T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETİK BOYUTU VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Serkan ULUBULUT
2501060856

Tez Danışmanı
Doç. Dr. V. Lale TÜZÜNER

İstanbul, 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim- Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501060856** numaralı **SERKAN ULUBULUT'un** hazırladığı **"İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETİK BOYUTU VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~DOKTORA TEZİ~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **29.11.2010 Pazartesi** günü saat **15.00'te** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabulü.....'ne* **OYBİRLİĞİ /** [redacted] karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.A.OYA ÖZÇELİK	Kabul	
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR	Kabul	
DOÇ.DR.V.LALE TÜZÜNER	Kabul	
DOÇ.DR.ÖMER SADULLAH	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN	Kabul	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETİK BOYUTU VE KONUYA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Serkan ULUBULUT

Bu tez çalışmasının amacı, çalışanların genel iş etiği algısı, insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye çalışmaktır.

Çalışma giriş ve sonuç bölümleri dışında üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etik ve etikle ilişkili kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde; iş etiği, iş ahlakı kavramları, iş etiğinin tarihsel gelişimi ve insan kaynakları işlevleri ile iş etiği arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın İstanbul genel merkezinde görev yapan 144 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre genel iş etiği algısı ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasında pozitif yönde bir güçlü bir ilişki saptanmıştır. Buna ek olarak genel iş etiği algısı ile insan kaynakları işlevlerinin tamamına ilişkin iş etiği algısı cinsiyete göre farklılık göstermekte, insan kaynakları yönetiminin yasal boyutuna yönelik iş etiği algısı da eğitim durumuna göre değişkenlik sergilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik, iş etiği, insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı.

ABSTRACT

THE ETHİCAL DİMENSİON OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND A RESEARCH RELATED TO THE TOPİC

Serkan ULUBULUT

The aim of this research is to try to determine the sense of employees job ethics, job ethics related to the functions of human resources and if these senses differ according to their demographical variables.

The study consists of three parts except introduction and conclusion parts. In the first part, ethics and consepts concerning athics and handled. In the second part, the relationship among job ethics, the historical development of job ethics and functions of human resources are examined.

In the third part, there had been an investigation over 144 employees working in a firm's İstanbul head Office which is active in insurance sector. According to the acquiered results, a strong relationship is established between the sense of general job ethics and the sense of job ethics related to the functions of human resources in a positive way. In addition to this, the sense of general job ethics and the job ethics of the roles of human resources almost of differ due the gender, the sense of job ethics of human resources management in a legal way shows variability according to their education.

Key Words: Ethics, job ethics, the sense of job ethics related to the functions of human resources

ÖNSÖZ

Etik; doğru ve yanlış, iyi ve kötü, ahlaki ve ahlaki olmayan gibi kavramları açıklamaya çalışır. İş etiği ise çalışma hayatındaki doğruları, yanlışları, ahlaki olanları ve olmayanları incelemektedir. Kişilerin genel bir etik anlayışı vardır ve bu anlayış çalışma hayatında da etkisini göstermektedir. Organizasyonlarda görev yapan yöneticiler ve tüm çalışanların tutum ve davranışları kişisel değer yargılarından doğrudan etkilenir.

Yaşadığımız dünya küreselleşmekte, bilgiye ulaşmanın önündeki engeller kalkmakta ve iş hayatındaki kurallar her geçen gün daha evrensel bir nitelik kazanmaktadır. İletişimin ve teknolojinin bu derece yaygınlaştığı bir çalışma düzeninde iş etiğine dair çok çeşitli ve yeni problem tanımları karşımıza çıkmaktadır. Özel hayata dair gizliliğin ortadan kalkmaya başlaması, bilişim suçları, artan rekabet koşullarında yaşanan etik dışı davranışlar bunların arasında sayılabilir. İşte bu noktada iş etiği kuralları devreye girmekte, eski ve yeni çalışma barışını zedeleyecek ve çalışma hayatını olumsuz etkileyecek her türlü etik dışı davranışın önlenmesi için organizasyonlar için prensip ve standartları belirlemektedir.

Bu bağlamda insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısının değerlendirilmesinin bir ihtiyaç haline geldiği düşünülmektedir. Araştırma kapsamında, etik değerleri etkileyen faktörler, çalışanların genel iş etiği algısı, çalışanların insan kaynakları işlevlerine dair iş etiği algısı, genel iş etiği algısı ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca iş etiği algısının ve insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin iş etiği algısının cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin de belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan araştırmanın etik, iş etiği ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği konularında araştırma yapan akademisyen ve uygulamacılar ile bu alanlarda öğrenim gören kişilere faydalı olacak bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Tez çalışmam sırasında bana her türlü desteği sağlayan danışman hocam Doç. Dr. V. Lale TÜZÜNER' teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2010

Serkan ULUBULUT

İÇİNDEKİLER

ÖZ……ii
ABSTRACT……...iii
ÖNSÖZ……...iv
İÇİNDEKİLER……vi
ŞEKİLLER LİSTESİ…..……..ix
TABLOLAR LİSTESİ……...…….……...x
KISALTMALAR LİSTESİ…….xiv
GİRİŞ……...1

BİRİNCİ BÖLÜM
ETİK

1.1. Etik ve Ahlak Kavramlarının Tanımı……....3
1.2. Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi…….……...…5
1.3. Etik Değerleri Etkileyen Faktörler…….……....7
1.4. Etikte Temel Problemler……..10
1.5. Etik Yaklaşımlar……..12
1.5.1. Deontolojik Yaklaşım……...12
1.5.2. Sonuçsalcı Yaklaşım (Teleoloji)……...15
1.6. Ahlaki Gelişim Kuramları……...19
1.6.1. Kohlberg' in Ahlaki Gelişim Kuramı……...20
1.6.1.1. Kohlberg' in Ahlaki Gelişim Kuramının Altı Evresi…22
1.6.2. Piaget' in Ahlaki Gelişim Kuramı……24
1.7. Etikle İlgili Çalışma Alanları……...27
1.8. Etikle İlgili Kavramlar…….28
1.8.1. Sosyal Sorumluluk……32

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ ETİĞİ VE İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN ETİK BOYUTU

2.1. İş Etiği…….…….35

2.2. İş Ahlakının ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi……..38

2.2.1. ABD ve Avrupa'da İş Ahlakı ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi……..…....39

2.2.2. Türkiye'de İş Ahlakı ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi……...43

2.3.İş Etiğinin Kurumsallaşması…….....48

2.3.1. Etik Kod……..50

2.3.2. Etik Kurullar……...53

2.4.İnsan Kaynakları ve İş Etiği….……....55

2.5.İnsan Kaynakları İşlevlerini Sınıflandırma……..59

2.6. İş Analizi ve İş Değerlemede İş Etiği……..61

2.6.1. İş Analizi ve İş Etiği…….61

2.6.2. İş Değerleme ve İş Etiği..……..63

2.7. İşgören Temin ve Seçiminde İş Etiği…….…….…….65

2.7.1. İş Yerinde Ayrımcılık……...70

2.8. Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Geliştirmede İş Etiği…….....73

2.8.1. Eğitim ve Geliştirmede İş Etiği……73

2.8.2. Kariyer Geliştirmede İş Etiği……76

2.9. Performans Değerlendirmede İş Etiği…….……79

2.9.1. Değerlendirme Hataları…….84

2.10. Ücret Yönetiminde İş Etiği……..……..87

2.10.1. Ücret Yönetimi İlkeleri ve İş Etiğiyle İlişkisi..….……..89

2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yasal Boyutunda İş Etiği…….…….……93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNE İLİŞKİN İŞ ETİĞİ ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……97
3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi……...98
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları……98
3.4. Araştırmanın Modeli……99
3.5. Hipotezler……..……100
3.6. Araştırmanın Yöntemi……...……102
3.6.1. İnsan Kaynakları İşlevlerinde İş Etiği Algısı Ölçeği……..102
3.6.1.1. Güvenilirlik Analizi……..……...……103
3.6.2. Kişisel Bilgiler Formu……..…….…….104
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler……104
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi……105
3.8.1. Grubun Demografik Yapısına İlişin Değerler……106
3.8.2. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Analizler……...…110
3.9. Araştırmanın Sonuçları……..142

SONUÇ VE ÖNERİLER……145
KAYNAKÇA……..148
EK: ANKET FORMU…….……163

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri……..60

Şekil 3.1 Araştırma Modeli……..99

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Türkiye' de İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Etkili Olan Faktörler…...49
Tablo 3.1. İKY uygulamalarında iş etiğine ilişkin Cronbach Alfa değerleri……104
Tablo 3.2. Cinsiyete göre frekans ve yüzde değerleri……..…106
Tablo 3.3 Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri……..106
Tablo 3.4 Eğitim durumlarına göre frekans ve yüzde değerleri……...107
Tablo 3.5 Görev yapılan pozisyona göre frekans ve yüzde değerleri……..…107
Tablo 3.6 Kurumdaki çalışma süresine göre frekans ve yüzde değerleri……108
Tablo 3.7 Toplam iş deneyimlerine göre frekans ve yüzde değerleri……..108
Tablo 3.8 İnsan Kaynakları İşlevlerinde İş Etiği Algısına İlişkin Ortalama Değerler…….109
Tablo 3.9 Korelasyon Analizi Sonuçları……...…111
Tablo 3.10 Çalışanların cinsiyetlerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı……..112
Tablo 3.11 Çalışanların cinsiyetlerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı……...113
Tablo 3.12 Çalışanların cinsiyetlerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı…….….114
Tablo 3.13 Çalışanların cinsiyete göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı……..114
Tablo 3.14 Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı……..115
Tablo 3.15 Çalışanların cinsiyetlerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı……...……116
Tablo 3.16 Çalışanların cinsiyetlerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı……117
Tablo 3.17 Çalışanların cinsiyetlerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı…..117
Tablo 3.18 Çalışanların yaşlarına göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı…….118
Tablo 3.19 Çalışanların yaşlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı……..119

Tablo 3.20 Çalışanların yaşlarına göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı……..119
Tablo 3.21 Çalışanların yaşlarına göre; performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı……..120
Tablo 3.22 Çalışanların yaşlarına göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı...120
Tablo 3.23 Çalışanların yaşlarına göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı……..121
Tablo 3.24 Çalışanların yaşlarına göre genel iş etiğine ilişkin algısı……...121
Tablo 3.25 Çalışanların yaşlarına göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı…….122
Tablo 3.26 Çalışanların eğitim durumlarına göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı……..123
Tablo 3.27 Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı……123
Tablo 3.28 Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı ile ilgili scheffe testi sonuçları……124
Tablo 3.29 Çalışanların eğitim durumlarına göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı……...124
Tablo 3.30 Çalışanların eğitim durumlarına göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı……..125
Tablo 3.31 Çalışanların eğitim durumlarına göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı……..126
Tablo 3.32 Çalışanların eğitim durumlarına göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı……...126
Tablo 3.33 Çalışanların eğitim durumlarına göre genel iş etiğine ilişkin algısı…...127
Tablo 3.34 Çalışanların eğitim durumlarına göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı…….128
Tablo 3.35 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre; işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı……...128
Tablo 3.36 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre; insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı…….129
Tablo 3.37 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre; eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı……..129

Tablo 3.38 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı……...130
Tablo 3.39 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı……..130
Tablo 3.40 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı……...131
Tablo 3.41 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre, genel iş etiğine ilişkin algısı…….132
Tablo 3.42 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre, tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı…….132
Tablo 3.43 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı……...133
Tablo 3.44 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı…….134
Tablo 3.45 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı……..134
Tablo 3.46 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı……...135
Tablo 3.47 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı……...135
Tablo 3.48 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı……...136
Tablo 3.49 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı…….136
Tablo 3.50 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı…….137
Tablo 3.51 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı……138
Tablo 3.52 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı……138
Tablo 3.53 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı…….139

Tablo 3.54 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı……...139
Tablo 3.55 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı……..140
Tablo 3.56 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı…….140
Tablo 3.57 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı…….141
Tablo 3.58 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı……..142

KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
ANOVA	: Analysis of Variance
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TEDMER	: Türkiye Etik Değerler Merkezi
A.e.	: Aynı eser
a.g.e.	: Adı geçen eser
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Etik kavramının tarihçesi eski çağlara dayanmaktadır. Etik; ilk çağlardaki filozofların üzerinde çalışma yaptıkları alanlardan birisidir. Felsefecilerin erdemli insanın özellikleri, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları açıklamaya çalıştıkları dönemler de dahil olmak üzere "etik" kavramı insanlık için her zaman önem taşımıştır.

Etik kısaca "ahlakbilim" olarak tanımlanabilir. İlkçağlardan günümüze kadar diğer bilim dallarında olduğu gibi gelişime ve değişime uğramıştır. Felsefede etik ya da ahlak felsefesi gibi başlı başına bir alanı oluşturmakta; diğer tüm bilim dalları ile çok yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Günümüzde etiğe ilişkin çalışmaların sayısında artış gözlemlenmekte, üniversitelerin çeşitli bölümlerinde etik ile ilgili derslerin okutulmaya başlandığı gözlemlenmektedir.

Çalışma hayatında yaşanan değişim ve gelişimler, iş etiğini etiğin içerisinde bir alan olarak karşımıza çıkarmıştır. Bu noktada etik değerler çalışma hayatıyla birlikte yeniden ele alınmaya ve yorumlanmaya başlanmıştır. Etik değerleri etkileyen faktörler arasında din, kişisel özellikler, cinsiyet, kültür, ideoloji, kanunlar ve gelenekler yer almaktadır. Endüstri alanındaki değişimler, çalışma hayatındaki koşulların ve rekabetin artması, teknolojide yaşanan gelişmeler insan ilişkilerinde ve iş ilişkilerinde yeni problem alanlarının doğmasına neden olmaktadır.

Küreselleşme, bilgiye hızlı ve sınırsız ulaşım imkânları, bilişim alanında yaşanan gelişmeler sonucu ticaretin internet üzerinde çok ciddi bir pazar oluşturması gibi faktörler; çalışma hayatındaki etik değerlerin yani iş etiğinin yorumlanmasını ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Ülkeler arasındaki sınırlar kalktıkça, işletmeler büyüdükçe ve rekabet arttıkça bu durum insan davranışlarını da çoğu zaman olumsuz olmak üzere doğrudan etkilemektedir. Çalışma hayatındaki temponun artışı, çalışanların kişisel haklarına

yapılan saygısızlıklar ve hak ihlalleri, işletme içi uygulamalardaki adaletsizlik, çoğu zaman büyüyen ve karlılığı artan işletmelerde göz ardı edilmektedir. İş etiğinin inceleme yaptığı alanlardan birisi de çalışanların işletmelere karşı sorumluluğunun bulunduğu gibi, işletmelerinden çalışanlara karşı sorumluluklarını yerine getirip getirmediğidir.

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, nicelik bakımından insan kaynağına olan ihtiyacı azaltmakla birlikte, nitelikli işgücü ihtiyacı her geçen gün artırmaktadır. Nitelikli insan kaynağı daha zor bulunur bir özellik kazanmıştır. İşletmelerin iş etiği ile ilgili sorumlulukları ile insan kaynakları işlevleri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarında açıklık, fırsat eşitliği, objektiflik, doğru bilgilendirme gibi etik uygulamalar insan kaynaklarına yapılan yatırımın işletmeler açısından doğru ve verimli sonuçlar doğurmasını sağlayacaktır.

İnsan kaynağının değer yargıları, etik değerleri ve iş etiğine ilişkin algısı ile kişiliğini oluşturan, cinsiyet, eğitim durumu ve görev yaptıkları pozisyonlar arasında bir ilişkinin varlığı düşünülebilir. Bu çalışma kapsamında çalışanların etik algısı ile iş etiğine ilişkin algısı arasındaki ilişki ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin algının, çalışanların kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK

1.1.Etik ve Ahlak Kavramlarının Tanımı

Etik kavramının işletmeler üzerindeki etkisini anlayabilmek ve insan kaynakları uygulamalarında karşılaşılan etik ihlaller ile ilgili değerlendirmelerde bulunabilmek için etik kavramının tanımının bilinmesine ihtiyaç duyulmakta ve bu kavramın tarihsel ve bilimsel gelişiminin incelenmesi gerekmektedir. İş etiği kavramı da bu tarihsel gelişim sürecinden ve etik kavramının temel köklerinden doğal olarak etkilenmektedir.

"Etik sözcüğünün etimolojik kökeni Yunanca ethos' a geri gider."[1] "Etik; insanın yapıp etmelerini özel bir problem alanı olarak araştırarak bu alanın varlık nitelikleri ile bu alanı yöneten ilkelerin (değerlerin) varlık – niteliklerini insanın yapıp etmelerinin bağımlı ya da bağımsız olduklarını inceleyen disipline denir."[2]

"Etik genel olarak bakıldığında ahlâkla, dinle, inançla, gelenek ve göreneklerle, kültürle ve bazen de kanun ve düzenlemelerle bağlantısı kurulmaya çalışılan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, ülkeler, toplumlar ve kültürler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu durum, büyük ölçüde etiğin soyut bir kavram olması ve pek çok alanı kapsayan içeriğinden kaynaklanmaktadır."[3] "Etik insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru - yanlış ya da iyi - kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir."[4]

---

[1] Veysel Atayman, **Etik**, İstanbul, Donkişot Güncel Yayınlar, 2006, s.11
[2] Takiyettin Mengüşoğlu., **Felsefeye Giriş**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1983 ,s. 14
[3] Güler Aras **Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Basım Çözüm Reklam, 2001, s.24.
[4] Çiğdem Kırel, **Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 168, 2000, s.2

"Etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğu ve amaçlarının ne olması gerektiği ile ilgilidir."[5]

Batı felsefesince etiğin ahlak felsefesi olarak nitelendirildiği dönemler olmuştur. Türkçede yaygın kullanımı "ahlak" sözcüğüyle eş anlamlı bir şekildedir. Etik kavramı sosyal bilimlerin tüm alanlarında etkili olmakla birlikte diğer bilim dalları ile de yakın ilişki içerisindedir.

"Ahlak; belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır."[6]

Bir diğer tanıma göre ise ahlak; "belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını belirleyen ve inceleyen bilimdir."[7]

"Ahlâk; yanlış doğru, iyi-kötü, erdem ve kusur ile davranışların sonuçlarını değerlendirme ile ilgilidir. Ahlâk felsefesi ya da etik ise ahlâkı konu edinen felsefe dalıdır."[8]

Tanımlarda da görüldüğü üzere etik ve ahlak kavramları çoğu kez aynı anlamda kullanılıyor olsa da birbiriyle ilişki içinde olan fakat farklı anlamları olan kavramlardır.

"Ahlâk bir kültürün çevresi içinde kabul görmüş, belirlenmiş ve tanımlanmış değerler manzumesi ve amaçlarla bu değerlerin nasıl yaşatılacaklarını söz konusu amaçlara nasıl ulaşılacağını ortaya koyan kurallar öbeği veya bir insan topluluğunun belli bir tarihsel dönem boyunca belli türden inanç, emir, yasak, norm ve degerlere

[5] Richard De George, **Business Ethics**, Macmillan, New York, 1986, p.15
[6] Bedia Akarsu, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Ankara, Savaş Yayınları, 1984, s.15
[7] Orhan Hançerlioğlu, **Felsefe Sözlüğü,** İstanbul, Remzi Kitabevi, 1989, s.26
[8] İnayet Pehlivan Aydın, **Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, 2. Baskı, Ankara, Pegem A Yayınevi, 2001, s.4

göre düzenlenmiş ve söz konusu düzenlemeye bağlı olarak töreleşmiş, gelenekselleşmiş yaşama biçimi, seklinde tanımlanabilir."[9]

"Ahlak, bir bireyi ya da grubu yönlendiren davranış prensipleridir. Kişinin bireysel yaşamı hakkında kullanıldığında "kişisel ahlak", profesyonel ve mesleki anlamda kullanıldığında ise "sorumluluk ahlakı" kavramları kullanılmaktadır."[10]

Etik ve ahlak kavramları adalet, fedakârlık, hukuk gibi kavramlarla karıştırılmamalıdır.

1.2 Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dünya tarihi ve medeniyetler tarihi incelendiğinde, gelmiş geçmiş tüm toplumların etik kavramıyla ilgilendiklerini ve yaşamış tüm insan topluluklarının önde gelen düşünürlerinin etik üzerinde düşündükleri ve devlet adamlarını da bu konuyla ilgili olarak etkiledikleri görülmektedir.

Etik kavramı ahlak kavramı ile doğrudan ilişkisi nedeniyle dinler tarihi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte felsefe tarihi de etikle ilgili çok sayıda meselenin, toplumların ve düşünürlerin temel meselesi olduğunu bize göstermektedir.

Yunan filozoflarının etik anlayışlarından örnek verecek olursak; Platon daha ziyade toplumsal etik üzerine yoğunlaşmış, devlet ve toplum kavramını birlikte ele almıştır. Ancak bu etik anlayışındaki temel sorunsal birçok Yunan Filozofunda olduğu gibi etik ve erdemli davranabilme gibi özelliklerin soylulara ve köle olmayan özgür yurttaşlara özgü olduğu düşüncesidir. Onlara göre toplumun çoğunluğu ahlaklı olma yetisinden yoksundur. Sınıfsal farklılıklar temelinde ele alınan bu tür bir etik anlayışında, sınıflar arasında ahlaksal bir bağ kurmak mümkün olmamaktadır.

[9] Ahmet Cevizci, **Etiğe Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002, s.3
[10] Manuel Velasquez, **Business Ethics: Consepts and Cases,** USA: Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 2002, p.11

"Sokrates ahlaklı olmayı bilgiyle bağdaştırmaktadır, ona göre ahlakın temeline iyi kavramını vardır. Sokrates'e göre iyi, insana mutluluk sağlayandır. Mutluluk İnsanı mutlu yapan, erdemli olmaktır ve erdem mükemmel ahlaka sahip olmakla aynı anlama gelmektedir. Erdemli bir insanda olması gereken özellikleri; adalet, cesaret, ölçülülük, dine bağlılık ve bilgeliktir. Bilgelik Sokrates'in bu erdemler arasında en çok önem verdiğidir. Bilge insan aklını kullanarak diğer erdemlere de kolaylıkla ulaşabilir. Sokrates'in öğrencilerinden Platon, hocasının yolundan gitmiştir ve bilgelik, ölçücülük, cesaret ve adalet olmak üzere dört erdem tanımı yapmıştır."[11]

Antik Çağ sonrasında özellikle Hıristiyanlığın Batıdaki yükselişiyle birlikte etik anlayışının dinsel temele dayandığı görülmektedir. Skolâstik felsefenin etik anlayışıyla Hıristiyanlığın ahlak ve erdem anlayışları bir bütünlük sergilemeye başlar. Bu anlayış Ortaçağda uzunca bir müddet devam etmiştir.

"Türk tarihi açısından etik kavramının gelişimine bakacak olursak; Türk toplumu için etik, ahlak gibi kavramlar genel hatlarıyla dini inançlar ile bütüncül bir yapı izlemektedir. Eskiden Gök Tanrı inancına sahip olan Türklerde; Tanrı insanlara ruh ile birlikte kut da verir, kut; şans, şeref, asalet, bereket gibi anlamlara gelmektedir. Eski Türklerin ahlaki değerleriyle bütünleştirilen kut töreye uyumla kazanılır. Törenin uygulanmasını sağlayacak ise Tanrı tarafından kuta ulaştırılmış Kağanlardır."[12]

Erdem ve bilgi kavramları batı toplumlarından farklılaşmamış bir şekilde Türklerde de bir arada kullanılmaktadır. Erdemli insan olmanın bilgiyle mümkün olabileceği ve erdemli insanın kuta ulaşabileceği belirtilmektedir. Eski Türklerin önem verdiği erdemler; cesaret, adalet ve iffettir.

[11] Bedia Akarsu, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1988, s. 63 – 79
[12] Nihat Keklik, **Türklerde Ahlak ve Dünya Görüşü**, İstanbul, Ötüken Neşriyat, 2001, s.22

1.3. Etik Değerleri Etkileyen Faktörler

Sosyal bilimlerin tümü için geçerli olan disiplinler arası etkileşim, diğer bilim dallarından etkilenme gibi durumlar etik kavramı için de geçerlidir. Etik algı v etik değerler çok çeşitli faktörlerden etkilenmektedir.

Cinsiyet ve yaşın etik algısı üzerinde etkisi bulunabilir. İş etiği açısından; işletme içindeki etik algı çalışanların yaşlarına ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterebilir. Kutanis, Bayraktaroğlu ve Özdemir, Sakarya Üniversitesinde cinsiyet faktörünün etik davranışların yönelimi üzerindeki etkisi ile ilgili bir araştırma yapmıştır. "Erkekler ve kadınlar arasında bir arkadaşlarının kardeşinin dersi geçmesine yönelik yardım talebine olumsuz yanıt verme ve o öğrencinin çalışmasına yardımcı olma konusunda farklı bir eğilim yoktur. Ancak erkekler, duruma bağlı olarak kararlarını değiştirebileceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca bu konuda yardımcı olmanın adil ve ahlaki olmadığı sadece kadınlar tarafından ifade edilmiştir."[13]

"Katılımcıların neredeyse tamamı katkısının bulunmadığı bir çalışmada adının bulunmasını istemeyeceğini belirtmişlerdir. Özellikle kadınlar bu durumun adil ve etik olmadığını vurgulamışlardır. Katkısı olmayan bir çalışmada adının bulunmasını istemeyen kadınların oranı erkeklerden daha fazladır. Kadınlar ve erkekler yoğun olarak ailevi sorunlarını iş arkadaşları ile paylaşmayacaklarını ve iş ile özel hayatın ayrı tutulması gerektiğini belirtmişlerdir. Kadınların bu konuda daha ihtiyatlı davranmayı tercih ettikleri ifade edilebilir. Bazı araştırmacılar cinsiyet farklılıklarının açıklanmasında etik konumların rollerine odaklanmışlardır. Örneğin Glover ve arkadaşları (2002), erkeklerin kesin olarak sınırları belirlenmiş durumlarda daha etik davrandıklarını, pek net olmayan durumlarda ise etik dışı davranışlara yönelebildiklerini ortaya koymuşlardır."[14]

[13] Rana Özen Kutanis, Serkan Bayraktaroğlu, Yasemin Özdemir, "Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s. 215

[14] Kutanis, Bayraktaroğlu, Özdemir, **a.g.m.**, s.215-216

Savaş ve Karadal' ın yaptığı araştırmada davranış biçimleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir. "Yozgat ve Aksaray illerinde muhasebe meslek mensuplarına yönelik olarak yapılan bir anket çalışmasında meslek elemanlarının vergi kaçırma konusundaki önerileri ihbar etmek yerine gizlemeyi tercih ettikleri görülmüştür. İhbar etmeyi tercih edenlerin çoğunluğu ise kadındır."[15] Bu araştırmaya göre cinsiyet faktörü etik davranışlar üzerinde etkili olmaktadır.

Hukuk kuralları, toplumun geneli tarafından kabul gördüklerinden davranış biçimlerini, etik ya da ahlaki davranma kalıplarını ve şekillerini doğrudan etkilemektedirler. "Hukuk kuralları ile etik arasında büyük ölçüde örtüşme vardır, çünkü etik ilkelerin çoğu zaman içinde hukuk normları haline gelmiştir."[16]

Dürüstlük, sadakat, adalet, saygı, sorumluluk gibi değer yargıları evrensel kavramlardır. Toplumlar arasında uygulama biçimleri bakımından ve bireysel açıdan farklılıklar görülmekte ise de temelde değişiklik göstermeyen bu kavramlar bireylerin algıları üzerinde doğrudan etkide bulunurlar.

Dünya üzerinde hangi dine mensup olursa olsun kişilerin etik algılarını ve davranış biçimlerini şekillendiren en önemli faktörlerden birisi dindir. Etik kavramı üzerinde inceleme yapılırken din kavramını göz ardı etmek mümkün değildir.

"Kültürün etikle olan ilişkisi yoğunlukla iş etiği kavramı üzerinde incelenmiştir. 1991 yılında Dubinsky Amerikan, Kore ve Japon yöneticilerin etik kavramını kavrayışları arasındaki farkı incelemiş ve çok büyük farklar olduğunu tespit etmiştir. Puffer ve McCarthy ise 1995 yılında ABD ve Rusya temelli araştırmalarında; dürüstlük, güven ve adalet gibi etik davranışlar arasında çok sayıda benzerlikler olduğu tespit etmişlerdir.

---

[15] Orhan Savaş, Himmet Karadal, "Muhasebe Meslek Mensuplarının Vergi Kaçırma ve Rüşvet Almaya İlişkin Etik Tutumları: Yozgat ve Aksaray Örneği", **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiri Kitabı**, Hacettepe Üniversitesi, 2003, s. 48

[16] Linda K. Trevino Katherine A. Nelson, **Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right**, 4th edition, Wiley & Sons, 2007, p.36

Bu araştırmalardan yola çıkılarak etik değer ve davranışların toplumlar arası ilişkiler geliştikçe, ortak kültürel değerler oluştukça genelleştiği söylenilebilir. Küreselleşen dünyamızda ortak etik değer yargılarının oluşması teknolojinin de etkisiyle daha da hızlı olabilmektedir."[17]

"Örgüt kültürünün oluşturduğu ve çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerinin yansıdığı örgüt ikliminin, iş etiğinin yönetimi ve çalışanların etik davranışları üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır. İşletme çalışanlarının yanı sıra müşterilerin ve işletmelerin ilişkide bulundukları diğer grupların (tüketiciler, sunucu firmalar, satıcı firmalar, rakipler, vb.) işletmeye duydukları güven, örgüt ikliminin etik davranış ve tutumları yansıtılabildiği ölçüde oluşmaktadır."[18]

"İdeoloji kavramı insan topluluklarına ve kitlelere yön verme amacıyla geliştirilen fikir, eylem ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır."[19]

İdeolojik bakış açısı liderlerin içinde bulundukları toplumları, gelecek zamanlarda görmek istedikleri nokta ile ilgilidir ve etik değerleri doğrudan etkilemektedir. İdeolojiler ılımlı, liberal ya da demokratik olabileceği kadar, statükocu ve tutucu da olabilmektedir. İdeolojiler bireylerin ve siyasi partilerin de politikalarına ve yönetim biçimlerine yön verirler. İnsanlar kendilerini mutlu kılacak adil bir devlet yönetiminin var olmasını isterler. Bu beklentinin gerçekleşmesi için de insanlar tarih boyu adil, dürüst, erdemli kişilerin yönetime hâkim olmasını istemişlerdir. Bir toplumun siyasi ya da ideolojik geçmiş bilgi birikimi, o topluma mensup insanların etik değerlerini etkilemektedir.

Medya; toplumu en yaygın ve hızlı bir biçimde etkileyen kurumları içermektedir. Gelişen teknoloji ve iletişim araçlarının yaygın kullanımı sayesinde 4.

---

[17] Aydan Atalay Tutan, "İşletmelerde İş Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması", Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s.10

[18] L. Karen Newman, "Procedural Justice and Ethical Decision-Making", **Social Justice Research**, Volume 6, Number 1, March 1993, s. 113

[19] Barlas TOLAN, **Toplum Bilimlerine Giriş**, Ankara, Murat ve Adım Yayınları, 1996, s.56

güç olarak tanımlanan medya, toplumun ahlaki değerlerinin oluşumunda son derece etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Görsel ve yazılı medya ile internet aracını kullanan medya kurumunun toplumu hızlı ve doğru bir biçimde bilgilendirme zorunluluğu bulunmaktadır. "Medya pratiklerinde etikle ilgili önde gelen sorunların başında doğruluk; nesnellik; yansızlık ve denge; doğru temsil; uyduru, gündem saptırma (haber olmayan haberler verme, haber düzenleme gibi), gerçeklik; kaynakların dürüstlüğü, geçerliliği ve uygunluğu; aynı görüntüyü durmadan tekrar tekrar sunma; "biraz sonra" gibi oltalarla kandırma, ortak ve olası çıkar bağı olan güçlerle iyi ilişkiler kurup onları iyi temsil etmek, yasal haklara, kişi haklarına uymamak gelmektedir. Bunlar standartlaşmış ve bu standartlara yenileri eklenen medya pratikleridir ve dolayısıyla medya etiğidir."[20]

"Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin "üstlerinle tartışma", kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedirler."[21] Toplumsal normlar ya da örgüt normları davranış biçimlerini etkiler bu da etik davranış biçimlerinin oluşmasında etkili bir faktördür.

1.4. Etikte Temel Problemler

"Felsefe tarihi içinden bakıldığında, antikçağdan bu yana geliştirilmiş olan tüm etik teorilerde başlıca üç ana problem etrafında dolanıp durulduğu görülür: İyi veya en yüksek iyi problemi, doğru eylem problemi, irade (istenç) özgürlüğü problemi. Bu problemlerin şu üç temel soruya yanıt getirme girişimiyle ilgili oldukları belirtilir: Neyi seçmeliyim? Neyi yapmalıyım? Neyi istemeliyim?"[22]

[20] İrfan Erdoğan, "Medya ve etik", **Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi,** Sayı 23 Yaz – Güz 2006, s. 23
[21] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998, s. 37
[22] Özlem Doğan, **Etik Ahlak Felsefesi**, İstanbul, Say Yayınları, 2010, s. 35.

Esasen değer yargılarımızın temelini bu üç soruya verdiğimiz cevaplar oluşturur. Ya da başka bir pencereden bakacak olursak ahlaki gelişim kuramlarını açıklamaya çalışırken ayrıntılı bir biçimde değindiğimiz üzere, ileriye doğru devinme prensibi doğrultusunda bu sorulara verdiğimiz cevaplar değer yargılarımızın temellerini oluşturmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar örgüt kültürünün oluşumunda ve iş etiğinin ana ilkelerinin oluşumunda etkili olabilir.

"Pek çok etikçi için "en yüksek iyi" sayıltısına dayanmayan herhangi bir ahlaksal yaşam biçimi yoktur. Bu etikçilere göre, özellikle günümüzde eylemlerini ve yaşama biçimlerini "iyi", "kötü" gibi değerlendirme ölçütlerine tabi tutmadan düzenlemek isteyen, hatta bu gibi değerlendirme ölçütlerini "aşılmış", "geride kalmış" sayarak aşağılayan insanların çoğalmasına rağmen, farkında olsunlar olmasınlar, bu insanlar da dâhil olmak üzere, herkesin kendine göre benimsediği veya bir grup tarafından kendine benimsettirilmiş bir "iyi" yi gerçekleştirmeye çabaladıkları açıktır. Buna göre en değerli bulduğumuz şey "en yüksek iyi" olarak görünür bize. "En yüksek iyi" nin öbür yandan, "Neyi İstemeliyim?" sorusuna yanıt olduğu da görülebilir." [23]

"Ne yapmalıyım" sorusuna verilen yanıt hep "Doğru olanı yapmalısın" olmuştur. "Doğru olanı yapmak", aynı zamanda doğru eylemde bulunmaktır. Doğru eylemde bulunmak için bir insanın sahip olması gereken niteliklere ise erdem adı verilir. "Kant' a göre doğru eylemde bulunabilme yetisi ve becerisi olarak erdem de otonomi sahibi olmak anlamına gelir. Başka bir deyişle, ahlaklılığın kökeni insan aklındadır ve eylemi doğru eylem kılan tek şey otonomidir."[24] "Bir eylemin iyi olabilmesi için hiç koşulsuz olarak ödevden çıkmış olması gerekir; ancak ödevin belirlemiş olduğu bir istenç iyidir."[25]

[23] Doğan, **a.g.e.**, s. 36
[24] Doğan, **a.g.e.**, s. 39
[25] Macit Gökberk, **Felsefe Tarihi,** Dokuzuncu Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1998, s.361

Etik içinde istenç (irade) özgürlüğü terimi altında ifade edilmek istenen şey, insanın eylemlerini yöneten ilkeleri, değerleri, normları vb. kendisinin seçebileceği ve bunları değiştirebileceğidir.

1.5.Etik Yaklaşımlar

1.5.1. Deontolojik Yaklaşım

"Yunanca "deon" (gorev ve yükümlülük) kelimesinden gelen deontoloji teorisi, faydacılığın uygulamadaki sorunlarına dikkat çeker. Belirli temel prensiplerin zevkten ve acıdan bağımsız olarak iyi ya da kötü olduğunu savunur. Ceza kanunları, deontolojik muhakemeyi uygularlar. Diğer yandan deontolojistler, eylemlerin ahlaki boyutlarının sadece sonuca bakarak değil, eyleme neden olan güdüleri de göz önünde bulundurularak yargılanması gerektiğine inanırlar. Ahlaki bir eylem için insan, sadece adil sonuçlara varmamalı, uygun araçları da kullanmalıdır."[26]

"Deontolojik teoriler, sonuçların ne yapmamız gerektiğiyle ilgisi olmadığını savunmaktadır. Bu teorilere gore davranışlar, bazılarına yararı olduğu için değil o davranışın doğası gereği doğrudur. Bu teorileri savunanlara gore davranışların doğruluğu sonuçlara değil, tamamen veya kısmen niyete bağlıdır."[27]

Gerek amaçsal gerekse faydacı ve sonuççu etik anlayışlarının karşısında yer alan, herhangi bir eylemin doğruluğunun ya da yanlışlığının eylemin yol açtığı iyi ya da kötü sonuçlarla değerlendirilemeyeceğini; bir eylemin ahlaki değerini belirleyenin, eylemin sonuçlarından bağımsız olarak eylemin temelinde yatan ödev duygusu olduğunu öne süren etik yaklaşıma deontolojik etik denir. "Deontolojik etik anlayışı, ahlaki ödev ve yükümlülüklerimizin doğasını soruşturarak ödevi ahlakın

[26] Cüneyt Yüksel, **Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik,** 1. Cilt, İstanbul, Graphis Matbaa, 2005, s.55
[27] John R. Boatright, **Ethics And The Conduct Of Business**, Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 22

temeline koyar ve sonuçları dikkate almadan "doğru eyleme" nasıl ulaşılacağı üzerinde düşünür."[28]

Ahlakiliği ve ahlaki olmayı kişisel çıkarlardan tamamen ayrı tutan ahlak felsefesi Alman filozof Immanuel Kant tarafından geliştirilmiştir. Kant' ın ahlak anlayışında esas olan mutluluk ya da fayda değil, mutluluğu hak etmek ve doğru olmaktır "Kant ahlakında ahlaki davranışı motive eden güç; mutluluk, zevk ya da fayda olamaz. Ahlakilik bu anlamda koşulsal bir durum değildir. Başka bir deyimle ahlaki davranmak için belli koşulların yerine gelmesi beklenmemelidir. Ahlaki davranış her koşulda ve durum ne olursa olsun ortaya konması gereken bir davranıştır. Kant ideal durumu gösteren saf bir ahlak teorisi kurmaya çalışmıştır. Kant' ın ayırmaya çalıştığı davranışlar, ahlaklı olmak için ahlaklı olmak ile korku, görüntü ya da belli faydaları elde etmek için ahlaklı davranmaktır. Ahlakilik (moral kredi) insanın tek başına sorumlu olduğu eylemlerden gelir."[29]

"Kant ahlak konusunu Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi, Törelerin Metafiziğine Temel Atma ve Pratik Aklın Eleştirisi adlı eserlerinde incelemiştir."[30] Deontoloji ya da bir başka deyişle haklar teorisi Kant tarafından savunulmuştur. Deontolojik yaklaşımlar sonuçsalcı olmayan yaklaşımlardır. Buna göre belli bazı şeyler sonuçları ne olursa olsun insani için ahlaki olarak bağlayıcıdır. Örneğin öldürmek, tecavüz etmek işkence etmek, soykırım yapmak gibi eylemler sonuçları ne olursa olsun kötü eylemlerdir. Kant' ın doğal haklar ödev ahlakına göre insanlar doğuştan bazı haklara sahiptirler. Haklar teorisine göre bazı evrensel doğrular vardır ve bunlar zaman ve şartlara göre değişmezler.

İlk defa Kant, örneğin mutluluk gibi göreli bir kavramla insan ahlakının incelenemeyeceğini söylemiştir. Çünkü mutluluk kişiden kişiye değişen öznel bir kavramdır. Böylece birinin ahlaklı dediği bir eyleme bir diğeri ahlaklı değil

[28] Sarp Erk Ulaş, **Felsefe Sözlüğü**, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2002, s.23
[29] Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s. 9
[30] Macit Gökberk, **Kant ile Herder'in Tarih Anlayışları**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1997, s.360

diyebilecektir. Kant' a göre ahlak yasası kategoriktir ve hiçbir koşula bağlı değildir. Kant ahlakında ahlaklı eylemler öznel bir amaç gütmezler.

"Kant'a göre, herkes kendi içinde bir sondur ve sadece insan olduğundan dolayı bile saygıyı hak eder. Toplumun menfaati için bir insanın bile feda edilmesi, Kant için kabul edilemez bir anlayıştır."[31]

İşletmenin çıkarlarına uygun bir davranış olduğu için iş ahlakına uyulması Kant'a göre gerçekten ahlaklı bir davranış değildir. Faydacı yaklaşımlara göre; bir işletme çalışanına temel bir takım hakların sağlanması, işletmeye faydası olduğundan yapılması gereken bir şeydir. Kant' a göre ve deontolojik yaklaşıma göre ise insanlar insan olmalarından ötürü işyerinde belli haklara sahiptirler. Deontolojik yaklaşımdan yola çıkan bazı düşünürler iş ahlakında göreceliliği reddetmişlerdir. Bu düşünürlere göre iş ahlakı evrenseldir. "Müşterileri, çalışanları, ilişkili olunan kurum ve kuruluşları ve toplumu aldatmamak, kişileri fiziksel, ruhsal ya da cinsel olarak taciz etmemek, çevreye zarar verici davranışlarda bulunmamak, insan haklarına saygılı olmak, yolsuzluk ve kayırmacılık benzeri uygulamalardan kaçınmak bazı evrensel iş ahlakı ilkeleri arasında sayılabilir."[32]

Evrensel olmayan bir kural belki pratik bir yol gösterici olabilir ama bir iş ahlakı ilkesi olamaz. Adalet ve eşitlik gibi kavramlar her yerde ve her koşulda genel kabul görmesi gereken ahlaki ilkelerdir.

"Ahlak standartları tarafsızdır. Örneğin rüşvet nedeniyle sağlanacak kazanç, rüşvetin ahlaken yanlış olup olmadığı konusunu etkilemez. Son dönemlerde bu bakış açısı "ahlaki bakış açısı" olarak tanımlanmaktadır ve belli bir grup ya da kişinin çıkarları değil, genel olarak herkesin korunması amaçlanmaktadır. Bu nedenle bazı ahlak standartları, "ideal gözetleyici" ve "tarafsız izleyici" gibi kavramlarla tanımlanmaktadır."[33]

[31] Yüksel, **a.g.e**., s.56
[32] Arslan**, a.g.e.**, s. 10
[33] Velasquez, **a.g.e.**, s.13

"İyi tanımlanmış bir değerler sistemi şirketlere belirsizlik hallerinde yol gösterici olur ve mantıksız kısa dönem kazancı peşinde koşmaktan alıkoyar. Bu da işletmelerin üst seviye yöneticilerinin görevidir."[34]

1.5.2. Sonuçsalcı Yaklaşım (Teleoloji)

"Teleolojik teorilere gore, bir hareketin doğruluğu, bu hareketin ürettiği iyi sonuçların miktarı ile belirlenir. Teleolojik (teleological) kelimesi Yunancadaki telos, yani; sonuç kelimesinden gelmektedir."[35]

"Bir eylemin, yapılan davranışın sonuçları açısından değerlendirilerek, etik açıdan doğru ya da iyi olduğuna karar vererek, eğer sonuçlar "iyi" ve arzu edilebilir ise, davranışlar doğru; eğer sonuçlar "kötü" ya da arzu edilmez iseler, o zaman davranışların yanlış olduğu sonucuna varan yaklaşıma teleolojik yaklaşım adı verilmiştir."[36]

Sonuçsalcılık açısından bir kişi hangi değerleri benimserse benimsesin bu değerleri ilerletmek ve geliştirmek için çalışmalıdır. Sonuçsalcılar değerlerle kişiler arasındaki ilişkiyi araçsal bir ilişki olarak görürler. Bu yaklaşıma göre bir eylem kendi başına iyi ya da kötü değildir. O eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır. Örneğin bir insana acı vermek eğer acı verici eylem tedavisiyle sonuçlanıyorsa iyi, yaralanmayla sonuçlanıyorsa kötüdür. Sonuçsalcı teorinin en iyi bilinen örneği faydacılıktır. Buna göre bir eylem ya da durumun iyiliği ya da kötülüğü eylemden etkilenenlerin sağladığı faydaya göre ölçülür. Faydacılık acıdan kaçınmayı ve mutluluğu artırmayı öngörür. Faydacı yaklaşıma göre daha büyük bir kötülükten kaçınmak için daha az kötü olan şeyler hoş görülebilir. Örneğin yalan söylemek kötüdür ama bir kanser hastasını daha iyi tedavi edebilmek için onu hastalığından bir süre haberdar etmemek ya da yanlış bilgilendirmek hoş

[34] Boatright, **a.g.e.,** p.18
[35] Boatright, **a.g.e.,** p.31
[36] William Shaw, **Business Ethics**, California, Wadsworth Publishing Company, 1991, p.45

görülmelidir. Faydacılık söz konusu olduğunda sadece maddi faydalardan düşünmemek gerekir. Manevi faydalar da bir eylemin ahlakiliğini tartışırken göz önünde bulundurulmalıdır.

"Faydacılık (utilitarianism), eylemlerin koşullarına bakarak iyiyi ve kotuyu belirleyen doktrindir. Faydacılığın iki önemli turu vardır. Bunlardan ilki olan "eylem faydacılığı", eylemleri her ayrı eylemin acıya karşı zevki maksimize edip etmediğine bakarak tayin eder. Örneğin belli bir durumda yalan soylemek, acıdan daha çok mutluluk getirecekse, bir faydacı yalan soylemeyi ahlaka uygun bir eylem olarak tayin eder. Diğeri, "kural faydacılık" dır. Kural faydacılarına göre, izlenecek genel kurallar belirlenmeli ve kurala uymak uymamaktan daha az mutluluk getirse de insanlar bu kurallara uymalıdır."[37]

"Bir karardan sağlanan fayda farklı paydaş grupları, hatta bir grup içindeki farklı bireyler için farklı anlam ifade edebilir ve farklı öneme sahip olabilir."[38]

İyinin ne olduğu sorusuna cevap veren teorilerin çoğu iyilik için benzer standartlar ortaya koyarlar. Başlıca sonuçsalcı teoriler egoizm ve faydacılıktır. Ahlak filozofları egoizmi kişisel ve kişisel olmayan egoizm olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Kişisel egoistler kendi uzun dönemli çıkarlarını önde tutarken diğerlerinin ne yapması gerektiği hakkında sessiz kalırlar. Kişisel olmayan egoistler ise herkesin kendi uzun dönemli çıkarlarını kollaması gerektiğini savunurlar.

"Sonuçsalcığın egoistlikten daha önemli olan tarafı faydacılıktır. Faydacılığa göre eylemlerimizle, bu eylemlerimizden etkilenenler için iyiliğin kötülükten daha fazla ortaya çıkması için dikkat etmeliyiz. İyi ile kastedilen mutluluk ve zevktir. O zaman ahlaki davranış ya da eylem herkes için mutluluğu getiren bir eylem olmalıdır. Faydacılığın savunucuları arasında Jeremy Bentham ve John Stuart Mill

[37] Yüksel, **a.g.e**., s.55
[38] Kırel, **a.g.e.,** s.2

gösterilmektedir. Bu iki filozof da kendi zamanlarının sosyal reformcularıydılar ve faydacı yaklaşımı o zamanın kurumlarını eleştirmek için kullanmışlarıdır."[39]

"Jeremy Bentham'a göre zevkler kişiden kişiye değişir. Kimileri entelektüel zevklere sahipken kimileri de basit fiziki ihtiyaçlarından yukarıya çıkamamaktadırlar ancak bu hiç önemli değildir , önemli olan kişinin en çok ne yapmaktan zevk aldığıdır. Mill ise Bentham' ın zevk ilkesini çok basit bulmuştur. Mill, zeka ve hayal gücünden kaynaklanan zevkleri fiziksel zevklerden üstün tutmuştur."[40]

"Bentham bireyin mutluluğunun toplumun temelinde gerçekleşebileceğini, onun mutluluğunun ise bütünün mutluluğuna bağlı olabileceğini ileri sürmektedir. Bentham bireyin kendi iyiliği için herkesin iyiliğini göz önünde tutmak zorunda olduğunu savunur."[41]

"Mill ise bireysel ahlak alanında yeni bir şey yapılamayacağını açıkça dile getirmiştir. İnandığı bir ilkenin geçerliliğini her kuşkunun üzerine çıkarmayı ve bir de Bentham'ın tek yanlılıklarını düzeltmeyi ve onun ahlak ilkelerini en yüksek doruğuna eriştirmeyi kendine görev bilmiştir. Bu ilkelerden Mill, bir toplumsal ahlak geliştirmiştir."[42]

"Eylem faydacılığa göre, belli bir durumda belli bir eylemin bu eylemden etkilenenlere ne gibi sonuçlar getireceği hesap edilmelidir. Örneğin bir firmanın rüşvet vermemesi sonucu firma batacak ve bin ortak zarar görüp iki bin kişi işsiz kalacak ise rüşvet vermek eylem faydacılık açısından rüşvet vermemeye tercih edilen bir durum olacaktır. Ancak bu durum yine de bir erdem veya ilke olarak kabul edilemez en az kötü olanı tercih etmek olarak görülür."[43]

---

[39] Arslan, **a.g.e**., s.11
[40] Arslan, **a.g.e**., s.14
[41] Bedia Akarsu, **Mutluluk Ahlakı**, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1998, s. 168 -171
[42] A.e., s.172
[43] Arslan**, a.g.e.,** s. 15

Kural faydacılık mutluluğu maksimize etmek için bir toplumun ne tür ahlak kurallarını uygulaması gerektiğini temel soru olarak ortaya koyar böylece optimal ahlaki kural kavramı gündeme gelir. Optimal ahlaki ilke herkesin uyması halinde mutlu olacağı bir ilkeye işaret etmez. "Kural faydacılar için sorun sadece insanları belli bir şekilde davranmaya motive etmek değildir. Sorun bu motivasyonun maliyetini de göz önüne almaktır. Buna göre insanlara tek sorumluluklarının mutluluklarını artırmak olduğunu öğretmek onların mutluluklarını artırmayabilir. Bunun yerine onları daha mutlu kılacak ahlaki kurallar geliştirilmelidir."[44]

Faydacılığa örgütlerin yönetimleri açısından yaklaştığımızda, örgütsel politikaların oluşumunda ve test edilmesinde anlaşılabilir ve basit bir temel oluşturduğunu görürüz. Faydacılar bizden kurallara ilkelere ve politikalara körü körüne uymamızı istemezler. Tam aksine bunların ne ölçüde faydalı olduğunu sorgulamamız beklenir. Faydacılığa getirilen bir başka eleştiri de iyi sonuçlar dahi verse bazı eylemlerin özünde yanlış veya kötü olduğudur. Kötü niyetli insanlar bazı kötü olan faaliyetleri için faydacı savunma mekanizmaları geliştirebilirler.

"Genel olarak faydacılık kuramı iki açıdan eleştirilmektedir. İlki, bir davranışın topluma fayda ya da zararının ölçülmesinin zor oluşudur. Bu fayda ya da zararlar gelecekte ortaya çıkacak ise durum daha da zor bir hal almaktadır. İkinci eleştiri ise, çoğunluğun faydalarının gözetilmesinin, azınlığın zararına olacağıdır. Eğer azınlığın hakları belli bir oranda tanınmazsa, o toplumda başkaldırı ortaya çıkacaktır."[45]

"Bazıları da faydacılığın adil olmadığını öne sürmektedirler. Çünkü faydacılık toplam faydayla ilgilenir bu faydanın nasıl dağıtılacağı ile ilgilenmez. Örneğin otoyol yapımı için siz istemediğiniz halde üstelik az bulduğunuz bir fiyattan evinizin devletçe zorla satın alınması toplumsal fayda adına size çok önemli bir mutsuzluk verecektir. Kişisel çıkarlar ve fayda örgütsel kararlarda da önemli bir rol

[44] Arslan, **a.g.e.,** s. 16
[45] David Baron, **Business and Its Environment,** 2nd Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1996, p. 551

oynar ancak birçok iş adamı ve yönetici bu iki yaklaşımı birbiriyle harmanlayıp uyumlaştırmaya çalışır."[46]

"Bazı ahlâk felsefecileri faydacılığın sınırlarına ilişkin iki sonuç çıkarmışlardır.
1. Bir davranış, yaşam, ölüm ya da sağlık gibi ölçülmesi zor olan nicelik değerlerini kapsıyorsa, faydacılığın kullanılmasının zor olduğunu ifade ederler.
2. Faydacılığın haklar ve adaletle yeteri kadar ilgilenmediğini söylerler."[47]

1.6. Ahlaki Gelişim Kuramları

"Ahlak gelişimi ile ilgili çalışmalara bakıldığında, bu konunun tarihsel gelişim içinde daha çok filozof ve din adamlarının ilgisini çektiği görülmektedir. Ancak, Psikolojinin gelişmesiyle birlikte ahlak, bir öğrenme ve gelişme konusu haline gelmiştir. Ahlak problemini inceleyen psikologların çoğu, bu gelişmenin her biri öncekileri içinde bulundurmakla beraber onlardan ayrılan ve daha üst bir düzey oluşturan aşamalar halinde ilerlediğini iddia etmişler ve çeşitli kuramlar ortaya koymuşlardır."[48]

"Ahlak (moral) gelişim, doğru ve yanlışın belirlenmesinde geçerli olan prensip ve ilkelerinin gelişimidir"[49]

"Ahlaki gelişim, kişilik gelişiminin en önemli öğelerinden biri olup çocuğun toplumsallaşma süreci içinde neyin iyi, neyin kötü olduğu konusunda bir bilinç geliştirmesi ile ilgilidir. Ahlaki gelişimle birlikte kişinin toplumun kuralları ve gelenekleri çerçevesinde kendisini denetleyebilmesi beklenir. Kişi, toplumsal kurallara uygun bir şekilde kendisini denetleyebiliyorsa içten – denetimli,

[46] Arslan**, a.g.e.**, s. 17-18
[47] Kırel, **a.g.e**., s. 34 -35
[48] Mehmet Zeki Aydın, **Ahlak Öğretiminde Örnek Olay İncelemesi Yöntemi,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.41
[49] Yaşar Özbay, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Ankara, Empati Yayınları, 1999, s.53

çevresindeki kişilerin etkisiyle karar veriyorsa dıştan - denetimli bir ahlâki gelişim göstermektedir"[50]

Ahlak gelişimi konusunda ilk psikolojik modeli getiren psikoanalitik kurama göre ahlak gelişimi, süper egonun ortaya çıkması ve ana-baba yasaklarının içselleştirilmesi sürecinden ibarettir. Sosyal öğrenme kuramcıları ahlak gelişimini, birikimli bir sosyalleşme olarak görürler. Buna karşılık, bilişsel gelişim kuramcıları ahlak gelişimini, belirgin değişimlerle ilerleyen ve birbirinden temel farklılıklarla ayrılan evrelere dayandırırlar ve ahlak gelişimi bu evrelere paralel olarak gelişir.

"Çocukların (ve yetişkinlerin) sosyal davranışları büyük ölçüde neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin ahlaki değerler (ethical ideas) tarafından tayin edilir. Her ne kadar sosyal kurallar ve ahlaki değerler, öğrenme sonucu kazanılmakta ise de ahlaki gelişim belirli eğitim ve belirli kurallardan göreli olarak bağımsız görülmektedir. (Kohlberg, 1969) Zihinsel işlevlerin gelişiminde sözünü ettiğimiz bu sıra çok önemlidir. Ahlaki gelişim dönemlerine bazı çocuklar erken, bazıları ise geç ulaşabilir; ancak üzülerek belirtmemiz gerekir ki, bazı kişiler kronolojik yaşları ne olursa olsun tüm yaşamları boyunca ileri ahlak düzeyine erişemezler."[51] İşletmelerde etik eğitimleri düzenlenirken çalışanların ahlaki gelişim düzeylerinin farklı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Ahlaki ve etik değerlerin, işletmelerde çalışan bireylerin algılarını nasıl etkilediği, davranış biçimleri üzerinde etkilerini araştırırken ahlak ve vicdan gelişimi üzerinde ortaya atılan kuramların da incelenmesi faydalı olacaktır.

1.6.1. Kohlberg' in Ahlak Gelişim Kuramı

Lawrence Kohlberg Piaget' in gelişim kavramından etkilenmiştir. Ahlaki gelişimde zihinsel etkenler üzerinde önemle duran ve gelişim kavramını buna göre

[50] Ziya Selçuk, **Eğitim Psikolojisi**, Ankara, Pegem A Yayınları, 1995, s.82
[51] Clifford T. Morgan, Çeviri Hüsnü Arıcı vd., **Psikolojiye Giriş**, 8. Baskı, Ankara, Meteksan - Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, 1991, p.71

oluşturan araştırmacılardan biridir. Kohlberg' de gelişim sürecinin değişmezliği ve evrenselliği esastır. Değişmezliğin anlamı; ahlaki gelişimde de devinimin ileriye dönük olmasıdır. Gelişme sürecinde atlama imkânı yoktur. Kişiler evrelerden yavaş ya da hızlı geçebilirler. Bazılarında kısmen de bulunabilirler ancak gelişme oldukça evreler süreci mutlaka izlenecektir.

"Kohlberg de Piaget gibi ahlak gelişiminin dönemler içinde ortaya çıktığını ve bilişsel gelişime paralel olduğunu ifade etmektedir. Piaget' in iki dönemde incelemesine karşılık Kohlberg ahlak gelişimini üç büyük düzey içinde ele almıştır. Düzeyler içinde yer alan ve hiyerarşik bir sıra izleyen dönemlerin her birinde yeni bir zihinsel örgütlenme, buna bağlı olarak da farklı bir dünyaya bakış açısı ortaya çıkmaktadır. Dönemler içinde ilerleme, takvim yaşı ile birlikte bilişsel gelişim düzeyindeki ilerlemeye bağlı olmaktadır."[52]

Kohlberg, çocuğa ahlaki ikilemler içeren durumlar hikaye ederek çocuğun yargısını değerlendirmektedir. Kohlberg kuramsal çıkmazlar kullanır. Çocuklara anlatılan bütün hikayeler felsefidir. Çünkü ona göre her çocuk kendi içinde bir ahlak felsefecisi olarak düşünülmelidir.

Çocuklara anlatılan bir ahlaki ikilem hikayesi şöyledir: "Avrupa' da bir kadın kansere yakalanmış ve ölmek üzeredir. Doktorlar onu tek bir ilacın kurtarabileceğini söylerler. İlaç o şehirde bir eczacının bulduğu bir radyumdur. Eczacı ilaç için maliyetinin on katı olan 2000 dolar fiyat istemektedir. Kadının kocası Heinz tanıdığı herkesten borç isteyerek ilaç parasının yarısını toplayabilmiştir. Heinz eczacıya karısının ölmekte olduğunu söyleyerek ilacı kendisine satmasını, paranın geri kalanını daha sonra tamamlayacağını söyler. Ancak eczacı – hayır ilacı ben buldum ve ondan para kazanacağım – diyerek ilacı satmayı reddeder. Heinz' de ümitsizlikten eczacının dükkânına girip eşi için ilacı çalar. Hikâyelere verilen yanıtlar, çoğunlukla sorunun güdü, amaç, sorumluluğun dağılımı gibi bir ya da birkaç genel öğesine

[52] Münire Erden, Yasemin Akman, **Eğitim Psikolojisi**, 5. Basım, Ankara, Arkadaş Yayınevi, 1997, s. 106 - 107

ilişkindir. Kohlberg çocukların verdikleri cevaplara göre üç ayrı düşünme tipi, yani düzeyi tespit etmiş ve bu düzeyleri de kendi içinde ikişer evreye ayırmıştır."[53]

1.6.1.1.Kohlberg' in Ahlaki Gelişim Kuramının Altı Evresi

"Evre kavramı zihinsel gelişim psikolojisi yaklaşımının bel kemiğini oluşturur. Kohlberg altı ahlak gelişim evresinin varlığını ortaya koyabilmek için, insanların ahlaki sorunlarını çözmek için kullandıkları düşünce süreçlerini belirleyecek ikilemler geliştirmiştir. Kohlberg' in geliştirdiği üç düzey ve altı ahlak gelişim evresi; Gelenek öncesi: İtaat ve ceza, saf çıkarcı eğilim. Geleneksel evre: İyi çocuk, kanunlara ve kurallara uyma eğilimi. Gelenek sonrası: Sosyal zıtlıklar, evrensel ahlak ilkeleri."[54]

Gelenek Öncesi Düzey, Evre 1, Ceza ve İtaat Dönemi: Bu evrede davranışın sonucunda doğruluk ya da yanlışlığına bakılır. Örneğin çocuk eğer ahlaki olarak hata yapmışsa cezalı doğru olanı yapmışsa değildir. Trafik polisinin olmadığı bir kavşakta kırmızı ışıkta geçen sürücünün davranışı bu evreye örnek olarak verilebilir. "Heinz' in hikayesini dinleyen bu evredeki birey; Heinz' in suçlu olduğunu ve polisin onu yakalayarak hapse atacağını düşünmektedir."[55] Evre 2: Göze göz dişe diş anlayışı hâkimdir. Bu dönemdeki birey için her şey karşılıklıdır. "Bu dönemde doğru olan şey, diğer insanların ihtiyaçlarını da dikkate alan somut ve karşılıklı adil alışveriştir."[56] "Bu evredeki birey; Heinz hikayesinde Heinz' in suçsuz olduğunu, çünkü hırsızlığı karısı için yaptığını ve bir kocanın karısı için bunu yapması gerektiğini düşünür."[57]

Geleneksel Düzey, Evre 3: Bu evrede kişiler arası uyum ya da "iyi kız iyi oğlan" yönelimi iyi davranış, başkalarını hoşnut kılan, onlara yardım eden ve onlar tarafından beğenilen davranıştır. Kibar olarak takdir edilmek önem kazanmıştır. Bu evrede iyi çocuk anne babanın koyduğu kurallara uyar ve ona göre hareket eder.

[53] Levent Mercin, "Piaget ve Kohlberg' in Ahlak (Moral) Gelişim Kuramlarının Karşılaştırılması", **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, Sayı5, Mart 2005, s. 79
[54] Mercin, **a.g.m.,** s.80
[55] Hasan Bacanlı, **Gelişim ve Öğrenme,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.75
[56] Ramazan Arı, **Gelişim ve Öğrenme**, Konya, Mikro Yayıncılık, 1997, s.48
[57] Mercin, **a.g.m.,** s. 81

Heinz' in hikayesinde Heinz' in suçlu olduğunu çünkü toplumdaki insanların onu ayıplayacağını düşünür. Evre 4: Yasa ve kural yönelimi vardır. Otoriteye, kurallara uyma ve toplumun isteklerini yerine getirme eğilimi başlamıştır. Bu dönemdeki birey öğrencinin kopya çekmemesi gerektiğini, çünkü kopya çekmenin kurallara aykırı olduğunu savunur. Bu evredeki birey Heinz hikayesinde Heinz' in suçlu olduğunu, çünkü Heinz' in kurallara aykırı davrandığını ve toplumsal düzeni bozduğunu düşünür.

Gelenek Sonrası Düzey, Evre 5: İyi eylem tüm toplum tarafından kabul edilmiş normlara göre tanımlanır. Yapılan anlaşmalar hayat ve özgürlük gibi temel insan hakları ile çelişmedikçe "iyi" veya "kötü" olarak nitelendirilmezler. Bu evredeki anlayışa göre, hiçbir yasa bir insanın ölümüne neden olabilecek uygulamayı meşru göstermez. Ancak aynı zamanda kimse de çalma hakkına sahip değildir. "Evre 6: Evrensel ilkeler evresinde, kişisel ahlaki değerler, toplum kurallarına göre soyut özelliklere dayanır. Bu evrede evrensel etik ilkelere yönelim vardır. Söz konusu hayatın değeri olduğunda bunun kime ait olduğu, ne tür bir ilişki, sözleşme veya yakınlık çerçevesinde olduğu önemli değildir. Kendini olayda yer alan herkesin yerine koyarak isteklerini gözden geçirmek, daha sonra olayda hangi kişinin yerinde olacağını bilmediği bir durumda yine aynı kararı verip vermeyeceğini düşünmek, daha sonra da tersine çevrilebilir karar doğrultusunda davranmak durumundadır. Kohlberg denekleri arasında filozoflar dışında altıncı evre yargısına rastlamadığını, ancak beşinci evre özellikleri gösteren yargı geliştiren deneklere altıncı evre özellikleri gösterildiğinde deneklerin altıncı evreyi tercih ettiklerini belirtmektedir."[58]

"Kohlberg' in kişinin içinde bulunduğu düzeyi saptamak için, bir sorunla karşılaşıldığında bulunan çözüm ile değil, çözüme varılırken gözlenen akıl yürütme süreciyle ilgilenildiği görülmektedir. Örneğin bir öğrencinin kopya çekmesinden çok, kopya çekmesine ilişkin gösterdiği neden, ya da bir çocuğun yalan söylemeyi neden

[58] Mercin, **a.g.e.,** s. 82

kötü bir davranış olarak kabul ettiği, onun hangi ahlak gelişimi döneminde bulunduğunu göstermektedir."[59]

İşletmeler, örgütsel davranış biçimleri ve insan ilişkileri açısından konuyu ele aldığımızda, farklı ahlaki gelişim evrelerinde yer alan çalışanların, başlarına gelecek ortak problemler ve yaşantılarla ilgili olarak çok farklı etik algılara ve bilişsel tepkilere sahip olacaklarını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu tarzda durumlarla karşılaşıldığında, yönetim kademesindeki kişilerin ahlaki gelişim düzeyleri doğrultusunda verdikleri tepkiler, çalışanların iş motivasyonları ve performansları üzerinde etkili olabilecek bir değişken olabilir.

Ahlaki gelişim kuramların kuramsal olarak ele alan çok sayıda bilim adamı bulunmaktadır. Kohlberg' in kuramını inceledikten sonra, Kohlberg' in yaklaşımında etkilenmiş olduğu bilinen, Piaget' in ahlaki gelişim kuramı incelenecektir.

1.6.2. Piaget' in Ahlaki Gelişim Kuramı

"Piaget, ahlak gelişimi bilişsel gelişime paralellik göstererek derece derece ilerlediği ve hiyerarşik bir sıra izleyen dönemler içinde geliştiği şekli ile açıklamaya çalışmıştır. Piaget konuya "Çocuğun Ahlaki Yargısı" isimli kitabında yer vermiştir. Yazar'a göre çocuklar iki türlü töresel yargı verirler: Küçük çocuklar zorlamaya dayanan (otoriter) bir töresel kurallar bütününden yanadır; büyük çocuklarda ise, toplumsal anlayışa ve işbirliğine dayalı (demokratik) bir töresel yargılar bütününe bağlanma eğilimi vardır." [60]

Hem Kohlberg' in hem de Piaget' in ahlak gelişim kuramlarına baktığımızda evrelerden geçme, ileriye doğru devinim ve süreç söz konusudur. Aslında davranışlarımızın temellerinin oluştuğu çocukluk çağında ne tür bir ahlaki eğitim aldığımız ve alınan bu eğitimin zihinsel gelişimimiz ile ne derece paralellik

[59] Erden, **a.g.e**., s.108
[60] Mercin, **a.g.m**., s 77.

gösterdiği konusu çalışma hayatındaki davranış biçimlerimiz, değer yargılarımız ve etik anlayışımızı etkilemektedir.

"Piaget' in araştırmalarına göre, iki ile beş yaşları arasındaki çocuklar, kurallara çok az ilgilidirler. Beş yaşına yaklaşan çocuklar, kendilerinden daha büyük çocukları gözlerler ve onların davranışlarını taklit ederler. Beş yaşından on yaşına kadar olan çocuklar, kurallara kutsal ve değişmez olarak saygı duyarlar. Zamanla kuralların değişebileceğini öğrenen çocuk, bunu kabullenmekle birlikte kuralları nasıl değiştireceğini bilemez."[61]

Piaget ahlak konusunda düşünce ve duygunun paralel şekilde geliştikleri ve bu doğrultuda ahlak gelişiminin de zihin gelişimi ile oluştuğu sayıltısı ile yaklaşmıştır. Piaget' e göre benliğini hem kendi hem de başkalarının görüş açısına yerleştirebilen birey kişilik sahibi bireydir. Bu görüş doğrultusunda empati kavramından bahsetmek yararlı olacaktır.

"Empati, bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Günümüzde empati denildiğinde akla Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Psikoterapi alanında empatik iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers' ın adı ile empati kavramı adeta özdeş hale gelmiştir."[62]

Zihinsel ve ahlaki gelişim süreçlerinin olgunlaşmaya başladığı ve insanın kişilik özelliklerinin belirgin bir noktaya ulaştığı süreçte şekillenen empatik davranabilme becerisi, değer yargılarımızın oluşmasında ve karşılaştığımız etik sorunlara bakış açımızda etkin bir rol oynayacaktır. Empatik düşünebilme yetisine sahip olmayan bir birey, kendisini karşısındakinin yerine koyma becerisinden yoksun demektir ve bu bireyin ahlaki temel değerleri içselleştirmiş bir biçimde savunmasının beklenmesi zor olacaktır. Empati kuramayan kişi "ben" üzerinde odaklanacak, kişisel çıkarlarını

[61] Aydın, **a.g.e**., s.43
[62] Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1994, s. 135

ilgilendirmeyen durumlarda duyarlı davranamayacaktır. Etik; kişi haklarının hangi durumda olursa olsun savunulması gerektiğini ve değerli olduğunu öngörmektedir. Nitekim Kohlberg'e tekrar atıfta bulunacak olursak "Kendini olayda yer alan herkesin yerine koyarak isteklerini gözden geçirmek, daha sonra olayda hangi kişinin yerinde olacağını bilmediği bir durumda yine aynı kararı verip vermeyeceğini düşünmek, daha sonra da tersine çevrilebilir karar doğrultusunda davranmak durumundadır." ifadesi 6. evrede yer almaktadır ve üzerinde durduğumuz konuyu özetlemektedir. Belki toplumun tümünden bu düzeyde bir ahlaki gelişim beklemek çok doğru olmayabilir ancak bu düzeyin temel prensipleri ve getirdiklerinin, eğitim yaşantıları içerisindeki formal ya da informal tüm süreçlerde uygulama sahası bulabilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki, bireylerin temel hakları aleyhinde gerçekleşen etik ihlaller, küreselleşme ve teknolojinin de etkisiyle her an herkesin başına gelebilecek düzeye gelmiştir. Burada "etik" olan önemsemek ve duyarlı davranmaktır.

Piaget, ahlak eğitimi sorununun mantık ya da matematik sorunundan farklı olmadığını düşünmektedir. Piaget, öğretmenin mutlak otoritesine ve tek yanlı iletişimine dayanan geleneksel eğitim anlayışına karşı çıkmıştır. Kişiliğin gelişimini amaçlayan bir eğitimin karşılıklı iletişime ve özgür bir tartışma ortamına bağlı olduğunu savunmuştur.

"Piaget bilişsel gelişim için geçerli olan ilkelerin ahlaki gelişim içinde geçerli olduğunu ifade etmiştir. Piaget' e göre dışa bağımlı ahlak evresi 10 yaşına kadar sürer ve birey ahlaki yargılar bakımından dışa bağımlıdır. Özerk ahlak evresinde ise birey daha bağımsızdır, kuralların değişmezliğini değil, bir anlaşma sonucunda kuralların yeniden belirlenebileceğini düşünür."[63]

[63] Mercin, **a.g.m**, s 78

1.7. Etikle İlgili Çalışma Alanları

"Etik konusunda yapılan çalışmaları dört kategoride toplamak mümkündür. Betimsel Yaklaşımlar, çeşitli topluluk veya kurumlardaki ahlaki davranışları ve inançları inceler. Birinin diğerine üstünlüğü var mı yok mu konusuna girmez; sadece bunları sergiler."[64] "Betimleyici etik anlayışı kural koymak yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimlemektir. Dolayısıyla, o insanların ahlaki görüş ya da inançlarla ilgili olgusal önermelerden meydana gelen etik türünü ifade eder."[65]

Meta etik; "davranışlara anlam verme ve doğrulama ile ilgili teorik konularla ilgilenir. İlgi alanları nedeniyle profesyonel etikçilerin alanıdır. Meta etik "niçin iyi?" ya da "biz belirli bir eylem için iyi veya doğru derken ne demek istiyoruz?" gibi sorulara yanıt arar."[66] Temel etik kavramlarını ele alarak ahlaki sistemlerin temellerini ve ahlakın sosyal sistemler içindeki fonksiyonlarını anlamaya çalışır. Bir takım varsayımları açıklığa kavuşturmaya ve değerlendirmeye çalışır. Etik mütalaaların anlamını ve ne derece ispatlanabilir olduğunu inceler.

Normatif (Kuralsal) Etik Yaklaşımı; "erdemli yaşamın nasıl olması gerektiğini belirten kodlardır. Normatif etik teorisi ahlaksal kodların sistemli açıklanması ve haklı çıkarılması ile ilgilenir. Normatif etik yukarıdaki ilk iki soruyu ele alır; ahlaksal önsezilerimizin kaynağı ve haklı çıkarılması ile ilgilenir: Ahlaklı yaşamın nasıl yaşanması gerektiğini anlatır."[67] Yaşamı yönlendiren temel ahlaki normların belirlenmesi ve korunması ile ilgilidir. İnsanlara yaşamlarında iyilik getirecek prensipleri ve standartları belirtir. Ahlak sistemindeki temel ahlaki değerleri veya prensipleri açığa çıkarmaya, geliştirmeye ve doğruluğunu göstermeye çalışır.

---

[64] **İş Hayatında Etik**, Editör Suna Tevrüz, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 2
[65] Ahmet Cevizci, **Etiğe Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002, s.7
[66] Süreyya Karaöz, Çevrimiçi, http://eskiweb.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1.pdf 08.08.2010
[67] Erdoğan, **a.g.m.,** s. 6

Uygulamalı Etik Yaklaşımı, kuralsal etiğin bir türüdür. Ahlaki sorunlarla karşılaşma durumunda olan kimselerin sorumluluklarını belirleyip netleştirmek için kuralsal etiğe başvurulur. İş ve meslek hayatında karşılaşılabilecek ahlaki sorunlara, kuralsal etik prensiplerinin uygulanmasıyla ilgilidir. "İş etiği uygulamalı etik olup, karar verme durumunda olan yöneticilerin ve çalışanların ahlaki sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin incelenip netleştirilmesini içerir."[68] "Uygulamalı etik, belli özel alanlarda ortaya çıkan etik sorunların tartışılması için kriterler oluşturma ve bu özel alanlarda bu kriterlerin insan davranışlarında uygulanması ile ilgilenir. Uygulamalı etiğin çağdaş dünyada ortaya çıkmaya başlaması 1960'ların sonu ile 1970'lerin başına denk düşer. İş Etiği, Bilişim Etiği, Mühendislik Etiği, Eğitim Etiği gibi konularla ilgilenir."[69]

1.8. Etikle İlgili Kavramlar

Sorumluluk kavramı bireyin kendisine, çevresindeki insanlara ve topluma karşı yerine getirmesi gereken görevler bütünü olarak tanımlanabilir. Bireylerin davranışlarının sonuçlarının sorumluluğunu üzerine alıp almadıklarını görebilmek için, öncelikle davranışlarının arkasında durup durmadıklarına, daha sonra da davranışlarının sonuçlarının hesabını verip veremediklerine bakmamız gerekir. Yöneticilerin hem çalışanlarına karşı hem de hizmet alanlar ile toplumun tümüne karşı hesap verebilir bir noktada bulunması, ne tür bir etik değerler bütününe sahip oldukları ve etik algılarına dair önemli bir fikir verecektir.

Bireysel sorumluluklar kişinin üzerine aldığı rollerin gereği yerine getirmesi gereken görevlerin bütününü ifade eder. Kırmızı ışıkta durmaktan, çevreyi kirletmemeye kadar birçok konu bireysel sorumluluk kapsamı içinde değerlendirilebilir. "Ahlaki sorumluluk ise kişinin yaptığı davranışın sonuçlarının ahlaki olarak değerlendirilmesidir."[70] Ahlaki davranışların sonuçlarından özgür

[68] Tevrüz, **a.g.e.,** s. 2 – 3.
[69] İnayet Pehlivan Aydın, **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Ankara, Pegem A Yayınları, 2003, s.18
[70] Tevrüz, **a.g.e.,** s.45

iradeye sahip olan, düşünme yetisi bulunan ve belli temel ahlaki duygulara sahip olan bireyler sorumlu tutulabilirler.

"Genel kabule göre, bireyin sorumluluğunun sınırı kendi özgür iradesini kullanabildiği yerde başlar. Aristo' ya göre akıl ve mantıkla davranan bir kişi erdemlidir. Sorumluluk açısından bakıldığında bu ifade erdemli insanın aynı zamanda sorumluluk bilinci ile hareket edeceğinin ifadesidir. Dolayısıyla sorumluluk sahibi davranışlar sergilemek, akıl ve mantık süzgecinden geçirdikten sonra düşünceleri davranış haline dönüştürmek, evrensel ahlak prensiplerine uygun bir çerçeve içinde yer alır."[71] Bu genel çerçeveyi çalışma hayatının temel prensipleri ile uyumlaştırabilen ve bilimsel olarak "iş etiği" nin ilkeleri ile çelişmeyen davranışlar sergileyen kişiler hem genel manada "etik" davranmış olacaklar hem de "iş etiği" açısından doğru davranış biçimlerini sergilemiş olacaklardır.

Bununla birlikte; "Etik davranış yapılacaklar, yapılmayacaklar olarak basitleştirilemez. Her iki taraf için devamlı değişen bir beklenti söz konusudur. Bu nedenle de, beklenti sisteminin geliştirilmesi için fırsat ve yapı olmalıdır."[72]

"Sorumluluk kavramı hesap verebilir olma ile yakından ilişki içerisindedir. "Yönetim fonksiyonlarının halkla birlikte ve halk adına yürütüldüğü modern yönetişim anlayışına göre, "Hesap Verebilirlik - Hesap Verme Sorumluluğu", kendilerine yetki verilenlerin ve kaynak tahsis edilenlerin bu yetki ve kaynakları ne kadar iyi kullandıklarını sergileme, raporlama sorumluluğu olarak anlaşılmaktadır. Hesap verebilirlik ilkesinin etkin bir şekilde yürütülmesini teminen, bağımsız incelemeyi ve takibatı mümkün kılacak bir hukuki çerçeve ve etkili hesap verebilirlik düzenlemelerine ihtiyaç duyulmakta, etik kurullar, ombudsmanlar ve parlamento komisyonları gibi oluşumların yanı sıra kamuoyunun katılımı ve denetimi de bu konuda önemli rol oynamaktadır."[73]

---

[71] Tevrüz, a.g.e., s.47
[72] Kırel, **a.g.e**., s. 88 - 89
[73] Erdoğan Kesim, "Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu)", **Sakarya, II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s. 280

"Güven; bireyin belirsizlik ve risk içeren bir ortamda, karşısındaki kişinin hedeflerine ulaşmasında ona yardımcı olacağından emin olmasıdır. Güven durağan ortamlarda değil de belirsizlik ve risk içeren ortamlarda daha büyük önem kazanmaktadır. Güven çalışmalarında ortaya çıkan sonuç başkasına güvenmek ona karşı savunma mekanizmalarını indirmek anlamına gelmektedir. Bu ancak paylaşılan güvenilen kişilerin paylaşılan değerlere ve normlara bağlı kalarak yani ahlaklı olacağından emin olunduğunda yapılabilir. Güvenle etik ilişkisi işte tam da bu noktada iç içe geçmektedir. Ahlaklı olduğuna emin olduğumuz bir kişinin davranışlarını önceden kolaylıkla tahmin edebiliriz ve bu kişiye karşı kendimizi rahat hissedip ona karşı savunma mekanizması geliştirmeye gerek duymayız."[74]

Çalışma hayatında son derece önemli bir faktör olan güven kavramı, ast – üst, üst – ast ve ast – ast arasındaki ilişkileri doğrudan etkileyerek kurum ya da kuruluşun çalışma ortamını belirleyen bir rol oynamaktadır. Üstüne güvenmeyen bir asttan yüksek performans ve verimli bir çalışma beklemek mümkün olmayacağı gibi, astlarına güvenmeyen idareciler nedeniyle yetki devri konusunda çok ciddi sorunlar yaşanmakta ve iletişim kanalları tıkanmakta, kurum içi işleyişte önemli sıkıntılar meydana gelmektedir. Etik kurallara sıkı sıkıya bağlı bir örgüt kültürü oluşturulduğu takdirde karşılıklı güven duygusu gelişecek ve olası çatışmalarında önüne geçilmiş olacaktır. Etik kurallara çoğunluğun riayet ettiği bir çalışma ortamında, etik dışı davranışlar sergilemeye eğilimli bireyler de sosyal normlar gereği etik davranma eğilimi içerisine gireceklerdir.

Ancak bunun tam tersini düşündüğümüzde; etik davranışlar sergilemek güven oluşturmada önemli bir rol oynamakla birlikte; güven çok kolay suiistimal edilebilmekte ve etik dışı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tip bir durum; güven ilişkisine dayanarak, içinde bulunduğu pozisyonu kişi kendi çıkarları için kullandığı, kişilerin hak ettikleri fırsatları elde etmelerine engel olunduğu veya yasa dışı işler yapıp ört bas edildiği zaman ortaya çıkar.

[74] Tevrüz, **a.g.e**., s 84-85.

Güven oluşturmak için kullanılan teknik ve yöntemler mutlaka etik değerleri göz önünde bulundurmalıdır. Etik standartların güven oluşturmadaki rolünü anlayabilmek için güven oluşturma sürecini ve özellikle bu süreci etkileyen unsurları anlamak gerekir. Bu unsurlar incelendiğinde bunların ahlaki davranışlar ile çok yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar temelde erdem ahlakıyla yakından ilgilidir. Üst yönetimin etik davrandığını bilen personel yaptığı işlerden daha fazla tatmin olacaktır. Çalışanın kuruma güveni, çalışanın iş tatminini, işten ayrılma niyetini, işe gelmeme veya geç gelmesini, kuruma bağlılığını etkileyeceği için üzerinde durulması gereken bir konudur.

Etik ve hukuk kavramları çoğu kez birbiri ile yakın ilişki içerisindedir. "Hukuk kuralları ile etik arasında büyük ölçüde örtüşme vardır, çünkü etik ilkelerin çoğu zaman içinde hukuk normları haline gelmiştir."[75]

"Hukuk, toplum hayatı bakımından önem arz eden olayları ve oluşumları, toplumsal değerler ve felsefi kabuller çerçevesinde düzenlemeye çalışır. Hukuk, bu düzenleme işini, olması gerekene ilişkin toplumsal değer yargılarından bağımsız olarak yapamaz. Hukukun nispeten statik bir nitelik taşıyan yapısı, toplumsal yaşam alanındaki değişmeleri, dinamik gelişmeleri ve akışları izlemekte zorlanır. Bu alanda sürekli olarak ortaya çıkan oluşumları, tek başına hukuk yoluyla çerçevelemek pek mümkün olamaz. Böyle bir durumda, ahlaki değerlerin, ilkelerin ve kuralların devreye girmesine ihtiyaç duyulur."[76] Hukuk kuralları toplumsal değer yargılarından, normlardan ve etik değerlerden etkilenir ve faydalanır.

[75] Trevino, **a.g.e.,** p.36
[76] Mehmet Yüksel, "Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** Cilt 57 Sayı 1, 2002, s. 193

1.8.1. Sosyal Sorumluluk

"Sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik faaliyetlerinin işletme ile ilgili tarafların çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde yönetilmesidir."[77]

"Sosyal sorumluluğun anlam ve özellikle kapsamı toplumdan topluma, kurumdan kuruma, işletmeden işletmeye ve hatta kişiden kişiye değişebilir."[78]

"Fiyatları makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan kaçınma, haksız rekabetten kaçınma ve asılsız reklâmlardan sakınma, personele terfi, ücretlendirme ve teşvik politikalarında adil davranma, ayrımcılık yapmama, çevre halkına eşit istihdam olanakları sağlama, alacaklılara karşı işletmelerin faaliyetlerinden doğan senetli senetsiz borçlarını zamanında ödeme ve dürüst davranma v.b."[79] işletmelerin etik ve sosyal sorumluluklarıdır.

Sosyal sorumluluk; bireyin topluma karşı sorumluluğunu ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını içeren bir görevdir. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin kendi çalışanına, işletme dışındaki bireylere, çevreye ve tüm kurumlara etik davranması olarak tanımlanmaktadır. Her geçen gün önem kazanmaya devam eden sosyal sorumluluk kavramı, günümüzde birçok işletmenin gündemine aldığı bir konu haline gelmiştir. Bununla birlikte sosyal sorumluluğa karşı toplumun benimseme düzeyinin artmakta olduğu görülmekte, kendi bakış açılarından sosyal sorumluluğa önem veren kuruluşları desteklediği, sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığını görmediği ya da yeterli önemi vermediğini düşündüğü kuruluşları ise cezalandırdığı ve ciddi tepkiler ortaya koyduğu görülmektedir. "Sosyal sorumluluk

[77]Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karsı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma (Bursa İli İmalat Sanayi İşletmeleri Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1999, s.21

[78] Kemal, Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990, s.78.

[79] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 110

alanında görülen gelişmeler doğrultusunda Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ülkemizde faaliyet gösteren kuruluşlardan birisidir."[80]

"İyi bir kurum imajına sahip olabilmek için çevresel ve sosyal sorumluluk faaliyetlerine kurumlar eskisine oranla daha fazla ilgi göstermelidirler. Dünyanın en büyük şirketleri artık iş başarısında kurum imajı ile performanslarının ilişki olduğunu acı dersler alarak öğreniyorlar. Toplumun artan talebi sonucunda kurumların geleneksel, finanssal, yasal ve işle ilgi ölçümlerine ilave olarak sosyal ve çevresel sonuçlarla değerlendirilmeye başlanmışlardır. Sosyal ve çevresel konularla oluşan iyi bir imaj hem içerde hem dışarıda bağlılığı arttıracaktır." [81]

"Sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalar yapan bazı düşünürlere göre öncelikle minimalist yaklaşımı benimsemek gerekir. Buna göre iş dünyasının tek rolü refah oluşturmaktır ve işletmelerin tek sosyal sorumluluğu kar yapmaktır. Örneğin Freidman bu görüşü savunmaktadır. Böyle bir görüş karşısında sosyal sorumluluğun bir anlamı kalmamaktadır. Freidman' a göre bir firmanın öncelikli sorumluluğu sahiplerine karşıdır. İş adamlarının çoğu özel yaşamlarında ahlaka kayıtsız değildirler fakat iş hayatında başka bir oyunun standartlarıyla oynamaktadırlar. Toplum için ideal olan bir altın kural iş hayatında geçerli olmayabilir. Şimdi bu görüşe göre iş adamları birbirlerini ve müşterilerini kandırabilirler. Buna göre sosyal sorumluluk bu oyunda ve oyunun amaçlarında ikinci planda gelmektedir."[82]

Bunun tam aksinde yer alan görüşlere göre ise; sosyal konulara ilgi göstermenin mutlaka karı azaltıcı bir maliyet unsuru olduğunu iddia etmek geçekçi değildir. Toplumun güven unsurunun artması uzun vadede karları artıracaktır. İşletmelerin refah oluşturma politikaları sosyal sorumluluk projelerinin bir parçasıdır. Kısa dönemli zararlar göz önüne alınmalı ve toplum güveni önemsenmelidir.

[80] Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği, Çevrimiçi, http://www.kssd.org 26.09.2010
[81] Ferit Küçük, "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt 15, Sayı 2, 2005, s. 255
[82] Arslan, **a.g.e**., s 32.

"Geleneksel yaklaşımın geride kaldığı ve sosyal sorumluluğun işletmeye uzun vadede başarı ve karlılık getireceği görüşü yöneticilerce benimsenmektedir."[83]

"İşletmelerin topluma yönelik sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için devletin koyduğu kurallara razı olmaları ve kanunlara uygun hareket etmeleri gerekmektedir."[84] Bununla birlikte; "hükümetler ve çeşitli uluslararası örgütler de, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini destekleyici bir tutum sergilemektedir. Örneğin, İngiltere'de işletmelerin, karbon emisyonunun azaltılması amacıyla yaptıkları düzenlemeler, hükümet tarafından finanse edilmektedir."[85]

Sosyal sorumluluk konusunda Tutar ve Aygen' in yapmış olduğu araştırmaya göre; "küçük işletmelerde proaktif etik ve sosyal sorumluluk bilinci yeterli düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır."[86] Buna göre işletme hacminin büyüdüğü ölçüde sosyal sorumluluk ve etik bilinci de artmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde etik, ahlak ve etikle yakından ilişki içinde olan kavramlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise iş etiği, iş etiği kavramının gelişim süreci ve insan kaynakları işlevleri ile iş etiği arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacaktır. İnsan kaynakları işlevleri genel hatlarıyla açıklandıktan sonra bu işlevlerin uygulanması sırasında karşılaşılan iş etiği sorunları değerlendirilecektir.

---

[83] Sabahat Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s. 156
[84] Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Beta Yayınları, 1997, s.160
[85] Ross Brennan, Paul Baines, "Is there a morally right price for anti-retroviral drugs in the developing world?", **Business Ethics: A European Review**, Volume 15, Number 1, January 2006, p. 29.
[86] Hasan Tutar, Selin Aygen, "Antalya ve Erzurum'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartlarına İlişkin Tutumları", **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, 2006, s. 697

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ ETİĞİ VE İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNİN ETİK BOYUTU

2.1. İş Etiği

Uygulamalı etik yaklaşımı içine giren iş etiği, sadece ahlaki normları ve değerleri incelemekle yetinmez, aynı zamanda inceleme sonuçlarını kurumlara, teknolojilere, iş görme tarzlarına ve faaliyetlerine uygular. Dolayısıyla "iş etiği" ve "çalışma ahlakı" kavramları iç içe girmiştir. Literatüre bakıldığında da çoğu kez iş ahlakı kavramının da iş etiği kavramının yerine ya da aynı anlamda kullanıldığını görmek mümkündür.

"İş etiği, ahlaki standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme, bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir ve sadece ahlaki ilke ve normların analiziyle ilgilenmez; belli davranış türlerine bu analizin sonuçlarını uygulayan bir anlayışı da kapsar."[1]

"Genel olarak bir tanım yapılırsa, iş etiği belirli bir zaman diliminde evrensel kabul görmüş ya da belirli bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve normlar çerçevesinde, iş yaşamına ait işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek ahlaki yargılar geliştirme ve uygulama biçimidir."[2]

İş etiğinin konuları çok çeşitli olmakla birlikte, bu çeşitliliği üç ana konu altında toplamak mümkündür. Bunlar sistemle, kurumlarla ve kişilerle ilgili konular olarak nitelendirilebilir.

[1] Velasquez, **a.g.e**., p.35
[2] Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2007, s. 129 - 130

Sistemle ilgili olarak işlerin yürütülmesinde işlerliği olan ekonomik, politik, yasal vb. gibi sosyal sistemlere ait konular yer alır. Bunların ahlaki olup olmadığı tartışılır. Söz gelimi kapitalizm veya liberalizmin, yasaların, yönetmeliklerin, endüstriyel yapıların ahlakiliği sorgulanır. Mesela iş kurarken karşılanması gereken bürokratik işlemlerin çokluğu veya hakim ve savcıların tayininin siyasi erke bağlı olması etik açıdan tartışılabilir. "Kurumsal konular, belli bazı şirketlerin faaliyetlerinin politikalarının, uygulamalarının veya yapılarının ahlakiliği hakkındaki soruları içerir. Mesela üniversitede bir rektörün çok fazla yetkiye sahip olması ne derece ahlakidir sorusu sorulabilir veya bir şirketin, kamu farkına varana kadar sebep olduğu çevre kirliliğine bir çare bulmamış olması ahlaki yönden tartışma konusu olabilir. Kişisel konular ise belli bir şirket içindeki belli bir kişi veya kişilerin aldığı kararların, davranışların ve sergilenen kişilik özelliklerinin ahlakiliğini tartışır. Mesela bir yöneticinin kadro dağıtımında taraf tutması veya üstünün aldığı kararı yanlış bulduğu halde sessiz kalması etik açıdan tartışılabilir."[3]

"Etik biliminin bir alt dalı olarak iş etiği, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği tüm faaliyetler, görev ve sorumluluklar ile paydaşlarının takındığı tutum ve davranışları araştıran; bunları iyi, kötü, doğru, yanlış şeklinde tanımlayan sistematik bir düşünce topluluğudur."[4]

"İşletme etiği kısaca, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensip ve standartların toplamı olarak tanımlanmaktadır."[5] "İşletme etiği, iş ile ilgili kararları ahlâki standartlara göre değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir."[6]

[3] Tevrüz,**a.g.e.**, s 3-4.
[4] Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, " Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı:45, 2003, s.5
[5] Kırel, **a.g.e.**., s.4
[6] Aras, **a.g.e**., s.5

"İş ahlakı kavramı çoğu kez iş etiği ile aynı anlamda kullanılsa da iş etiği ve iş ahlakı kavramları birbirinden farklıdır. İş etiği (work ethics) ve iş ahlakı (work morality) kavramlarının, zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmekle birlikte; yükledikleri anlam, içerik, nitelik ve kapsam bakımından birtakım farklılıkları bulunmaktadır. İş etiği, iş yaşamındaki özel gruplar için belirlenmiş davranışlar veya davranış kurallarını tanımlamakta ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir özellik göstermektedir. İş ahlakı ise, toplum içindeki farklı grupların dinsel, cinsel, etnik kimliklerine göre değişen; yazılı olmayan ve insanlar arasında uyulması gereken kuralları işaret etmektedir."[7]

İş ahlakı özellikle ahlaki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanmaktadır. İş ahlakı ahlaki standartların, modern toplumların mal ve hizmetleri üretmesi ve dağıtması esnasında organizasyonlardaki ilgili bireylerin hareketlerine nasıl uygulanacağına ilişkin bir çalışmadır. Yani iş ahlakı uygulamalı bir çalışma biçimidir. Yalnızca ahlaki ilke ve normların analizini kapsamaz, aynı zamanda belirli davranış türlerine bu analizin sonuçlarını uygulamaya yönelik girişimleri kapsamaktadır. İş ahlakı, bireysel ahlaktan ziyade işletmelerdeki davranış ve amaçların ahlaki tarafları ile ilgilenmektedir. Sosyal grupların davranışlarını, politika ve prensiplerini ve kararlarını denetlemede onlara yol gösterir. Ancak iş ahlakı ele alınırken bireysel ahlak da göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Bireysel ahlak iş ahlakının oluşumunda önemli rol oynar. "Genel anlamda iş ahlakını, genel ahlak kurallarının iş yaşamında uygulanması şeklinde tanımlamak mümkündür."[8]

İş yaşamında etik dışı hareketlerde bulunmanın işletme açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Etiğe aykırı davranışlar sergileme, taraflar arasında güvenin yitirilmesine, oluşturulan imajın zedelenmesine yol açar. Güven yitimi, çıkar grupları ile olan ilişkilerde bozulmanın yanı sıra, kurum içerisinde gerçekleştirilen grup çalışmalarında etkinliğin yitirilmesine, güvenilirliğin kaybolmasına, iletişimin zarar

[7] Sibel Gök, "İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2008, s. 8
[8] **A.e**., s.8

görmesine, öz saygının yok olmasına, bağlılık duygusunun yok olmasına, sadakatin yitirilmesine ve istifalara neden olabilir.

"Son yıllarda yaşanan özellikle rüşvet alıp verme, çalışanlarla ilişkiler, hükümetler ve kamu organizasyonlarıyla oluşan kişisel ya da işletme yaklaşımları gibi konularda ortaya çıkan birçok olumsuz durum, işletmelerin etik kavramıyla daha çok ilgilenmelerine ve iş etiğini daha fazla dikkate almalarına sebep olmuştur."[9]

"İş etiğine gitgide daha fazla ilgi duyulmasının nedenlerinden biri; çevrenin korunmasıyla ilgili farkındalığın artması ve işletmelerin fiziksel çevre üzerindeki etkilerinin farkına varılmasıdır. Bu konuda da odak noktası genelde büyük şirketler olmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerin çevreye olan etkileri çok daha görünürdür. Bu nedenle iş etiği araştırmaları genellikle büyük isletmelerle ilgili olmuştur."[10]

"İş etiğinin varlık sebebinin tam olarak anlaşılamaması kavramsal kargaşalara neden olabilir. Bu iş etiği konusunda yapılan uygulama ve yeni açılımları kısıtlayabilir. Dikkat edilmesi gereken en önemli konu toplum etik algısının geliştirilerek iş etiği yaklaşımlarının benimsetilmesidir. Ancak bu şekilde iş kanunundaki yanlış anlaşılmalarının önüne geçilebilir."[11]

Çalışmamızın uygulama bölümünde işletme çalışanlarının çalışanların etik algısı ve insan kaynakları işlevlerine yönelik iş etiği algısı betimlenmiştir.

2.2. İş Ahlakının ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

İş ahlakının tarihsel gelişimi son derece eski tarihlerde başlayıp günümüze kadar ulaşan bir süreci kapsamaktadır. Eski Yunan ve Roma uygarlıklarında filozoflar toplumda yolsuzluklara ve ticari çözülmelere neden olabileceği

[9] Torlak, **a.g.e.**,s.81
[10] John J.Quinn, "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", **Journal of Business Ethics**, v.16, i.2, 1997, p.119
[11] Çetin Bektaş, Mehmet Ali Köseoğlu, "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt 13, Sayı 1, 2008, s. 147

düşüncesiyle ticari faaliyetlere olumlu bakmazlardı. Kaldı ki aristokrasinin egemen olduğu bu tür köleci uygarlıklarda el emeğine fiziki çabaya dayanan faaliyetler küçümsenirdi. "Ticari faaliyetlerin yanı sıra iş ve çalışma kölelerin ve aşağı sınıfların bir uğraşı olarak bilinirdi."[12]

Dinlerin de iş ahlakının gelişiminde çok önemli bir rol oynadığı yadsınamaz bir gerçektir. Yahudi hukukundaki faiz yasağı iş ahlakı ile ilgili bir düzenlemeydi ve ticari faaliyetleri etkiliyordu. "Hıristiyanlık da iş ahlakının gelişiminde önemli bir rol üstlenmiştir. Hıristiyanlık ahlakında iyi olmak ve iyilik yapmak yetmez aynı zamanda her türlü dünyevi imkâna sırt çevirmek gerekir. Hıristiyanlığın ilk zamanlarında kilise zenginlik ve ticarete şüpheyle bakmıştır. İslamiyetin de iş ahlakı üzerinde önemli etkileri olduğu şüphe götürmeyen bir gerçektir. İş ahlakı ilkelerinin oluşumunda İslam ahlakı ve İslam uygarlığının zengin mirasının önemli rol oynadığı ve konuya yeni açılımlar kazandırdığı pek çok düşünür tarafından kabul edilmektedir."[13]

Dinlerin iş ahlakının gelişim sürecindeki rolleri konusunda yapılan değerlendirmelerden sonra yönetimsel açıdan yakınçağda iş ahlakı ve iş etiği kavramlarının gelişimini incelemek faydalı olacaktır.

2.2.1. ABD ve Avrupa' da İş Ahlakının ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

Yönetim düşüncesinde ahlak ve değerlerin durumu daima önemli bir tartışma konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir.

"19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarında, ekonomik faydacılık ile ahlak arasındaki değiş tokuşun sergilendiği bir piyasa görülmektedir. Bu piyasada gelenekler ön plana çıkmakta; politik, kültürel ve ahlaki bakımdan sosyal durumlar

[12] Arslan, **a.g.e**., s.30
[13] Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri: Yönetsel Bir Yaklaşım**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.56 – 58

tanımlanmaya başlamaktadır. Bu yıllarda işletmelerin değerlendirildiği kriterler içine (özellikle ABD'de) sosyal sorumluluk, etiksel katılım ve insan hakları konuları dahil edilmektedir."[14]

"1960 öncesi dönemlerde işletmelere ilişkin etik problemler genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler, eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlâkı konularında sorunlar ortaya koymaktadırlar. Bu dönemlerde materyalist değerlerden çok hümanist değerler üzerinde durulmaya başlanmıştır. Yoksulların yasam koşullarını iyileştirmeye hizmet etmek, çalışanların hakları, geçimlik maaşlar ve iş ahlâkı gibi konular bu kapsamda ele alınmaya başlanmıştır. Protestan iş etiği, bireyleri sıkı çalışmaya ve tutumlu olmaya teşvik ederken; diğer taraftan kapitalist sistem içinde de başarı sağlamaktadır. Bu tür dini gelenekler, iş etiği alanının geleceği için bir temel oluşturmuştur."[15] "Max Weber' in 1919 yılında yayınlanan "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı eserinde de ifade edildiği üzere bu dönemde işe ilişkin sorunlar daha çok dinsel açıdan ele alınmıştır."[16]

Bu dönemde işe ilişkin ahlaki sorunlar daha çok ilahiyat üzerinden ele alınmıştır. Dolayısıyla bu dönemde dinsel gelenekler iş ahlakının temelini oluşturmuştur. Buna ilaveten, 1950'li yıllara doğru kendi kendini yönetme gereksinimine ilişkin duyarlılık oluşturan kanun ve düzenlemeler üzerinde de durulmuştur. Ancak iş ahlakının kapsamı bugünküne nazaran dar kapsamlı kalmıştır.

1960 ile 1970 yılları arasında iş etiği bir gelişme seyri içine girmiştir. Önceki mevcut sorunlara, toplum ile işletme arasındaki ilişkilerde eklenmiştir. "İş ahlakı" ve "şirket sosyal sorumluluğu" kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Buna karşın, ahlakla ilgili eserler daha çok insan davranışı üzerinde odaklanmaktadır. "1962 yılında A.B.D. başkanı John F. Keneddy "Tüketici Haklarını Koruma

[14] Ariel Colonomos, "The Morality of Belief in the Profits of Virtue", **International Social Science Journal**, Volume 57, Issue 185, September 2005, p. 457
[15] Kırel, **a.g.e**., s. 11
[16] Özgener, **a.g.e.,** s. 64

Konusundaki Özel Mesajı" nı yayınlamıştır. Bu mesaj güvenlik, bilgilenme, seçme, temsil edilme ve seslerini duyurma haklarını kapsamaktadır."[17]

Bu yıllardan itibaren etik dışı faaliyetlerde bulunan dev firmalara ve onların uygulamalarına dair eleştiriler artmaya başlamıştır. "Bu bağlamda "ürün sorumluluğu" gündeme gelmiş ve zamanla daha da önemli ve hassas bir konu olmuştur."[18] Firmaların ürünleri hakkındaki sorumluluğu üzerinde durulmuş ve bu sorumluluktan firmaların kaçması etik bulunmamıştır.

1970 ile 1980 yılları arasında; firmaların yolsuzluklara ve skandallara karışması iş etiğine olan ilgiyi artırmıştır. "Akademik kökenli araştırmacılar, özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında etik konularını tanımlamaya çalışan araştırmalar yürütmeye, iş adamlarının belli durumlarda nasıl davranabileceklerini ortaya koymaya başlamışlardır. Etik karar alma sürecinin nasıl işlediğini ortaya koyan ve bu süreci etkileyen birçok değişkeni tanımlayan sınırlı çaba gösterilmiştir. Bu nedenle, 1970'li yılların sonlarında rüşvet, yanıltıcı reklâmlar, fiyat anlaşmaları, ürün güvenliği ve çevre gibi temel etik çıkmazların daha sık yaşanmaya başladığı görülmektedir."[19] Bu duruma bağlı olarak ahlak merkezleri ve dernekleri kurulmaya başlanmıştır.

1980'lerde işletme fakülteleri iş uygulamalarında bir inceleme alanı olarak iş etiğini kabul etmişlerdir. İş etiği eğitimi hem eğitim kurumlarında hem de işletmelerde yaygın bir şekilde verilmeye başlanmıştır.

"İşletmelerin ekonomik birimler olduğu kadar sosyal birimler de olduğu ve çevreleriyle etkileşim halinde oldukları vurgusu, paydaş kavramını doğurmuştur. Müşteriler, çalışanlar, ortaklar, hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtımcılar, yerel kuruluşlar, ilgili kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve medya

[17] Özgener, **a.g.e.,** s.62
[18] Boatright, **a.g.e**., p.293
[19] Ali Halıcı, "İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası' nda işlem gören işletmelere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2000, s. 23 - 24

kuruluşları işletmelerin çevresindeki paydaşlar olarak değerlendirilmiş ve bu gruplar ile ilişkilerin, işletme yönetiminin başarısını etkilediği savunulmuştur"[20]

"Günümüzde değerlere dayalı davranış ve yönetim biçimleri, işletmelerin var olabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için ön koşullardan biri haline gelmiştir. İşletmelerin uluslararası iş standartlarına uyum sağlayabilmelerinde mücadeleci ve yenilikçi olmaları, topluma karşı sosyal sorumluluk üstlenmeleri ve etik değerleri benimsemeleri, son yıllarda önemi artan konular olarak ortaya çıkmaktadır."[21]

"Soğuk savaş sonrası uluslararası ilişkilerin yapısında politik ve ahlaksal değişim yaşanmakta; uluslararası ekonomik ilişkilerde etik vizyonun ve ahlaksal değerlerin gücü hissedilmektedir. Uluslararası ekonomi arenasında yer alan ya da yer almaya çalışan ülkelerin insan hakları uygulamaları ve ihlalleri gündeme taşınmaktadır. Bu gelişmeler, işletmelerin özellikle örgüt-içi ilişkileriyle ilgili etik değerlerini ve kurallarını etkilemektedir."[22]

İş etiği ve iş ahlakı konuları 2000'li yıllar itibariyle tamamen uzmanlaşma gerektiren alanlar haline gelmiş, konunun önemini kavrayan tüm kurum ve kuruluşlar iş etiği üzerinde çalışma yapmanın zorunluluğunu kavramış ve kurumsallaşma başlamıştır. "Etiğin, işletmelerin başarısı ve varlıkları açısından bir zorunluluk haline getiren önemli toplumsal gelişmelerin başında, haberleşme ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler gelir. Bu gelişme, mesafe kavramını ortadan kaldırmış, bilgileri her an kolaylıkla ulaşılabilir kılmıştır. Uluslararası rekabetin artması, ulus-devletin anlamsızlaşması ve globalleşme gibi olguların da büyük etkisi olmuştur. Bu radikal değişimler, işletmeleri bir yandan faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini gözden geçirmeye, öte yandan da değişimlere anında cevap verecek esnek yapılar oluşturmaya itmiştir."[23]

---

[20] Robert Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Analysis**, Boston, Pittman, 1984, p.67
[21] Javier Santiso, "Markets in Virtue: The Promise of Ethical Funds and Micro-credit" **International Social Science Journal**, Volume 57, Issue 185, September 2005, p. 493
[22] Colonomos, a.g.e., p.458
[23] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.289

"İş etiğinin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, yaşamsal trendlere yön verdiği ya da trendlere göre şekillendiği görülmektedir. Günümüzde ve gelecekte is etiği anlayışına sahip isletmeler diğer isletmelerden çok farklı bir konuma sahip olamayabilirler. Artık isletmeler pazarlama stratejilerini geliştirirken, müşteri memnuniyeti, sosyal pazarlama gibi konulara ağırlık vermektedirler. Gelecek dönemlerde hem iç müşterilerin, hem de dış müşterilerin mutlak tatminini sağlamak adına etik davranışları kurumsal zemine oturtmak zorunluluğu kaçınılmaz olabilir. Bununla birlikte, bu anlayışı stratejik davranışlarına entegre edenler her zaman bir adım önde olabilir."[24]

"Yakın döneme gelindiğinde ise çeşitli dillerde iş etiği ile ilgili yayınlanan eser sayısında nicelik anlamında artış görülmektedir. İngiltere'deki Oxford Üniversitesinde Profesör Jack Mahoney' in baş editörü olduğu ve üç ayda bir yayınlanan Business Ethics: A European Review, 1995 yılından beri Fransa' da yayınlanan Review Ethique des Affairs, İtalya' da 1987 yılında yayınlanan Etica delgi Affari bunlara örnek olarak gösterilebilir."[25] Avrupa' da iş etiği alanında aktif bir şekilde faaliyet gösteren birçok merkez ve enstitü de bulunmaktadır.

2.2.2. Türkiye' de İş Ahlakının ve İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

Eski Türklerde insan ve toplum yaşamını, yüzyıllar boyu büyük ölçüde dinsel gelenekler biçimlendirmiştir. Ahlaki prensipler hükümetin ve saltanatın emirlerine itaat şeklinde ortaya konulmuştur. Şamanizm eski Türk toplum hayatına damgasını vurmuştur. Hun Devletinin kurulduğu M.Ö. üçüncü yüzyıldan başlayarak eski Türk devletleri töre ile işleyişlerini düzenlemişlerdir.

"Türk ve İslam dünyasında iş ahlakına ilişkin ilk örgüt "Fütüvvet Teşkilatıdır". Fütüvvet Teşkilatının kuruluşu tarihi IX. Yüzyılla kadar gider. Anadolu'da Fütüvvet Teşkilatının yerleşmesi ise XIII. Yüzyılı bulmuştur. "Fütüvvet" eli açık, gözü tok, yiğit, başkalarına yardım eden yani olgun bir kişilik anlamına

[24] Bektaş, Köseoğlu, **a.g.m.,** s. 151 - 152
[25] Özgener, **a.g.e.,** s.64

gelmektedir."[26] Fütüvvetnamelerde cömert olmak, ilim sahibi olmak haya sahibi olmak gibi kurallardan bahsedilmektedir. İktisadi faaliyetlerde bulunan ve sanatla uğraşan bir teşkilatlanmadır.

"Fütüvvet Teşkilatının bir devamı olduğu ya da Fütüvvet Teşkilat ile aşırı benzerlikler taşıdığı söylenen Ahiliğin, tüzükçe benzemesine karşılık; gerek örgüt, gerekse de fonksiyon bakımından Fütüvvet Teşkilatından farklı olduğu bir gerçektir."[27] Ahilik teşkilatı köklerini fütüvvet teşkilatından almakla birlikte, Anadolu Türkleri İslam ahlakı ve Türk geleneklerine göre geliştirerek, Ahiliği Müslüman Türklere has bir teşkilat haline getirmişlerdir.

"Anadolu'da 13. yy.' da Türkler tarafından kurulmuş olan "ahilik" örgütü Türk iş geleneğinin ve iş etiğinin temeli sayılır. Ahilik bir Türk esnaf birliği kuruluşudur. Üretici ve tüketici ilişkisi ve bağlarını düzenlemeyi temel amaç olarak alan bir örgütlenmedir ve bireyci olmaktan çok, bireyin toplum içinde kişiliğini de koruyacak şekilde toplumcudur."[28]

Ahilik müessesesi ahlaki değerleri ön plana çıkaran bir teşkilat olduğundan Selçukluların son dönemlerinden itibaren Türk tarihinin azımsanmayacak kadar uzun bir döneminde toplumda sosyal, kültürel ve ekonomik hayatı derinden etkileyen bir anlayışın ismi olmuştur. Özellikle Osmanlılar döneminde iş hayatının dürüst ilkeler çerçevesinde yürütülmesine katkıda bulunarak iş ahlakının kurumsallaşmasında önemli rol oynamıştır.

"Ahilik kültürünün iş etiği ile ilgili temel ilkeleri vardır. Bu ilkeler;

- Doğru ve dürüst olmak
- Sosyal Yardımlaşmayı ve Dayanışmayı Geliştirmek

[26] Cemal Anadol, **Türk- İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü Ve Fütüvvetnameler,** II. Baskı, Ankara,T.C., Kültür Bakanlığı Yayınları:2684, 2001, s.1.
[27] İsmet Ucma, **Bir Sosyal Siyaset Kurumu Olarak Ahilik**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997, s.17.
[28] Bülent, Balkan, "Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s 21 -24

- Piyasa Kontrolü ve Tüketici Haklarının Korunması
- Mal Hizmet ve Üretiminde Kalite ve Standardizasyon Sağlamak
- İşgücünün Korunması ve Çalışma Barışının Sağlanması"[29]

"Ahilik sistemi 15. yüzyılın sonlarına doğru yerini "Lonca" denen kuruluşlara bırakmıştır. Sanayi Devriminden önce kurulan ve Sanayi Devriminden sonra yaşamını devam ettiren Loncalar; sanat erbabını, iş ahlakı ve disiplini altında korumak, gelenek ve göreneğe hak tanımak, zorunlu olmadıkça iş, güç ve sanat değiştirmemek, düşkünü korumak ve beraberce savunmak gibi ilkelerin esas alındığı bir teşkilattır. Loncalar felsefeleri itibariyle, topluma yönelik gruplar olarak, iş ahlakını ve sosyal sorumluluk bilincini ayakta tutmaya çalışmışlardır."[30]

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında iş ahlakı hususundaki gelişmelerin savaşlardan yeni çıkılmış olması, inkılâpların uygulanıyor olması vb. gibi nedenlerle yavaş ilerlediği söylenebilir. Mustafa Kemal Atatürk, iş ahlakı ile ilgili olarak çok sayıda konuşmasında ahlak üzerinde durmuş olup; " Tüccar milletin emeğini ve üretimini kıymetlendirmek için, eline ve zekasına güvenilen ve bu güvene layık olduğunu kanıtlaması gereken kişidir." sözüyle konuya vurgu yapmıştır.

Yolsuzluk ve yolsuzlukla mücadele her zaman ülkemizin en önemli sorunları arasındadır. "Yolsuzluk, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerin en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Kamu yönetiminde gözlenen bu yozlaşma eğilimi ise bir taraftan konuya ilişkin akademik merakı uyandırmış diğer taraftan yolsuzlukla mücadelede, siyasi partilerin en önemli propagandası haline gelmiştir."[31]

"İngilizcedeki "corruption" kavramının Türkçe karşılığı olarak yolsuzluk, yozlaşma, bozulma gibi kavramlar kullanılmaktadır. Yolsuzluk ve yozlaşma, sayısı az ya da çok olmakla birlikte tüm toplumların karşılaştıkları ve çözümü konusunda bir tavır ortaya koymak zorunda oldukları konuların başında gelmektedir. Yolsuzluk,

[29] Neşet Çağatay, **Bir Türk Toplumu Olarak Ahilik,** Ankara, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, 1989, s. 44
[30] Özgener, **a.g.e.,** s.76
[31] Mark Robinson, **Corruption and Development**, London, Frank Cass, 1998, p.1

kamu yönetiminde olduğu kadar toplumsal yapıyı oluşturan diğer kurumlar için de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır."[32]

1950 – 1980 yılları arasındaki hükümet programlarında özellikle yönetimin tarafsızlığı ve yolsuzluklarla mücadele üzerinde durulmuştur. Kamu görevinde nitelikli personelin değil de, kayırılmış personelin istihdamı kamusal ahlak alanındaki aşınmaya işaret etmektedir. Bu dönemde kayırmacılık adeta bir değer haline gelmiştir. Politikacılar açısından bir başka ahlaki sorun da yapamayacaklarını vaat etmeleridir. Aşırı vaat, yönetilenlerin hükümetlere karşı güven duygusunu zedelemiştir.

"1980li yıllardan sonra birçok temel endüstriyel ekonomide yanlış ve ahlaka aykırı iş davranışlarıyla ilgili olaylar ve skandallar önemli ölçüde açığa çıkmıştır. Bu skandallar iş ahlakı sorunlarına ilişkin kamu, iş dünyası ve akademik çevrelerin duyarlılığın artması konusunda önemli bir etken olmuştur. Liberal ekonomik politikaların izlendiği 1980li yıllardaki yetersiz denetim nedeniyle rüşvet, rant kollama, nepotizm, kronizm, partizanlık, yağmacılık gibi politik ve yönetsel yozlaşma türleri "olağan" görülmeye başlanmıştır. 1997 yılında siyasi alanda ortaya çıkan ahlaki sorunların çözümünü kolaylaştırmak için TBMM' de "Siyasi Ahlak Komisyonu" kurulması konusu gündeme gelmiştir; ancak bu konuyla ilgili çalışmalardan henüz bir sonuç alınamamıştır."[33]

Ülkemizde üniversiteler bünyesinde ya da başka şekillerde iş etiği ile ilgili kuruluşlar bulunmaktadır. Hacettepe Üniversitesi bünyesinde İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi kurulmuştur. Bu merkez; Avrupa İş Etiği Ağı'nın (EBEN) Türkiye temsilciliğini "ülkemizde iş ahlakının ve firmaların sosyal sorumluluklarının geliştirilmesi yönünde araştırma, bilimsel toplantılar düzenleme, uygulama projeleri yürütme ve yayın gibi faaliyetleri yürütmektedir."[34]

---

[32] Özer Köseoğlu, Fatma Yurttaş, Cihan Selek, "Yolsuzluğu Önlemede Kullanılan Araçlardan Biri Olarak Yönetimde Açıklık ve Bilgi Edinme Hakkı", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s.144

[33] Özgener, **a.g.e.,** s.85

[34] HÜEM, (Çevrimiçi), http://www.huem.hacettepe.edu.tr/ 15.09.2010

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi ise özgörevini şu şekilde tanımlamıştır. "Örnek uygulamalarını öncelikle ODTÜ'de başlatarak, toplumda etik bilinci geliştirmek ve toplumsal yaşamı ilgilendiren davranış ve kararların etik ilkeler çerçevesinde gerçekleşmesini sağlamak için gerekli duyarlılıkları kazandırmaktır."[35]

Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), 2002 yılında "Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı" araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma Türkiye'de iş etiğinin gelişimi ile ilgili gelinen noktaya ışık tutar niteliktedir. "Araştırmaya göre; Türk iş gücünün "iş etiği" kavramını duymuşluğu %64,2 düzeyindedir. İşletmelerin yazılı ya da yazılı olmamakla birlikte iş etiği standartları olduğunu söyleyenlerin oranı %66,1'dir. Araştırmaya katılanlardan çalıştıkları kurumda iş etiğine aykırı davranış gözlemlediklerini belirtenlerin oranı %34,5 olarak tespit edilmiştir. Çalıştıkları firmanın iş etiğine sahip olduğunu düşünenlerin oranı ise %70,2 çıkmıştır."[36]

Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), 2007 yılında da Etik Barometre Araştırmasını gerçekleştirmiştir. "Araştırmanın örneklemini kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanları ile üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre iş etiğine uymanın firmaların karlılık düzeylerini kısa vadede olumsuz yönde etkileyeceğini düşünenlerin oranı %38,8 olarak belirlenirken; uzun vadede iş etiğine uymanın karlılığı olumlu yönde etkileyeceğini düşünenlerin oranı ise % 91,9' dur. Katılımcıların %49' u Türk iş dünyasını etik bulmamaktadır."[37]

[35] Orta Doğu Teknik Üniversitesi Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi, (Çevrimiçi), http://www.ueam.metu.edu.tr/TURKCE/index.htm 15.09.2010
[36] TEDMER, (Çevrimiçi), http://www.tedmer.org.tr/pps/turkisgucu2002.pps 20.09.2010
[37] TEDMER, (Çevrimiçi), http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf 20.09.2010

2.3. İş Etiğinin Kurumsallaşması

"Kısaca tanımı yapılacak olursa iş etiğinin kurumsallaşması; bir işletmenin toplumsal değerleri organizasyon yapısına uyarlaması anlamına gelmektedir. İş ahlakının kurumsallaştırılması, ne tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili ilkeler, değerler ve düşünceleri açıklamayı kapsar. Ekonominin işleyişini ve kamu yararını gözeten bir tarzda kanun ve düzenlemelerin işleyişini kolaylaştırmaya olanak tanır."[38]

"Kurumsallaşma ise; işletmenin kendi kamuoyuna mal olmasıdır, yani bir işletmenin yaşam biçimidir."[39]

"Etiksel ilkelerin kurumsallaştırılması, genel anlamda etiksel ilkelerin günlük iş hayatına yerleştirilmesi anlamına gelmektedir. Birçok isletme açısından etiğin kurumsallaştırılması ve etiksel ilkelerin oluşturulması, üst yönetim kadrosunun bu konuya gereksinim duymasından kaynaklanmıştır."[40]

İşletmeler açısından tek amaç karlılık değildir; kar dışı amaçlara da yönelmektedirler. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde Batılı şirketler, iş etiğine önem veren Japonya gibi ülkelerin şirketleri karşısında dezavantajlı hale gelmişlerdir. Bu nedenle firmalar etik anlamda güçlü olmayan yönlerini güçlendirme yönünde çalışmalara başlamışlardır. "Yapılan çalışmalar göstermiştir ki; iyi etik verimliliği artırmakta ve şiddetlenen rekabet ortamında üretilen mal eskisi kadar kolay satılamamaktadır. Piyasadaki firmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Buna karşılık müşteriler ise sürekli kendilerine sunulan çok sayıdaki seçenek karşısında,

[38] Gülçin Yıldız, İş Etiğinin Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 65
[39] Özgener, **a.g.e**., s. 123
[40] Murat Esin, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s.37

daha nazlı hale gelmektedir. İşletmeler bu nazlı kırılgan müşteriyi kaybetmemek için etiğe daha çok değer vermek zorundadır."[41]

Bunlarla birlikte kurumsallaşmanın ayrılmaz bir parçası olan örgütsel ahlak; sosyal, profesyonel ve bireysel ahlakın bir ürünüdür. Kurumsallaşma, insanlara yapmakta olduğu şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olmakta ve sosyal sistemin dengesini güçlendirmektedir.

2000 yılında Türkiye' deki en büyük 500 imalat sanayi işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada işletme yöneticilerine göre, Türkiye' de iş ahlakının kurumsallaşmasında etkili olan faktörler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Türkiye' de İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Etkili Olan Faktörler.
(Özgener, **a.g.e.,** s.125)

İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Etkili Faktörler	**Aritmetik Ortalama**	**Standart Sapma**
Eğitim	4,76	0,72
Zihniyet değişikliği	4,50	0,85
Şirketlerin duyarlılığı	4,44	0,80
Kurumsallaşma bilinci	4,27	0,92
Yöneticilerin tutumu	4,26	0,98
Soruşturmaları yürüten yetkililerin ve mahkemelerin tutumu	4,26	1,09
Dolandırıcılıkla mücadele kanununda değişiklik	3,97	1,16
Siyaset ve yönetim ayırımı	3,92	1,11
Sivil toplum kuruluşlarının tutumu ve sosyal baskılar	3,90	1,18
Medya	3,53	1,19
Yüksek düzeyde gelir	3,20	1,28

[41] Veysel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İş Gücünde Yapısal Değişmeler**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996, s. 80 – 81

Sayılan faktörlerin etkisinin birbiriyle ilişkili ve etkileşimli olduğu bir gerçektir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim birçok yeni kavramın yerleşmesinde olduğu gibi ilk sırada etkili olacak faktör olarak değerlendirilmiştir. Zihniyet değişikliği de uzunca bir süreç gerektiren ancak kurumsallaşmaya doğrudan etkili olan bir faktördür. Araştırmada medyanın ve gelir düzeyinin artması her ne kadar son sıralarda yer alsa da, iş ahlakının kurumsallaşmasında diğer faktörlerden daha az etkili olduğunu söylemek çok da mümkün olmayacaktır.

"Bir işe başlarken ya da işin başarılı olabilmesi için uyulması gereken ve toplumda genel kabul görmüş etik kuralları konusunda yazılı standartlar (kodlar) oluşturulmalıdır. Bu noktada üst yönetimin tüm topluma örnek olacak şekilde ahlaki davranış ve eylemlerde bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda, her bir kurum içerisinde ve genel anlamda meslek ahlakı ve etiği ile ilgili uygulamaları denetlemek üzere bir "etik kurulu" düşünülebilir. Bu şekilde genel ve özel anlamlarda kullanılan ahlak ve etik kavramlarının, kurum ve toplum içerisinde bir "ahlak kültürü" oluşturarak kurumsallaşma çabalarına hizmet etmesi düşünülebilir. Bunun yolu eğitimden geçtiği kadar etikle ilgili hukuksal düzenlemeler yardımıyla (örneğin, rüşvetle, vergi kaçakçılığı ile mücadele programı, kaçak işçi çalıştırma ile mücadele, haksız rekabet ile mücadele, tüketici koruma, vs.) gerekli altyapıyı oluşturmaktan geçmektedir."[42] İş etiğinin kurumsallaşmasında etik kodların ve etik kurulların önemli bir rolü bulunmaktadır.

2.3.1. Etik Kod

"Etik kodlar (davranış kuralları), çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlâki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgelerdir."[43] Bu yazılı belgelerden tüm kurum çalışanlarının bilgi sahibi olmalıdır.

[42] Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutanis, Yasemin Özdemir, "Etik Eğitiminde Neredeyiz? : İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri Örneği", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu,** 2005, s. 381 - 382

[43] Refika Bakoğlu Deliorman, Ayşe Kandemir, **Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik**, Kamu Etiği Akademik Araştırmaları içinde, 2. Cilt, Ankara, 2009, s.10

"Gittikçe artan ölçüde kurumların kendi etik kodlarını düzenleme çabası içine girdiği gözlenmektedir. Bazen bu etik kodların özü kurumların reklâmlarında da kullanılmaktadır. Günümüzde etik değerlere bağlı olmanın yararı ve gerekliliği gittikçe daha fazla kişi ve kurum tarafından anlaşılmaktadır."[44] "İşletmede etik kodların ve etik eğitimin varlığı, gerek yöneticilere gerekse de çalışanlara önemli bir mesaj içerir. İşletmenin etik davranışları teşvik ettiği, etik dışı davranışları da cezalandıracağının ifadesidir. Bir bakıma etik kodların ve etik eğitiminin varlığı temel ve esas adımdır. Nitekim çeşitli araştırmalarda yazılı iş etiği kurallarının varlığının çalışanların görüş ve davranışlarını etkilediği ve böylece çalışanların daha fazla iş etiğine uygun davranışlarda bulundukları belirtilmiştir."[45]

Yazılı olarak belirlenen kurallar tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve işletme içerisinde duyurulmalıdır. "Etik kodlar belirlemenin temel amacı, is yaşamındaki belirsizlikleri en aza indirgemektir. Etik değerleri benimseyen karar alıcılar, belli kurallar içinde hareket edecekleri için onların davranışlarını teker teker öğrenmek gerekmeyecektir. Bu da denetime daha az kaynak ve zaman harcayan, dolayısıyla daha etkin bir yönetim ve kontrol mekanizmasının oluşmasını sağlayacaktır."[46]

Yöneticiler etik kodları çalışanların da görüşlerin almak suretiyle hazırlamalıdır. Etik eğitimleri etik kodların oluşturulmasında önemli bir rol oynar. İşletme yöneticileri etik kodların önemine inanmalı ve tüm çalışanları da sürecin içine dahil ederek çalışanların da etik kodlara önem vermelerini sağlamalıdırlar. "Etik kodların oluşturulmasında demokratik ve katılımcı bir yöntem uygulanması, etik bir kodun seçimle oluşturulmuş (yöneticilerin ve iş görenlerin birlikte oluşturduğu) bir komite tarafından hazırlanması yararlı olabilecektir."[47]

---

[44] Kırel, **a.g.e**., s.89
[45] William A. Weeks, Jacques Nantel, "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", **Journal of Business Ethics**, 11, 1992, p. 753

[46] Çetin Bektaş, "Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2008, s. 6
[47] Kırel, **a.g.e**.,s.90

"Etik kodu genellikle bir meslek örgütü, mesleki düzenleme organı veya başka bir profesyonel organ tarafından oluşturulan ve meslek mensuplarına kılavuzluk etmek, hizmetten yararlananları korumak ve mesleğin itibarını yüceltmek amaçlarını taşıyan yazılı bir belgedir."[48]

Çetin Bektaş, "Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması" yapmıştır. "Yapılan araştırmada etik kodların çalışma hayatına katkısı konusunda %73 oranında bir değer bulunmuştur. Elde edilen değer isletmenin sahip olacağı etik kodların işgörenlerin örgütsel davranışlarını da olumlu yönde etkiyeceğini açıklamaktadır. İsletmelerin yazılı etik kodları kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme isletmenin iç ve dış müşteri memnuniyetini, etkinliğini ve verimliliğini artıracaktır."[49]

"Bireylerin kurum içindeki davranışlarının tabi olduğu resmi ve gayri resmi kurallar ile düzenlemeler bulunmaktadır. Resmi kurallar düzenlilik, süreklilik, denetim ve hesap verebilmeyi sağlamaktadır. Gayri resmi kurallar ise, bir kurumsal kültür geliştirilmesi, gelenekler oluşturulması ve uyumlu ilişkiler geliştirilmesi yoluyla kurumların işleyişine katkıda bulunabilmektedir. Kurum içinde davranış kurallarının düzenlenmesinin bir yolu, yönetime ilişkin etik davranış kodlarının oluşturulmasıdır. Etik davranış kodları, "iyi" olarak kabul edilen değerlerin alışkanlık, kural, ilke ya da standartlar şeklinde bir araya getirilmesiyle oluşturulan yazılı dizgelerdir. Birçok meslek alanında, iş dünyasında ve toplumsal örgütlerde geliştirilen davranış ilkelerinden kamu görevlilerinin istisna tutulması düşünülemez."[50]

"Etik davranış kodları, genel ya da belirli, ilham verici ve idealist veya zorlayıcı ve yasalara harfi harfine uyan belgeler olabilir. Kodlar, bir duvarda asılan on altın kural şeklinde ya da özenle hazırlanmış bir eğitim ve öğretim, uygulama ve

[48] Sarah Banks, "From Oaths to Rulebooks: A Critical Examination of Code of Ethics for the Social Professions", **European Journal of Social Work**, vol.6 no.2, 2003, p. 133
[49] Bektaş, **a.g.m.,** s. 15
[50] Yüksel, **a.g.e.,** s.98

revizyon sisteminin parçası olabilir."[51] Etik kodlar yasalara, iş kanununa, çalışma hayatını etkileyen hukuk kurallarına, iş etiğinin temel prensiplerine ve evrensel etik ilkelerine aykırı olmamalıdır. "Yapılan araştırmalara gore formal özendiricilerin ve etiğin kurumsallaşmasının, etiğin karar alma surecinin bir parçası olmasında önemleri büyüktür. Bunun en onemli araçları; etik kodları, etik konusundaki eğitimler vb. araçlardır."[52]

Katılımcı ve objektif bir yöntemle hazırlanan ve kurumun tüm çalışanlarının hazırlanmasına katkıda bulundukları etik kodlar ve kurallar iş etiğinin kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

2.3.2 Etik Kurullar:

Endüstri ve insan kaynakları alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak; çalışanların çalışma sahalarındaki problem tanımları artmakta ve çeşitlenmektedir. Bu bağlamda çalışma hayatında yaşanan etik ihlallerin önlenebilmesi, etikle ilgili çalışma alanına giren faaliyetlerin organizasyonu vb. gibi konularda, işletmelerin kendi etik kurullarını oluşturmaya başladığı görülmektedir.

"Kamu kurum ve kuruluşlarında da son dönemde etik kurullar kurulmakta ve bu kurullar işlevsel olarak faaliyete geçirilmeye çalışılmaktadır. T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu; "5176 sayılı Kanun kapsamındaki konularda her türlü kararları almak ve uygulamak üzere Bakanlar Kurulu tarafından atanan 11 üyeden oluşmaktadır."[53]

---

[51] Yüksel, **a.g.e**., s.99
[52] Geoffrey N.Soutar, Margaret McNeil, Caron Molster, "A Management Perspective on Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, v.14, 1995, p. 603
[53] T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu, (Çevrimiçi), http://www.etik.gov.tr/kurumsalyapi/kurumsalyapi.htm 15.09.2010

Kamu Görevlileri Etik Kurulunun görev ve yetkileri:

- "Kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek,
- Etik davranış ilkelerinin ihlal edildiği iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yaparak sonucu ilgili makama bildirmek,
- Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak.
- Hediye alma yasağının kapsamını belirlemeye ve en az genel müdür veya eşiti seviyedeki üst düzey kamu görevlilerince alınan hediyelerin listesini gerektiğinde her takvim yılı sonunda bu görevlilerden istemeye yetkilidir." [54]

Gerek kamu alanında gerekse özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde etik kurulların oluşturulması, yöneticilerin ve çalışanların etik ve iş etiği kavramlarını daha fazla önemsemeleri ve iş etiği kurallarına daha çok uyum göstermeleri açısından faydalı olmaktadır. "Yönetim kurulu seviyesinde "etik komitesi" oluşturması ve etik sorunların çözümü, politika ve prosedürlerin geliştirilmesini ve yönetimini içeren etik yönetim programının yürütülmesinden ve yönetilmesinden sorumlu "etik yönetim kurulu oluşturulması"[55] iş etiğinin kurumsallaşması sürecine katkıda bulunacaktır.

Ombudsmanlık son yıllarda işletmelerdeki rolü artan ve önemsenen bir kavramdır. "Geleneksel denetim mekanizmalarının yönetilenlerin kötü yönetim şikâyetlerine hakkaniyetli çözümler üretmede yetersiz kalması, daha etkili araçların bulunma gereğini ortaya koydu. Mevcut denetim mekanizmalarını ikame etme amacı gütmeksizin onları tamamlama işlevini yerine getirmek üzere uygulamaya konulan yöntemlerden birisi de ombudsman kurumu olmuştur. Özellikle yönetimin hukuka uygun ama yerinde olmayan karar ve uygulamaları ve eylemsizliklerine karşı yönetilenleri korumak üzere oluşturulan ombudsman kurumu, bütün dünyada

[54] http://www.etik.gov.tr/gorevveyetkiler.htm 15.09.2010
[55] Yeliz Karasu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiğinin Çalışanlar Tarafından Algılanışı, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi ve Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 36

yaygınlık kazanmaktadır. Bunda şüphesiz kurumun yönetilenleri kötü yönetim uygulamalarına karşı korumada etkin olmasının önemli bir payı vardır."[56]

2.4. İnsan Kaynakları ve İş Etiği

"Küreselleşme ile birlikte örgüt psikolojisi konusundaki gelişmeler, hayat standartlarındaki iyileşmeler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler, iş koşullarının iyileştirilmesine ve iş etiğine ilişkin önlemleri içeren alternatif anlayışın yükselen bir ivme kazanmasına yol açmıştır."[57] Kamu kurumları da dahil olmak üzere, küçük orta ve büyük ölçekli tüm kurumlarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi ve etkisi her geçen gün artmaktadır. Personel yönetimi kavramından, yıllar içinde birikimli bir biçimde profesyonel insan kaynakları uygulamalarına geçen işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik konusunun öneminde artış gözlemlenmektedir. "İnsan kaynakları yönetimi bir yandan kendi görevlerini yerine getirirken, diğer taraftan işletmenin diğer birimlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olma anlayışını geliştirme görevlerini de yüklenmiştir."[58] Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi organizasyondaki tüm birimlerle iş birliği içerisindedir. Bu işbirliği iş etiği uygulamalarını da kapsamaktadır.

"Günümüzde insan kaynaklarının rolü korumacılıktan stratejik ortaklığa doğru kaymıştır."[59]

"Küreselleşme sürecinde, toplumların sosyo-ekonomik yapılarında, ekonomide, uluslararası ilişkilerde ve ticarette önemli değişimler meydana gelmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojilerindeki değişimler, demokratikleşme ve uluslar arası ticaretin yaygınlaşması, isletmelerin kendilerini

[56] Ramazan Şengül, "Ombudsman Kurumu Kötü Yönetime Çare Olabilir mi?", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s.128
[57] Maureeen Woodd "Human Resource Specialists – Guardians of Ethical Conduct?", **Journal of European Industrial Training**, Volume 21, Number 3, 1997, p.110
[58] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000, s. 9
[59] Tevrüz, **a.g.e.,** s.152

sürekli olarak yenilemelerine, değişime ayak uydurmalarına, eskiye göre daha etkin yönetilmelerine ve bunun sonucu olarak da insan kaynaklarına önem vermelerine neden olmuştur."[60] "Devamsızlık, işgücü devri iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikâyetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir."[61]

"Global ekonomiye doğru olan hızlı ivme; işletmelerin çalışanlarını geleneksel yönetme yöntemlerini bir kez daha ele alarak düşünmelerini gerektirmektedir."[62] Geleneksel yönetme yöntemleri gözden geçirilirken iş etiğine dair gerekler de yerine getirilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminde de buna özen gösterilmelidir.

"Etik davranan işletmeler yasal kovuşturmalardan, iş kazaları ve meslek hastalıklarından, ayrımcılık, taciz gibi sorunlardan, devletin sendikaların ve çevre örgütlerinin baskılarından kendilerini daha kolay koruyabilirler. Bu nedenle dünyada sosyal sorumluluk ve etik çalışmaları hız kazanırken insan kaynakları yönetiminin böyle bir trende duyarsız kalması söz konusu olamaz"[63] Bu bağlamda insan kaynakları uygulamaları ve iş etiği arasındaki ilişkiyi, iş etiğindeki ve çalışma hayatındaki gelişmelerden bağımsız olarak değerlendirmemek gerekir.

"Üst yönetimin duyarlılığı ve kararlılığı, etik kodlar-kurallar, etik eğitimi, etik kurum kültürü, etik karar alma, stratejik yönetim gibi süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için İnsan Kaynakları Yönetimi'nin çeşitli roller üstlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağı politikalarında etik kodların temel alınması, etik kodlar ile kültürün uyumlaştırılması, etik kodların çalışanlara öğretilmesi ve benimsetilmesi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yerine getireceği önemli görevlerdendir. Aynı zamanda, etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının

[60] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basımevi, 2003, s. 4
[61] Ömer Sadullah, " Günümüzde Beşeri İnsan Kaynakları Yönetimi", **İ.Ü. İşletme Fakülte Dergisi**, Kasım 1989, s.49.
[62] V. Lale Tüzüner, **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s. 704
[63] İsmet Barutçugil, **"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.220

oluşturulması, etik davranışların kontrol edilmesi ve etik davranışların ödüllendirilmesi gibi süreçler de İnsan Kaynakları Yönetimi'nin aktif rol alması gereken alanlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi bu süreçlerde üstlendiği sorumluluklar ile etik bir yapının oluşturulmasında ve bu yapının sürdürülmesinde önemli katkılar sağlayacaktır"[64]

İnsan kaynakları yönetiminin şirketlerde üstlendiği roller; seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, iş güvenliği, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi her biri başlı başına bir çalışma alanı teşkil eden geniş bir yelpazeyi içermektedir. Bu anlamda çok sayıda insan kaynakları uzmanının yetiştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur ve duyulmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının sayısı artarken ve bu eğitimleri veren kurum ve kuruluşların sayısında da nicelik anlamında bir artış gözlemlenmekte iken, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik problemlerin çözülmesi anlamında yeterli çalışma yapıldığı konusunda ikna edici bir durumun varlığından söz etmek mümkün görülmemektedir. Yönetim etiği konusunda yapılan çalışmaları ve yönetim biliminin etik konusundan bağımsız olarak değerlendirilemeyeceği gerçeğini bir tarafa bırakacak olursak, ücret adaleti, iş güvenliği, işgören seçimi ve benzeri insan kaynakları uygulamalarını doğrudan ilgilendiren etik problemler halen çözüm aramakta ve bu alanda çalışmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. "Yeterli iş vermeyerek kisinin ücretinin düşmesine neden olmak, yetki ve sorumluluğunu azaltmak, geri kalmış bölgelerdeki şubelere göndermek gibi örnekleri de etik dışı uygulamalara örnek verebiliriz. Bunun en uç noktası ise, geçerli bir neden olmaksızın işten çıkarmadır."[65]

"Etik ve çalışanlara adil davranış kurallarının, insan kaynakları yönetiminde önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanlara adil davranma ile ilgili retoriğe bir katkı yapan Drucker, onların "çalışan değil, öncelikle insan" olduklarına vurgu yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde etik ile ilgili başlıca aktiviteler ise;

[64] Halil Saylı, Duygu Kızıldağ, "Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Analiz", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt IX, Sayı 1, Afyon, Haziran 2007, s. 242

[65] Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 73.

personelin istihdamı ve seçiminde (staffing and selection), personelin eğitiminde, personelin değerlendirilmesinde (appraisal), personel ödül ve ceza sisteminde, işyerinde saldırganlık ve şiddet (workplace aggression and violence) olasılığının olabileceği durumlarda etik kuralları göz önünde bulundurmak olarak sıralanabilmektedir."[66]

Mobbing kavramı da insan kaynakları yönetiminde iş etiği konusunu yakından ilgilendirmektedir. Mobbing; "bir kişinin ya da bir grubun hedef seçilmiş kişiye karşı uyguladıkları ısrarlı, sistematik, aşağılayıcı, hakir görücü, yıldırıcı, haksız söz ve davranışlardır. Bu şekilde gücün kötüye kullanılması sonucu, hedef seçilen kişi kendini altüst olmuş, tehdit altında, dışlanmış, aşağılanmış ve yaralanmış hisseder, kendine olan güveni sarsılır, yeteneklerinden şüphe etmeye başlar ve büyük stres altında kalır. Aldığı yara türlü psikolojik rahatsızlıklara, bedensel hastalıklara yol açar, bazıları çalışamaz hale gelir. Mobbingin Türkçe karşılığı konusunda Türk Dil Kurumu "psikolojik şiddet, ofis içi psikolojik şiddet, örgütsel baskı, duygusal baskı, duygusal taciz, duygusal zorbalık, psikolojik terör, duygusal saldırı, iş yerinde zorbalık" gibi karşılıklar kullanılmaktadır."[67]

Kurumun ihtiyaç duymadığı özelliklerde kişilerin işe alınması, üst düzey yöneticilerin sadece tanıdıkları olduğu için liyakatsiz kişileri işe almaları; hemşericilik, aynı okuldan mezun olmak gibi çeşitli nedenlerle işe alımlar yapıldığında, işletmedeki çalışanların adalet duyguları sarsılabilecektir. Bununla beraber, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarını kurumun birkaç çalışanına vermek ve eğitime gerçekten ihtiyaç duyan kişileri değil de; yöneticilerin kendilerine yakın gördükleri kişileri eğitimlere göndermeleri olası etik dışı davranışlar arasındadır. İşçi sağlığı için gerekli önlemlerin alınmaması ve sonucunda ölümle dahi sonuçlanabilen kazalar da iş etiği kurallarına aykırıdır. Performans değerlendirme sırasında objektif olmamak, sübjektif davranarak duyguları performans değerlendirme sürecinin içine katmak da etik dışı davranışlar arasında sayılabilir. "İnsan kaynakları yönetimi tüm

[66] Kemal Atmaca, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik", **Sayıştay Dergisi,** Sayı 76, Ocak – Mart 2010, s.70

[67] Yeter Demir, Mustafa Fedai Çavuş, Mobbing' in Kişisel ve Duygusal Etkileri Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Haziran 2009, s.14

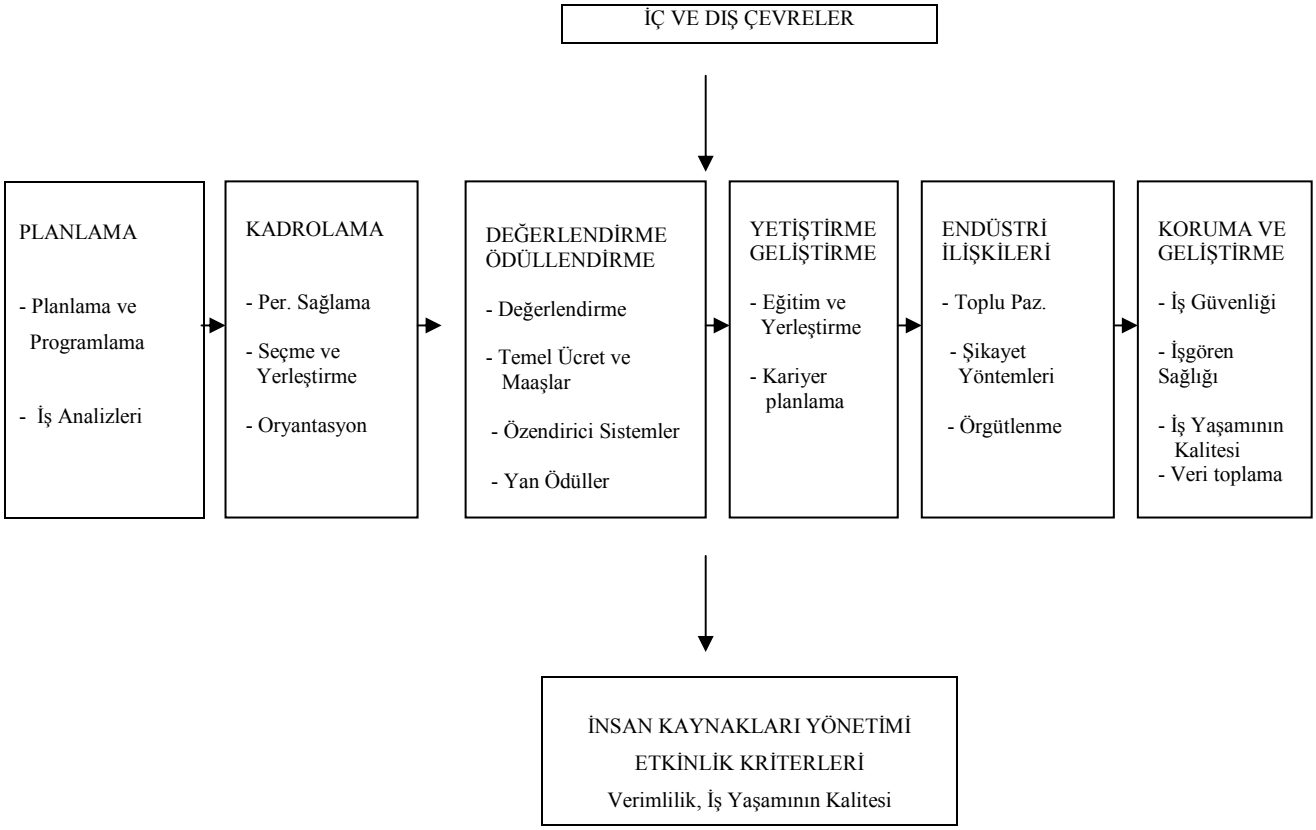
uygulamalarında etik kurallara uygun davranmalı ve tüm süreçlerinde etik davranışı sağlayacak prosedürler, etik davranışların ödüllendirilmesine ve etik olmayan davranışların cezalandırılmasına yönelik sistemler geliştirmelidir."[68]

2.5. İnsan Kaynakları İşlevlerini Sınıflandırma

"İnsan kaynakları yönetiminin temel olarak yedi temel işlevi olduğu söylenebilir.

- Planlama
- Kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme)
- Değerlendirme
- Ödüllendirme
- Yetiştirme – Geliştirme
- Koruma
- Endüstri İlişkileri"[69]

[68] Barutçugil,**a.g.e.,** s. 226
[69] Ömer Sadullah, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,2008, s.10



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri

(Sadullah, **a.g.e.,** s.11)

İşletmelerin İnsan Kaynakları departmanları personeli işe alma, iş için hazırlama, çalışması için gayrete getirme ve yetişmiş olan elemanı elinde tutma gibi temel faaliyetler içerisindedirler. İnsan kaynakları departmanlarından beklenen bu uygulamaları yerinde ve zamanında çalıştıkları kuruluşların menfaatleri doğrultusunda yerine getirmeleridir. Bu çalışmayı yapmamızdaki temel amaçlardan birisi insan kaynakları uygulamalarındaki yerine getirilen iş ve işlemlerde ne ölçüde etik davranışlar sergilendiğini ortaya koymak ve etik kurallara ne ölçüde uyulduğunu belirleyebilmektir. İnsan kaynakları uygulamalarında en çok karşılaşılan etik dışı davranışların neler olduğu; yaş, cinsiyet ya da çalışılan pozisyona göre iş etiği algısının değişip değişmediği gibi sorulara cevap aranmıştır.

2.6. İş Analizi ve İş Değerlemede İş Etiği

2.6.1. İş Analizi ve İş Etiği

"İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir."[70]

"İş analizi işe ilişkin gerçekleri, onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak incelemektir."[71] "Analizciler işleri analiz ederken, gerekli olan nitelikleri doğru bir şekilde saptamaya özen göstermelidir. İşler ile kişileri uyumlaştırırken, gerçekten gerekli olan nitelikleri belirlemelidir."[72]

"İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleriyle ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır. İşletmelerdeki iş analizi faaliyetleri, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur." [73]

---

[70] Bingöl, **a.g.e**., s. 75

[71] İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Cilt, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 235, Küre Matbaacılık, 1990, s.135

[72] 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.65

[73] Cavide Uyargil, **Performans Değerlendirme**, **İnsan** Kaynakları Yönetimi içinde**,** 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,2008, s. 56

"Her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir"[74] "İş analiziyle elde edilen bilgiler yalnızca İKY' de değil, aynı zamanda üretim, pazarlama ve finans gibi temel işletme fonksiyonlarına ilişkin planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol işlemlerinin temel dayanağını oluşturur."[75] İnsan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. İş analizlerinde yapılabilecek her türlü hata insan kaynakları programlarına da olumsuz yansıyacaktır. İş analizi sürecinin bu açıdan bakıldığında organizasyonu etkileyen tüm diğer yönetimsel faktörlerle yakın bir ilişki içerisinde olduğunu söyleyebiliriz.

İş analizi sürecinde iş dizaynı çalışmaları ile işletmelerdeki işlerin yapıları, çalışanlar için monotonluktan uzak ve iş tatmini oluşturacak şekle dönüştürülmeye çalışılır. İşler tepe yönetimin amaçları doğrultusunda oluşturulur. Bu amaçlar aynı zamanda performans standartlarını da belirleyen unsurlardır. Bu noktada insan kaynakları fonksiyonlarındaki etik anlayıştan ve iş etiği anlayışından da önce, tepe yöneticilerin bireysel etik anlayışları kurumun yapısını etkilemektedir. Tepe yöneticilerin meselelere bakış açıları ve etik anlayışları belirleyici faktörler arasında olacaktır. Tepe yöneticilerin etik eğitimine tabi tutulmaları ve herkesten önce kendilerinin etik kuralları belirlemeleri ve en başından itibaren bunlara azami derecede uyum göstermeleri gereklidir.

"İş analizi ve iş tasarımı işlevlerinin doğrudan ilgili görülen dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir."[76]

"Verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan "adama göre iş değil, işe göre adam alma" ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, "ne tür işgörenlere ihtiyaç olduğunun" tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Bu yolda

[74] Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım, 2000,s.63
[75] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002, s. 1
[76] Oya Aytemiz Seymen, "Çağatay Başarır, Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanması Üzerine Görgül Bir Çalışma" **Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi,** Sayı 5, 2006, s.10

geliştirilmiş olan bazı personel yönetim teknikleri, iş unsurunu ele alıp çeşitli yönleriyle incelemeye ve açıklığa kavuşturmaya yarar."[77]

Teknolojik gelişmelerin yararlı sonuçları olduğu kadar, çalışanlar açısından zararlı sonuçlar da doğurmaktadır. Günümüzde çoğu işletmede insanların yaptıkları işler mekanik aygıtlar tarafından yerine getirilmektedir. İşgörenler işlerine yabancılaşmakta, iş yaşamları monotonlaşmakta ve adeta sadece mekanik ve teknolojik araçları çalıştıran ve gerisine karışmayan üretemeyen birer birey haline gelmeye başlamaktadırlar. İşlerin yapısından ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanan bu tip sorunların çözümü noktasında, yeni iş analizleri yapılarak işlerin yapısının kişi için daha tatmin edici hale getirilmesi yönünde programlar geliştirilmesi, organizasyonların "etik sorumlulukları" arasına girmektedir. Bunların dışında işgören seçim ve yerleştirme süreci, eğitim geliştirme faaliyetleri, performans geliştirme ve ücret yönetimi insan kaynakları fonksiyonlarının da sağlıklı bir zeminde ilerleyebilmesi iş analizlerinin doğru yöntemlerle yapılmasından fazlasıyla etkilenecektir.

Kişilerin sorumlulukları açık seçik bir biçimde ifade edildiği, işler arasındaki ilişkilerin açıkça belirlendiği iş tanımları ve insan kaynakları departmanının; özellikle yapısı ve diğer özellikleri değişen işlere ait iş tanımlarını belirli periyotlarla gözden geçirmesi iş etiği ilkelerine uygun olacaktır.

2.6.2. İş Değerleme ve İş Etiği:

"İş değerlemesi, ücret saptamak amacıyla isletme içindeki isleri birbirleri ile karsılaştırarak göreceli değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir."[78] İş değerleme; bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak iş yapısı oluşturulur. Ancak bu takdirde iş değerlemeyi objektif ve bilimsel bir yöntem olarak savunmak mümkün olabilir.

[77] İsmet Mucuk, **Temel İşletme Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, s. 173.
[78] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2004, s.339

İş değerleme sonuçları genellikle ücret yönetiminde kullanılır. Ücret adaletinin sağlanması, eşit işe eşit ücret prensibinin gerçekleştirilebilmesi, etik kurallar açısından yararlarıdır. Bunlarla birlikte ücret tatmini yoluyla işgören güdülenmesini sağlar. Eğitim planlamasını kolaylaştırır, işe – adam ilkesini gerçekleştirir. İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur. "İş değerlemesi işletme içi eşitliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca tüm işlerin sistematik olarak karşılaştırılabilmesine olanak sağlanmaktadır."[79]

"İş değerleme yönteminin seçilmesi aşamasında etiksel açıdan doğrudan ilgili görülen, dürüstlük, doğruluk ve sorumluluk ilkelerine uygun hareket edilmesi gereklidir."[80]

İş değerleme çalışmalarında değerlenen şey işin içeriğidir. İşi oluşturan alt elemanlara faktör denilir. Faktörler isabetli seçilmeli ve faktör sayısı olabildiğince azaltılmalıdır. (Beceri, sorumluluk, gayret ve iş koşulları gibi faktörler.) Doğru bir iş değerleme yapılabilmesi için iş analizleri dikkatle incelenmeli ve değerlemeler iş analizlerine dayandırılmalıdır. İş ile işgörenin nitelikleri birbirine uyumlu olmalıdır. Organizasyon yapılarında çeşitli pozisyonlara işgören seçimi yapılırken, ya da kurum içerisinden atamalar gerçekleştirilirken doğru işe doğru insan ilkesine değil de, çalışanın özelliklerine mezun olduğu üniversiteye bildiği yabancı dillere ve becerilerine odaklanıldığını görmekteyiz. Oysaki iş değerleme sonuçlarına göre, işlerin içerikleri doğru değerlenirse, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmadığı halde işe alımların ve atamaların önüne geçecektir. Belli başlı üniversitelerden mezun olmanın, iyi derecede yabancı dil bilgisine sahip olmanın ve benzeri özelliklerin, organizasyonların tümündeki tüm pozisyonlarda başarılı olunacağı şeklinde ortaya konulacak bir düşünce biçimi bilimsel ve etik değildir. Bütün işler aynı biçimde ve aynı tekniklerle değerlendirilmelidir. Adalet ve eşitlik duygusunun zedelenmemesi gerekir. İşler arasındaki değer farklılıkları ortaya çıkarılmazsa hakkaniyete uyulmamış olur. Bir işletme içinde kritik önem arz eden çeşitli pozisyonlar vardır.

[79] Figen Tahiroğlu, **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s. 210
[80] Seymen, **a.g.m.,** s.11

Bu pozisyonlara dönük doğru bir iş değerlemesi yapılmadığında ücret adaleti de sağlanamaz. Bu durumda kişiler arası çatışma ortamı doğacaktır. Zamanı doğru ve verimli kullanmak da değerleme yöntemi açısından önem taşır. Bununla birlikte iş değerleme yapılırken gerçek amaç açıklanmalıdır. Çalışanlar ücretim düşecek türünden kaygılara kapılmamalıdır."İş değerleme çalışması, planlama aşamasından uygulamaya kadar her aşamada tüm işgörenlere açık olmalıdır. Bu konudaki gizlilik, çalışanlarda güvensizlik ve kuşku oluşturmaktadır. Bu nedenle yapılan tüm hazırlık ve çalışmalar konusunda, etkin iletişim araçlarıyla işgörenlere sürekli bilgi verilmelidir."[81]

"İşin göreceli değeri işin görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı gösterir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücret almaya hak kazanmaktadır. Bu yaklaşım eşit işe eşit ücret uygulamasının özüdür."[82]

2.7.İşgören Temini ve Seçiminde İş Etiği

Doğru sayıda, uygun kişinin doğru işte doğru zamanda bulundurulmasını sağlayacak şekilde örgütün insan kaynakları ihtiyacını belirleme olarak tanımlanabilir. Bilimsel verilere dayalı, sistematik bir çalışmayı ve profesyonelleşmeyi gerektirir. Örgüt içinden ve dışından kaynaklanan insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etmek ve beşeri kaynakları en etkili olacakları yerlere tahsis etmek başlıca amaçtır.

"Personel temin, seçim ve yerleştirme öncelikle personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra tespit edilen ihtiyacın çeşitli kaynaklardan

[81] Başarır, **a.g.t.,** s.93
[82] Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.214

karşılanmak üzere bazı yöntemlerle adayların araştırılıp bulunması, uygun adayların seçilmesi ve işe yerleştirme süreçlerinden oluşur."[83]

"İşgören aday temini; insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan işgören ihtiyacını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyeti şeklinde tanımlanabilir."[84] İşgören seçimi ise; "verilen organizasyonel ve dış koşullar çerçevesi içinde, başvuranlar arasından işin gereksinmelerine daha uygun olması muhtemel adayların yöneticiler tarafından seçilmesi sürecidir."[85]

Ayrımcılık ve adam kayırma gibi etik dışı davranışlar işletmelerin eleman temin ve seçim sürecinde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Mülakatlarda, eleman seçimindeki testlerin geliştirmesine ve uygulamasında, eleman yerleştirmede etik kurallar ihlal edilebilmektedir. Örneğin test geliştirme sırasında başka testleri kopyalamak ya da intihal vakaları görülmekte, testlerin ehil olmayan kişilerce uygulanması bir başka etik ihlali olarak değerlendirilebilir. Mülakatlarda ön yargılı davranmak, hemşericilik yapmak, siyasi nedenlerle adam kayırmak da işletmelerde yaşanan etik ihlalleridir.

İş ilanlarında yer alan aldatıcı bilgiler, işletmeler tarafından basın – yayın kuruluşlarına ya da internete verilmektedir. Bazı durumlarda işin niteliğine uygun olmayan ve işin tanımıyla hiçbir ilgisi olmayan özellikler aranmaktadır. Bu da daha çalışma süreci başlamadan etik dışı davranışların başladığını bize gösterir.

"Bir gazete haberinde "iş ilanlarında prezantabl, bay – bayan ya da şu şu… okul mezunu gibi ayrımcılık içeren şartlar arayan şirketlerin yeni TCK' ya göre suç işlediğini ilk kez Akşam gazetesi yazmıştır. Yine aynı gazetenin haberinde iş

[83] Ahmet Cevat Acar, **İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.100
[84] Aldemir, **a.g.e**., s.83.
[85] Ural Sözen, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması,** Ankara, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1973, s.3.

ilanlarına başvuruda 35 – 40 yaş sınırlamasının yapıldığı ve bu yüzden birçok adayın özgeçmişinin değerlendirmeye dahi alınmadan çöpe gittiği belirtilmiştir."[86]

"Bazı işletmeler kadınları işe almak istememektedirler. İşletmeler kadınların evlendikten sonra işten ayrılacağını düşünmektedir. Oysaki her geçen gün daha fazla kadın çalışan evlendikten sonra çalışmaya devam etmekte, çocuk sahibi olduktan sonra da çalışmaktadır. Yöneticiler kadın çalışanlara karşı takındıkları bu tutumu tekrar gözden geçirmelidir."[87]

"İşletmeler eleman temininde başta mülakatlar olmak üzere; testler, kişilik envanterleri, değerlendirme merkezleri, rol uygulamaları gibi çok sayıda farklı yöntem ve teknik kullanmaktadırlar. Mülakat; işveren ya da şirket yöneticileriyle işe başvuran adayın dakika süren bir oturumda adayın geçmişi, kişiliği, bilgi birikimi, akademik başarıları ve kariyer hedefleri gibi konuları gözden geçirdikleri toplantıdır."[88] "Mülakat, işe alınması düşünülen adayın ve ilgili pozisyonun niteliklerine bağlı olarak farklı sürelerde gerçekleştirilen bir iletişim ortamıdır. Mülakatlarda en az iki görüşmecinin olması ve görüşmecilerin adayla ilgili bilgileri inceledikten sonra mülakatı yapmaları gerekir."[89] "İş görüşmeleri, sınavlardan önce ve sınav sonrası uygulanmaktadır. Görüşmelerin başarıyla yürütülebilmesi için, önceden hazırlık yapılması gereklidir. İş görüşmelerinde kişilere sorulacak sorular önceden belirlenmelidir. Kişilerin verdiği cevaplar not tutularak takip edilmelidir. Böylece herhangi bir karışıklığa yol açılması önlenmiş olur."[90]

Ölçeği ne düzeyde olursa olsun işe alım sürecinde mülakat tekniğini kullanmayan işletme kaldığını söylemek güçtür. Mülakat uygulamalarında karşımıza iki etik problem çıkacaktır. Mülakat üst düzey yönetici olsa dahi konuyla ilgili eğitimi bulunmayan kişilerce uygulanması mümkün olmayan bir tekniktir. Mülakat

---

[86] Tevrüz, **a.g.e**., s.160
[87] Elizabeth Valance, **"Business Ethics at Work",** Cambridge, Cambridge University Press, 1995, p.65
[88] Sabancı Üniversitesi, (Çevrimiçi),http://career.sabanciuniv.edu/tr/?kariyer/mulakat_teknikleri.html 09.06.2010
[89] Barutçugil, **a.g.e.,** s.263.
[90] Yüksel, **a.g.e.,** s.114

teknikleri konusunda uzmanlığı ve yetkinliği bulunmayan kişilerin mülakatları yönlendirmesi "etik dışı" olarak nitelenebilir. Bir diğer uygun olmayan durum ise yapılandırılmamış mülakatların geçerliliğinin düşük olmasıdır. Geçerliliğinin düşük olması demek o aracın gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçememesidir.

İşin niteliği ile ilgili sorular sormamak, adil olma davranışını zedeleyebilir. Mülakata giren adaylara eşit sorular sormamak, özel hayata ilişkin sorular sormak, adam kayırmacılığa başvurmak mülakat sırasında yaşanan etik dışı davranışlar arasında sayılabilir. Seçme sürecinin etik olması seçme esnasında adaylara karşı ne kadar adil olunduğu ve adayların bu süreci ne kadar adil hissettiği ile ilgilidir.

"İşgören ihtiyacının karşılanmasının ilk somut adımı olan aday havuzunun temelde iki kaynağı vardır. Bunlar işletmenin kendi iç kaynakları; yani kendi çalışanları ve dış kaynakları; yani işgücü piyasasıdır."[91] "İş gücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması konusunda profesyonel bir firmadan yardım alınabileceği gibi kurumun insan kaynakları bölümünden de da yürütülebilir."[92] İşletmeler boş pozisyonlara İşgören seçimi yapacaklarında iç kaynaklardan yararlanma ya da dış kaynaklara yönelme gibi iki farklı yöntemi izleyebilirler. Burada zaman, maliyet ve atama yapılacak pozisyonun önemi hangi kaynaklardan yararlanılacağını belirleyici unsurlardır. Örneği kısa süreli bir işgücü ihtiyacı söz konusu ise dış kaynaklara başvurmadan işletme içinden temin yoluna gidilebilir. Burada etik prensipler açısından temel alınması gereken "adalet" kavramıdır. Her iki insan kaynağı türüne de eşit koşulların sağlanması, duyuruların yapılması ve mevcut boş pozisyonlardan yararlanabilmeleri için eşit düzeyde imkânlar verilmesi gerekmektedir.

"Adayların belirlenmesi için araştırma, ilgili bölüm yöneticisi tarafından gerçekleştirilir. Bölüm yöneticisi ya ilk tercihini yaptığı, işgören ile görüşüp ona iş teklif eder ya da birkaç işgören ile görüşerek beğendiği adaya iş teklifinde bulunur. Her ne kadar bu yöntem oldukça yaygın olarak kullanılsa da, başvuru olanağının

[91] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2003, s.171.
[92] Selçuk Yalçın, **Rasyonel Yönetim**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1994, s.65

engellenmesi, boş pozisyon için istekli olan diğer kişileri gözardı etmesi bakımından eleştirilmekte ve çalışanlarda rahatsızlık yaratmaktadır."[93]

"İş bildirimi, örgütteki tüm çalışanlara, örgüt bülteni ya da ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. İş bildirimi ile şeffaf bir işgören bulma işlevi gerçekleştirilerek, eşit istihdam ilkesi yaşama geçirilir; tüm çalışanlara boş pozisyon için aday olma olanağı sağlanır."[94]

"Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven oluşturduğu gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir."[95] İlk elemenin ya da değerlendirmenin objektif kriterlere dayanması gerekir. İşletme adayı süreç hakkında ve kendisi hakkında doğru bilgilendirmelidir. Başvuru formu doldurduktan sonra aranılan asgari özelliklere sahip olduğu tespit edilen ya da ilk elemeye tabi tutulmayan adaylara sınav ya da testler uygulanır. İşgören seçim sürecinin etik boyutunu en yakından ilgilendiren noktası belki de bu uygulamalardır.

"İş etiğinin adalet ve eşitlik ilkesi gereğince, adayların sınav ortamlarının mümkün olduğunca homojen olması sağlanmalıdır. Aynı dönem içinde bir aday grubuna sakin, aydınlatması ve ısıtması yeterli olan bir ortam sağlanırken, diğer gruba gürültülü ve yetersiz ısı şartlarına sahip sınav ortamları sağlanması hem aday kütlesinin elenmesinde hata ortaya çıkaracak hem de bu etik dışı bir davranış olacaktır."[96] Yapılacak sınavların ya da uygulanan testlerin ölçülmek isteneni doğru ölçmesi, test uygulayıcıların alanında uzman kişiler olması, geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış testler olması, sınav ve test sonuçlarının doğru değerlendirilmesi iş etiği kuralları göz önüne alındığında olmazsa olmaz kurallardır. Ancak uygulama alanı git gide artan testler konusu başlı başına bir etik problem olarak karşımızda durmaktadır.

---

[93] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetsel Teknikler**. 8. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997, s.98

[94] Yalçın, **a.g.e**., s.27

[95] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000 s.85

[96] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul Küre Matbaası, 1991, s. 52.

"Testlere dayanarak yerinde kararlar vermek için, sadece uygun bir testi değil, "iyi" bir testi de kullanma gereksinimi duyarız. Testler "iyi" olma bakımından büyük değişiklikler gösterirler; bazıları özellikle amatörler tarafından geliştirildiği veya uygulandığı zaman, aslında bir değere sahip değildir. Bizim tam anlamıyla bilmek gereksiniminde olduğumuz şey, testlerin sonuçlarını yorumlamaya çalışırken, bunların görevlerini ne denli iyi yaptıklarıdır. İyi bir testte olması gereken özellikler; güvenirlik, geçerlik, standart uygulama ve normlardır."[97]

"Psikoteknik testlerde sorular ve cevap anahtarları kesinlikle standart olduğu için sonuçlar sınavı değerleyen kişilere göre farklılık göstermeyecektir."[98] Birçok firma insan kaynakları departmanında bu alanda yetkin kişiler bulundurmadığı halde uygulama yapmakta, internet üzerinden indirilen matbu evraklar yoluyla uygulamaya gidilmekte ve işgören seçimini doğrudan etkileyecek yanlışlar yapmaktadırlar.

İşgören temin ve seçim sürecinde adaylara kendilerini ifade etmeleri için eşit fırsat tanınmalı, görüşmeci önyargılardan uzak ve objektif olmalı ve gerekli beceri ve deneyime sahip olmalı, adaylara işin gerektirdiği konular ile ilgili sorular sorulmalı özel hayata girilmemeli ve adaylara tam ve doğru bilgiler verilmelidir. Tüm aşamalar tamamlandıktan sonra; ortaya çıkan sonuçlar objektif bir değerlendirmeye tabi tutularak işe alım kararı verilir. Seçim yapıldıktan ve karar verildikten sonra bu karar adaya bildirilmelidir. İşletme açısından işe alım uygun görülse bile sürecin sonunda adayın da son kararı vermesi konusunda hakkı saklı tutulmalıdır. İşe alım yönünde karar verilmeyen adaylara mutlaka bu durum hakkında bilgi verilmelidir.

2.7.2 İş Yerinde Ayrımcılık

İnsan kaynaklarının tüm işlevlerinde; işgören temin, seçim ve yerleştirmede, performans değerlendirmede, ücret yönetiminde, eğitim ve kariyer geliştirmede, iş analizi ve iş değerlemede ve bunlarla bir bütün olarak genel işletme uygulamalarında

[97] Morgan, **a.g.e.,** p.285
[98] Zeki Adal, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,2008, s. 582

karşılaşılabilecek en temel etik ihlallerinden birisi de ayrımcılıktır. Ayrımcılık başta cinsiyet olmak üzere, mezun olunan okul, ırk, mezhep, yaş, sendika veya siyasi parti üyeliği, herhangi bir gruba üyelik, engeli olmak gibi faktörlerde karşımıza çıkmaktadır.

4857 sayılı İş Kanunun 5. maddesine göre; "eşit davranma ilkesi; iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz."[99] şeklinde tanımlanmaktadır. "İngilizcesi "Decent Work" olan "İnsan Onuruna Yakışır İş"; "kadın ve erkek için özgürlüğün, eşitliğin, güvenliğin ve insana değer veren koşulların sağlandığı bir ortamda saygın ve üretken iş edinme olanakları" şeklinde tanımlanmalıdır."[100]

Cinsiyet ayrımcılığı çalışma hayatında en sık görülen ayrımcılık biçimlerindendir. Ücret artışlarında, performans değerlendirme kriterlerinde, terfilerde, eğitim ve kariyer olanaklarından yararlanmada kadınların erkeklerle eşit fırsatlara sahip olduklarını söylemek mümkün değildir. "Çalışan kadınların karşılaştıkları sorunlar; ilk olarak eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlikler, iş bulma ve terfi sürecinde yaşadıkları ayırımcılık, ücretlendirmede faklılıklar ile belli mesleklerde yoğunlaşmak olarak sıralanmıştır."[101]

Serdar Tarakçıoğlu'nun "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma" konulu makalesinde cinsiyet ayrımcılığına şu şekilde vurgu yapılmıştır: "İncelenen otel işletmelerinde görev yapan bayan işgörenlerin büyük çoğunluğu, işletmelerinde cinsel ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir. Elde edilen bu

[99] 4857 sayılı İş Kanunu, (Çevrimiçi), http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html 01.09.2010
[100] Uğraş Gök, (Çevrimiçi) http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/insanonuru.doc 25.09.2010
[101] Serap Palaz, "Türkiye' de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşıma Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt 6, Sayı 9, Mayıs 2003, s.89

sonuç ilgili işletme yöneticilerinin önyargılı tutumlarla davranarak ayrımcılık yaptığını ortaya koymaktadır."[102]

"Yapılan teorik ve ampirik çalışma sonuçları, Türkiye'de kadınların, işgücü piyasasında süreklilik gösteren bir cinsiyete dayalı ayırımcılıkla karşı karşıya olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, Türkiye'de cinsiyete yönelik ayırımcılığın ortadan kaldırılması için bir müdahalede bulunulması ve cinsiyet eşitliğini sağlayıcı uygun politika önerilerinin yapılması gerekmektedir."[103]

İş ilanlarında belirli üniversitelerden mezun olma şartı aranması iş etiği açısından son derece sakıncalıdır. Bu tutum yetenekli ve başarılı mezunların önünü kesecek ve istihdamın sağlanacağı kaynağın daralmasına neden olacaktır.

"İnsan kaynakları yönetimi duyurularda cinsiyet, din, dil, ırk, sendika üyeliği, felsefi inanç gibi ayrımcılık içermeyen iş ilanları vermeli ve iş ilanları verirken belli kesimleri kapsam dışında bırakmamaya dikkat etmelidir."[104]

Engelli bireyler, engel türlerine bakılmaksızın birçok iş başvurusunda doğrudan elemeye tabi tutulmaktadırlar. Kendi yeteneklerine uygun herhangi bir pozisyonda çok başarılı olabilecek olan engelli birey, engeli nedeniyle elenmek suretiyle hem topluma kazandırılmamış olmakta, hem de işletme o kişiden yararlanma fırsatını geri çevirmektedir. Birçok engelli kişi, hiçbir engeli olmayan kişilerden çok daha başarılı olma potansiyeline sahiptir. Ancak bunun ön koşulu ayrımcılık yapılmamasıdır. "İşitme engeli nedeniyle, iş yerlerinde kendilerine farklı bakıldığını, davranıldığını düşünen, önemsenmediğini belirten bireylere ayrımcılık yapılmaktadır. Mesleği ile ilgili çalıştırılmamak, az iş vermek, atıl bırakmak, az ücret vermek, sıkıcı iş vermek, iletişim becerisi gerektiren (telefon kullanma gibi) iş vermek, diğer çalışanlara yeni bilgisayar verip, ''Sen bozarsın'' denilerek, işitme

[102] Serdar Tarakçıoğlu, "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,** Sayı 2, 2003, s. 212
[103] Palaz, a.g.m., s.106
[104] Adal, **a.g.e**, s. 578

engelliye eski bilgisayar vermek, iş yerinde dövülmek, ayrımcılığın diğer örnekleridir."[105]

İşe alımlarda ya da terfilerde, hemşericilik ya da aynı gruba aidiyet, ehliyet ve liyakatin önüne geçtiğinde organizasyonda çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. "Özellikle aile tipi otellerde kayırma, aile üyelerine yönelik yapılırken kimi işletmelerde de yöneticiler kendileriyle benzer özellikler taşıyan işgörenleri, (eğitim, siyasi görüş, memleket vb.) iş paylaşımı, atama ve ilerleme konusunda kayırmaktadır. Bunu önlemenin en temel yolu ilgili işletmelerde terfi ve kademe ilerlemelerine yönelik kriterlerin objektif ölçütlere göre tespit ve ilan edilmesidir. Kriterler açıkça ortaya konduğunda yöneticilerin işgören kayırması güçleşecektir."[106]

2.8. Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Geliştirmede İş Etiği

2.8.1. Eğitim ve Geliştirmede İş Etiği

"Eğitim; işletme içinde veya dışında, düzenlenmiş programlar yolu ile veya kendi kendine deneyimlemek suretiyle çalışana bilgi yetenek kazandırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme yönündeki faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu durumda eğitimi bir değişim süreci olarak kabul etmek gerekir."[107] "Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. İnsan kaynağının eğitimi, bir taraftan çalısanın eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirmeyi, diğer taraftan da onlarda yeni beceriler geliştirmeyi amaçlamaktadır."[108]

Seçme ve yerleştirme sürecinde işe alınan personelin kurumda çalışmaya başladığı andan itibaren gerekli eğitim ve geliştirme çalışmaları ve uygulanması

[105] Behram Erdiken, T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı, Çevrimiçi, http://www.ozida.gov.tr/?menu=ozveri&sayfa=ov3/ov3isitmeozurluisayrim , 25.08.2010
[106] Tarakçıoğlu, **a.g.m**., s. 214
[107] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış**, 11. Baskı, İstanbul, Arıkan Basın Yayın Dağıtım, 2007, s.29
[108] Yüksel, **a.g.e**., s.198

gereken kurallar eğitim ve geliştirme sürecini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının yapmış oldukları değerlendirmeler neticesinde bir pozisyona başvuran adaylar arasından "en iyi" adayın işe kabul edildiğini düşünsek bile hiç eğitime ihtiyaç duymadan işletmeye çok çabuk adapte olup tam verimlilik ile performans gösteren kimse istisnalar dışında çıkmamaktadır ve bu durum son derece doğaldır. Yeni personel alımı, terfiler, görev değişiklikleri, sistem değişiklikleri, teknolojik gelişmeler ve değişimler hizmet içi eğitimi zorunlu kulan durumlardır.

"Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında, yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek zorunludur. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal bir öneme sahiptir."[109] "Eğitim programlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için bazı temel ilkelere göre hareket edilmelidir. Bu ilkelerden özellikle fırsat eşitliği ilkesi etik değerleri öne çıkartmaktadır. Bu ilkeye göre tüm çalışanlar eşit koşullar altında ayrım yapılmadan eğitim faaliyetlerinden faydalandırılmalı, eğitim belirli kimselerin veya bir grubun tekeline bırakılmamalıdır."[110] Eğitim ve geliştirme insan kaynakları fonksiyonunda en sık karşılaşılan etik dışı davranışlardan birisi işletme bünyesinde yer alan tüm çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanma konusunda eşit fırsatlara sahip olamamalarıdır. "Eğitim faaliyetlerinden en yüksek basamaktaki çalışandan en alt kademedeki çalışanlara kadar tüm işgörenlerin ayrım yapılmaksızın yararlanması gerekir."[111] Çoğu zaman eğitim programına dahil edilecek çalışanlar üst yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanların görüşleri alınmaz. Eğitim programının varlığından bile sonradan haberi olan çalışanlar bulunabilmektedir. Bu da kişilerin öz saygılarını yitirmelerine ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. "Eğitim yönetim süreçlerinde etik değerler sürekli vurgulanmalı, bilgi ve beceri eğitimlerinin yanı sıra etik değerleri öne çıkaran tutum geliştirme eğitimlerine de yer verilmelidir."[112]

[109] Bingöl, **a.g.e**., s.200
[110] Karasu, **a.g.t.,** s.68
[111] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s. 116
[112] Barutçugil, **a.g.e.,** s.225

"Oryantasyon; kuruma yeni katılan personelin kurumun amaç ve politikalarını, kurallarını, yapısını, kendi görev yetki ve sorumluluklarını tanıması için yapılan eğitimlerdir."[113] "Ne şekilde uygulanırsa uygulansın, bu eğitimin amacına ulaşabilmesi için işe yeni başlayanların işletmenin amacı, politikaları, yönetim biçimi, kurum kültürü, yöneticileri, iş arkadaşları, çalışma koşulları, yönetmelikleri, yapacağı işin özellikleri ve işin performans standartları v.b. gibi konularda bilgilendirilmesi gerekir."[114]

Oryantasyon sürecinde etik dışı davranışlar iki yönlü olarak görülebilmektedir. Kişiler arası ilişkiler açısından bakıldığında genel itibariyle, işe yeni başlayan çalışanlar kabul görme noktasında bir dirençle karşılaşabilmektedirler. Burada önyargılı tutum ve davranışlar kişiler arası çatışmaların temelini oluşturmaktadır. İş tanımındaki görevlerini yerine getirmek için personelin yeteri kadar istekli olmaması ya da gereken çalışmaları yapmaması da çalışan açısından görülebilecek başka bir hatalı davranış biçimidir. Yöneticiler açısından bakıldığında da görev tanımlarını yapmamak, net biçimde belirlememek iş etiğine ilkelerine uygun olmayacaktır.

Çalışanın adaptasyonu gerçekleştikten sonra, oryantasyon sürecini takip eden süreç yetiştirme ve geliştirme eğitimleridir. Bu eğitimler başlıca dört alanda yürütülür. Bunlar; çalışan eğitimi, çalışanın gelişimi, kurumun gelişimi, kariyer gelişimidir. Bu dört temel eğitim alanından çalışanın gelişimi ve kariyer gelişimi çalışan odaklı faaliyetlerdir. Çalışanın eğitimi kurumun başarısı için yürüttüğü faaliyetler olduğundan kurum odaklıdır. "Çalışan eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini artıran eğitsel

[113] İnsan Kaynakları Akademisi, (Çevrimiçi), http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/62-oryantasyon-egitimi.html 05.07.2010
[114] Nevin Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999, s. 71 - 72

faaliyetlerin tümüdür."[115] "Yetiştirme genel olarak belli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gerekli olan, bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kişilere kazandırılması sürecidir. Geliştirme ise daha geniş bir anlam taşımaktadır. Konusunda yetişmiş, teknik beceri sahibi kişilerin yaptıkları işleri değiştirerek kurumlarında ve toplumda daha fazla verimli olmayı sağlayabilecek birer değişim elemanı (change agent) olarak eğitilmesi geliştirmenin amacıdır."[116] Yetiştirme; daha çok işe yeni girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir. Geliştirme eğitimi kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında yetiştirilmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimdir.

Yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinde fırsat eşitliğine dikkat edilmesi, duyuruların tüm çalışanları kapsayacak biçimde ve zamanında yapılması, bu faaliyetlerden yararlanacak çalışanlar belirlenirken ayrımcılığa gidilmemesi, adam kayırmacılık yapılmayıp; hak eden personelin hak ettiği ölçüde yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinden yararlandırılması iş etiği ilkelerine uygun olacaktır.

2.8.2. Kariyer Geliştirmede İş Etiği

Kariyer son yıllarda önemi artan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Gündelik dilde başarı, yükselmek, statü gibi kelimelerle tanımlanmaya çalışılan kariyer kavramı, genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılmaktadır. "Kariyer kavramı 16. Yüzyıldan bu yana işlenmeye başlamakla birlikte, 1956 yılında Anne Roe'nun ''Meslekler Psikolojisi'' adlı kitabında tanımlanmıştır. Roe' dan sonra 1957 yılında Donald Supper , ''Kariyer Psikolojisi'', 1963 yılında Triedeman ve Ohara'nın ''Kariyer Gelişimi'', Seçimi ve Uyarlanması'', 1966 yılında John Holland'ın ''Meslek Tercihi Teorisi'' kitaplarıyla kariyeri tanımlamış ve kariyer kavramı

[115] A. Oya Özçelik, **Eğitim ve Geliştirme**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde**,** 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.189
[116] Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004, s. 294 - 295

tartışılır duruma gelmiştir."[117] Kariyer kavramına dair literatürde farklı tanımlamalara gidildiği görülmektedir. Bu tanımlardan birisi; "kariyer, kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu bir dizi iş ve bu işlere katılım konusundaki tavrıdır." [118] şeklindedir.

Bir diğer tanıma göre; "kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanmasıdır."[119] "Bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın alanında uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileridir."[120]

"Seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, erk ve itibar elde etmektir."[121] Bu tanımlarda açıkça görüldüğü üzere kariyer geliştirme bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Bu süreç hem çalışanın hem de organizasyonun lehine sonuçlar doğuran bir süreçtir. İşletmeler ileride ihtiyaç duyacakları elemanları belirli bir sistem dahilinde geliştirme yoluna giderek kendi varlıklarına yatırımda bulunmuş olurken, çalışanlar ise bu sisteme dahil olmak suretiyle kendi yetenek, değer ve ilgilerinin farkına vararak güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi suretiyle kendilerini geliştirebilmektedirler.

"Kıdem esasına göre yükselme, kıdemce daha küçük olan kişinin kıdemce daha yüksek olan kişi ya da kişilerin önüne geçmemesi toplumun gelenek görenek ve normlarına göre doğru kabul edilebilir. Fakat böyle bir durum evrensel açıdan ayrımcılık ilkesi gereği insan haklarına ters düşebilir."[122] İş etiği kuralları bu noktada devreye girmelidir. Kıdemin yanında terfi etmeyi etkileyecek diğer faktörlerde göz

---

[117] Özgen, Öztürk, Yalçın, **a.g.e**., s. 8- 9.
[118] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa, Alfa Basın Yayın Dağıtım, 2008, s.168,169
[119] Selçuk Yalçın**, Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:246, 1991, s.101
[120] Tom Redman, Adrian Wilkinson, **Contemporary Human Resource Management**, Financial Times Prentice Hall, 2001, p.268;
[121] Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.334
[122] Bolat, Seymen, **a.g.m.,** s. 9

önünde bulundurularak, iş etiğine uygun olan yönetim biçiminin sınırları belirlenmelidir.

İşletmeler kariyer imkanları sağlarken ve terfi söz konusu olduğunda cinsiyet ayrımcılığına gitmemelidir. "Özellikle cam tavan kavramı, kadın çalışanların işletmenin üst düzey kademelerine yükselmelerini engelleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların eğitimleri, performansları, yetenekleri göz ardı edilerek sadece cinsiyete bağlı olarak kadın çalışanların terfi ettirilmemesi söz konusudur."[123] Kariyer kelimesi genellikle ilerleme anlamında kullanılmaktadır. Ancak kariyer gelişimi her zaman ilerlemeyi içermez. Kişinin yaptığı işin yeniden tanımlanması, psikolojik ve manevi anlamda tatmin sağlayan bir süreç de kariyer gelişimine dahildir. Dikey kariyerde hiyerarşik anlamda bir kariyer gelişiminden söz ederken, yatay kariyerde ise daha ziyade bir uzmanlaşma ve iş çeşitliliğinin sağlanması söz konusudur. Önemli olan nokta kariyer sürecinin doğru yönetimi, tüm çalışanların sürecin içine dahil edilmesi ve ilgi yetenek beklenti ve motivasyonları doğrultusunda süreçten yararlandırılmalarıdır.

İbrahim Giritlioğlu'nun "Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma" isimli çalışmasında İstanbul'da otel mutfaklarında çalışan erkek işgörenler bayanlara göre daha yüksek oranda sektörde kariyer yapmak için yönetici akraba, tanıdık ve arkadaşın desteğinin olması gerektiğine inanmaktadır."[124] Yeteneklerin gözardı edildiği, akraba ve tanıdık referanslarının kişisel özelliklerin ve yetkinliklerin önüne geçtiği bir kariyer sistemi iş etiği ilkelerine aykırıdır. Yapılan araştırmada özellikle erkek çalışanlar arasında görülen bu algı örgüt içi çatışmalara neden olabilecektir. Bunun önüne geçmenin yolu kariyer yönetiminde ve tüm insan kaynakları işlevlerinde iş etiği ilkelerine bağlı kalmaktır.

---

[123] Gönen Dündar, **Kariyer Geliştirme**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2008, s. 336

[124] İbrahim Giritlioğlu, "Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal Gelişim Dergisi (E – Dergi),** Yıl 1 Sayı 1, 2010, s. 123

"Kariyer seçiminde bireyin kişiliği önemli bir etmendir. Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar insanların kendi kişilik ve yönelimleri ile uyumlu olan işlere eğilim gösterdiklerini ortaya koymuştur."[125] Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi oldukça önemlidir. Kişi, bireysel kariyer planlamasını yapıp, kariyerini seçerken birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin en önemlileri; bireyin kişilik gelişimi, ailesinin sosyo-ekonomik düzeyi ve toplumsal etkilerdir. "Yapılan birçok araştırma, kariyer seçimini dört faktörün etkilediğini ortaya koymuştur. Bunlar kendini tanıma, ilgi alanları, kişilik özellikleri ve sosyal ortalamadır."[126] Kariyer planlaması sırasında kişisel özelliklerin göz ardı edilmesi, kariyer seçimini etkileyen faktörlerin değerlendirmeye alınmaması hem kariyer geliştirme süreci açısından yanlış sonuçların ortaya çıkmasına neden olacak hem de iş etiği ilkelerine uygun hareket edilmemiş olacaktır.

Çalışanların kişilik özelliklerini doğru ölçmeden yapılacak yönlendirmeler doğru sonuçlar vermeyecektir. Çalışanlara seçim hakkı verilmelidir. Çalışanlar da kariyer geliştirme sürecinde söz sahibi olmalı ve uygulanacak yöntem, teknikler objektif kriterlere dayanmalıdır. Kariyer geliştirme sürecinde karşılaşılabilecek iş etiği problemlerinden birisi; yönetim kadrosunun, tamamen işletme ve organizasyonun çıkarlarını düşünerek, çalışan amaçlarını göz ardı etmek suretiyle bir planlama içerisine girmesidir. Kariyer basamaklarının henüz başında olan çalışanlar içinde bulundukları süreci tam olarak kavrayamayabilir ve işletmenin kendisinden beklentisini içselleştiremeyebilir. Bu noktada yöneticilerin doğru bilgilendirme ve yönlendirme yapmaları gerekmektedir.

2.9. Performans Değerlendirmede İş Etiği

Performans; "bireyin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklere uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi"[127] olarak tanımlanmaktadır.

---

[125] Serpil Aytaç**, İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul Epsilon Yayıncılık, 1997, s. 90

[126] Ayfer Aybatlı, "Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 9,10

[127] Erdoğan, **a.g.e.,** s. 134

Performans değerlendirme; "bireyin işinde gösterdiği başarı ve gelişme gizli gücüne bağlı olarak yapılan sistematik değerleme"[128] dir. Bir başka tanımla performans değerlendirme; "kişinin işteki başarısı hakkında bir yargıya varma işlemidir."[129] Performans değerlendirme işletmelerin çeşitli organizasyonel kararları alabilmek için sıklıkla başvurdukları bir süreçtir. Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900' lü yılların başlarında A.B.D.' de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor' un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır.

Ülkemizdeki uygulamalarda öncelikle kamu sektöründe başlamış, yıllar içinde özel sektörün konuya olan ilgisi artmıştır. 4857 sayılı iş yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır. İşletmelerde performans değerlendirme sisteminin başlıca dört kullanım alanı olduğu söylenebilir. Bunlar insan kaynakları planlaması, ücret – maaş yönetimi, çalışanların eğitim – geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işten ayırma kararlarının verilebilmesidir.

"Değerlendirmedeki sübjektif etkiler ve değerlendiriciler tarafından yapılan hatalar, bunların azaltılma ya da ortadan kaldırılma yolları, işgörenler arasında eşitlik ve adalet ilkelerinin uygulanması açısından performans değerlendirme sisteminde eğitim önemli bir yer tutmaktadır."[130]

Diğer tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi örgütün başarıya ulaşabilmesi için, örgütün başarısı ile örgütteki bireylerin başarısı arasındaki uyumun sağlanması gerekmektedir. Örgüt varlığını devam ettirebilmek için, çalıştırmakta

[128] Ataay, **a.g.e**., s.234
[129] Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No. 149, 1976, s. 167
[130] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2008, s.154

olduğu bireylerin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini kontrol etmek zorundadır. Performans değerlendirmenin "öznel" bir takım ölçütler ve değerlendirmeler ile yapılması iş etiği ilkelerine uygun değildir. Çalışan motivasyonu ve işletme yararı açısından ve "etik" prensiplere bağlılık açısından düşünüldüğünde doğru bir değerlendirmenin "objektif" kıstaslara göre yapılıyor olması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Serdar Tarakçıoğlu'nun araştırmasına göre; "işgörenlerin büyük çoğunluğu performans değerlendirmelerin adil yapılmadığını belirtmektedir."[131]

"Performans değerlendirme sisteminin en büyük yararlarından biri işgörene kendi durumunu bildirmesidir. Bunun en iyi şekilde yapılabilmesi için yapıcı nitelikte ve işgörenin gelişmesini hedef alan bir performans görüşmesi yapılması gerekmektedir."[132] "Performans değerlendirmesi sonucu kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler sonucunda gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilmektedir."[133]

Performans değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle neyin ölçülmesi gerektiğinin ve neyin başarı olarak değerlendirileceğinin işletme bazında belirlenmesi gerekmektedir. "Performans değerlendirme sürecinde en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir."[134] Performans ölçütü ise; gerçekleştirilmesi beklenen performans düzeyi veya elde edilmesi gereken sonuçtur. Standartların ve ölçütlerin tam olarak belirlenmediği bir değerlendirme sürecinin "etik" boyutunun da sağlıklı olmadığı söylenebilir. İş tanımları ve iş analizleri uzman kişilerce belirlenmiş değilse, performans standartlarının ve ölçütlerinin de geçerli olması beklenemez.

---

[131] Tarakçıoğlu, **a.g.m.,** s. 213
[132] Yalçın, **a.g.e**., s.95
[133] Erdoğan, **a.g.e**., s.159
[134] Ülkü Baykal, Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye' deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1994, s.45

Performans değerlendirme bir ast – üst ilişkisi olmayıp, örgütün diğer alt sistemleriyle ilişkili bir süreçtir. Performans yönetiminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmektedir. Etik kurallara da uygun bir değerlendirme yapabilmenin belki de başlangıç koşul "objektiflik" ilkesinden şaşmamaktır. Öznel bir değerlendirme olmaması ve objektif kıstaslara riayet edilebilmesi için de, bilimsel metotlardan yararlanılmalı ve doğru tekniklerin kullanılmasına özen gösterilmelidir.

En yakın üstün yaptığı performans değerlendirme; "en yakın üstün işgöreni değerlendirmede, en yetkili, en nesnel, en doğru ve en gerçekçi değerlendirmeyi yapabileceği varsayımına dayandırılmıştır. En yakın üstün (birinci derecede amirin) kim olacağı ise yetki (hiyerarşi) basamakları izlenerek belirlenmektedir."[135] Genellikle değerlendirmeler, astın performansının en iyi ilk üst tarafından gözlemlenebileceği düşüncesiyle ilk üst tarafından yapılır. Astların da genellikle kariyer gelişimi süreçlerinde ilk üstlerinin etkin bir rol oynamasını arzu ettiği bilinen bir durumdur. Buna karşın ilk üst tarafından yapılan değerlendirmenin sakıncalı tarafları şunlardır:

- Astlar ilk üstün ödül ve ceza yetkisini görmekten rahatsız olabilirler.
- Değerlendirme süreci tek yönlü işlerse ve olumsuz sonuçlanırsa; ast savunmaya geçebilir ve davranışlarının haklılığını savunmaya çalışabilir.
- İlk üst geri – besleme konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk üstün ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Bu durumda ilk üstün yaptığı değerlendirmede; objektiflik kriterinin yanında, gerekli yönetsel becerilere sahip olmama ya da yetkinlik düzeyinin doğru bir performans değerlendirme yapmaya yetmemesi de, örgütün işleyişi açısından iş etiğine uygun olmayan bir durum olarak değerlendirilebilir.

[135] Ülkü, Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi,** Ankara**,** ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:43,ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basımevi, 1982, s. 41

"Kişinin kendi kendini değerlendirmesi de kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem sıklıkla kullanılmamakla beraber, ilk üstün yaptığı değerlendirmenin yanında, yöneticilerin kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak amacıyla kullanılabilmektedir. Yapılan değerlendirmelerde, başarılı ve vasatın üstünde olanların kendilerini üstlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, sıra dışı başarı düzeyinde ya da başarısız çalışanların ise performanslarını abartılı derecede yüksek puanlara yönelerek belirttikleri söz konusu olabilmektedir.[136]

Değerlendirmenin iş arkadaşları (eşitler) tarafından yapılması**;** aynı ya da birbiriyle ilişkili işlerde çalışan kişilerin birbirlerinin performansını daha iyi değerlendirebileceği düşüncesinden ortaya çıkmıştır. "Sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir."[137]

Tüm bu bilgiler ışığında teknolojideki gelişmelerden de yararlanmak suretiyle, iyi eğitilmiş, objektif ve önyargılardan uzak değerlendiriciler tarafından performans değerlendirme sürecinin yönetilmesi, performans değerlendirme sürecinin iş etiği sınırları içinde kalmasını sağlayacaktır.

360 Derece Geri - Besleme Yaklaşımı ise; **"**Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, iş arkadaşları değerlendirmesi olarak da isimlendirilen 360 derece performans geribildirimi, çalışanın performansının çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir."[138] "360 derece değerlendirme; sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi

[136] Uyargil, **a.g.e.,** s.250
[137] Uyargil, **a.g.e.,** s.251
[138] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 202

çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır."[139]

360 Derece Geri – Besleme Yaklaşımı performans değerlendirme yaklaşımları arasında en çok tercih edilen yaklaşım haline gelmiştir. Bütüncül bir yaklaşımdır, uzmanlık gerektirir ve belki de olası doğru sonuçların alınabilmesi açısından performans değerlendirmenin etik boyutu açısından düşünüldüğünde iş etiğiyle ilgili hataların en aza indirgenmesi açısından, sıkça uygulanması gereken bir yaklaşımdır.

2.9.1. Değerlendirme Hataları

Kişisel, kullanılan tekniklerden ya da yaşanan tecrübelerden etkilenmek suretiyle yapılan değerlendirme hataları, hem değerlendirmelerin geçerlilik ve güvenirliğini etkilemekte hem de iş etiği kurallarına uygun bir performans değerlendirmeyi engellemektedir. Değerlendirmeyi yapanın yaptığı hataların farkında olmaması, etik ihlali yapmadığı anlamına gelmeyecektir. Çünkü değerlendirme sonuçlarına göre alınacak yanlış kararlar tüm çalışanların kariyer gelişimini olumsuz etkileyecek düzeyde olabilmektedir.

Hale Etkisi (Halo Effect): "Değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapmaları anlamına gelmektedir."[140] İlk izlenime göre olumlu ya da olumsuz değerlendirme, performansı değerlendirilen kişinin performansının bir boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olmasından dolayı tüm diğer performanslarının da aynı değerlendirmeye tabi tutulması gibi örneklerle hale etkisi açıklanabilir. Gözlem süresini artırmak bir varsayıma göre hale etkisini artıracağı

---

[139] Walter W. Tornow, **Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development** ,Jossey Bass Management Series, 1998, p.153

[140] Uyargil., **a.g.e.,** s.262

gibi, bir varsayıma göre yöneticilerin astların davranışlarına alışması sonucu hale etkisini artırıcı bir etkiye neden olabilecektir. "Halo etkisini önleyebilmek için değerlendiricilerin eğitilmesi gerekmektedir. Değerleyenlere, değerlendirme sırasında yapabilecekleri hataların açıklanmasıyla sorun giderilmeye çalışılabilmektedir."[141]

Belirli Derecelere Puanlara Yönelme: Yüksek puanlara ya da düşük puanlara yönelme şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Astına kendini beğendirme güdüsü yüksek puan vermeye yönelme şeklinde bir hataya neden olabilecekken, başarılı bir astının kendi yerine geçebileceği endişesi ile düşük puan verme eğilimi de bunun tam tersini göstermektedir. Performans değerlendirme sırasında en sık karşılaşılabilecek "etik" ihlali türlerindendir.

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: "Performans değerlendirme döneminin tümündeki başarı ve başarısızlıkların dikkate alınmaması ve son birkaç haftayı göz önüne alarak değerlendirmelerin yapılması birçok yanlışlıklara neden olabilmektedir. Bu hatayı giderebilmek için değerlendirme döneminin kısaltılması ve dönem sonundaki değerlendirmeye temel olacak, dönem içindeki işgören kayıtlarının tutulması yoluna gidilebilmektedir."[142] Performans değerlendirme tüm performans dönemini kapsayacak biçimde yapılmalıdır. Yakın geçmişte gösterilen başarının, değerlendirme sürecinin tamamını olumlu yönde etkilememesi gerekirken, yine yakın bir zamanda çalışanın başarısız bir performans sergilemesi de tüm sürecin olumsuz bir biçimde değerlendirilmesini gerektirmemelidir. Performansı değerlendirilen kişiler de, performans değerlendirme sürecine yakın dönemlerde yüksek bir çalışma azmi sergileyip, diğer dönemlerde vasat bir çalışma sergilemekte iseler bu da etik bir davranış olmayacaktır.

Kontrast Hataları: "Vasat ya da ortalama performans gösteren bir işgören kendisinden oldukça başarısız performans sergileyen birkaç kişiden hemen sonra değerlendirmeye tabi tutuluyorsa, başarılı olarak algılanabilecektir. Ya da çok

[141] Dicle,**a.g.e**., s. 34
[142] Dicle, **a.g.e**., s.34

başarılı birkaç çalışanın hemen ardından değerlendirilen işgören başarılı olduğu halde vasat şeklinde değerlendirilebilir."[143] Bu durumda değerlendiricilerin tüm çalışanları ayrı ayrı, gruplara ayırmadan, birbirlerinin performansından etkilenmeden değerlendirmeleri gereklidir.

Kişisel Önyargılar: Değerlendiricilerin objektifliği ilkesi performans değerlendirme sürecinin olmazsa olmazlarındandır. Cinsiyete, yaşa, etnik kökene kişisel ilişkilerde yaşanan sorunlara göre yapılan değerlendirmeler objektiflikten uzak ve hak kayıplarına neden olacak türde değerlendirmelerdir.

Pozisyondan Etkilenme: Üst düzey pozisyonlarda görev yapan kişilerin performansları, aslında bulundukları konum gereği zaten yerine getirmeleri gereken bir görevde dahi başarılı oldukları şeklinde tanımlanmakta iken, astların yapmakta oldukları çalışmalar performansları ile değil bulundukları konumdan etkilenerek "vasat" değerlendirmesine tabi tutulmaktadır. Bu konu aslında genel bir etik ihlali anlamına gelmektedir. Değerlendirmenin pozisyona göre değil, kişiye göre ve önceden belirlenmiş performans standartlarına göre yapılması gerekmektedir.

Atıf Hataları: Kişilerin kendilerinin ya da başkalarının davranışlarını açıklarken belirli varsayımlara dayanma eğiliminde bulunmalarıdır. Dışsal faktörlere atıfta bulunmadan başarıyı zeka gibi içsel atıflara dayandırmak, performansın doğru değerlendirilmesini engelleyecektir. "Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir."[144]

Yukarıda saymış olduğumuz değerlendirme hataları, performans değerlendirmenin etik boyutunu yakından ilgilendirmektedir. Öncelikle değerlendirme yapan kişilerin konuyla ilgili eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Önyargılar, doğru ve kaliteli bir performans değerlendirmeyi etkileyecek, kişisel hakların zedelenmesine neden olacak, organizasyonun başarılı olduğu halde yanlış

[143] Uyargil, **a.g.e.,** s.267
[144] Uyargil, **a.g.e**., s.269

değerlendirilen işgörenden yararlanmasının önüne geçecektir. Değerlendirme standartlarının ve ölçütlerinin önceden belirlenmiş olması ve çalışanlarla paylaşılması etik ihlallerini azaltacaktır. Tüm çalışanlar eşit şartlarda değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Cinsiyet, yaş, etnik köken ve benzeri konularda yapılabilecek değerlendirme hataları, terfilerde, atamalarda ve görevlendirmelerde yanlışların yapılmasına neden olacaktır ki bu durum iş etiği prensipleri ile de asla bağdaşmamaktadır. Aslında etik ve iş etiği kavramları performans değerlendirme açısından düşünüldüğünde, çalışanların haklarını koruyucu bir unsur olarak gözükse de, değerlendirmenin ortaya çıkaracağı orta ve uzun vadeli sonuçlar açısından da, organizasyonun da haklarını koruyucu bir özellik taşımaktadır.

2.10. Ücret Yönetiminde İş Etiği

"Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ücret, emeğin bedelidir. Dar anlamda ücret ise bir işletmede çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlara ödenen para olarak tanımlanmaktadır."[145] "Bununla birlikte ücret; "karşılık, bir iş karşılığı verilen şey, kira, sevap, ödül, ücret, ücretle çalışan" gibi anlamlara gelen Osmanlı Türkçesindeki "ecir" sözcüğünden türemiş olup; kısaca "emeğin bedeli" veya "çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar" olarak tanımlanabilir. Ücret İngilizcede "wage", Fransızcada "salaire" Almancada "lohn" kavramlarıyla ifade edilir."[146]

"İşgörenler çalıştıkları işletmelere bilgi, beceri ve deneyimleri ile katkıda bulunurlar. Bunun karşılığında da kendilerine işletme tarafından belli bir ücret ya da maaş ödemesi yapılır. Her ikisi de aynı anlama gelmekle birlikte aylık esasa göre yapılan ödemeler maaş, haftalık ya da saat hesabına göre yapılan ödemeler ise ücret diye adlandırılır. İşletmelerin ücret ve maaş politikaları çerçevesinde yapılan bu

[145] Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 93.
[146] Ahmet Cevat Acar, İsmail Durak Ataay, **Ücret Yönetimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde**,** 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s. 399

ödemeler adil, özendirici ve işi esas alan bir sisteme dayandırılmalıdır."[147] "İktisat açısından ücret, üretim faktörlerinden emeğin fiyatı, bedeli (karşılığı) olarak tanımlanır."[148]

"Yeterli ücret, işletmenin amacına ulaşması için çalışanların motivasyonunu, uygun ve gerekli sayıda ve nitelikli çalışanları işletmeye çekip, istihdamının elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanmaktadır."[149]"Ücret, bilimsel açıdan çalışana emeği karşılığında ortaya çıkışına katkıda bulunduğu "sosyal hasıla" dan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Bu sebeple, ekonomik açıdan ücret artışı, bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır. Ve yine bu sebeple işverenler her dönemde verimliliği artırmaya dönük ücret sistemlerinin arayışı içinde olmuşlardır."[150]

"Ücret paketini (toplam ücreti) oluşturan başlıca bileşenler, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Temel (Kök) Ücret
2. Değişken ücret (Performans ücreti)
3. Ek yararlar ve sosyal yardımlar"[151]

Bunlardan ilk ikisi doğrudan, diğerleri ise dolaylı ücret bileşenleri olarak tanımlanmaktadır. Temel ücretler performansa göre değişkenlik göstermekte iken, dolaylı ücretler (yemek, servis hizmetleri gibi) genellikle pek bir farklılaşma olmamaktadır.

Temel ücret veya maaş, genellikle piyasadaki belli benzer işlerin ücret düzeyleri de dikkate alınarak iş değerlendirmesine dayalı olarak belirlenmektedir. Buradaki amaç "eşit işe eşit ücret" prensibini uygulayabilmektir. Bu prensip ücret yönetiminin

[147] Gülruh Özışık Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2002, s.1
[148] Acar, **a.g.e**., s.399
[149] Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003, s. 155-156.
[150] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.211
[151] Acar, **a.g.e**., s.401

etik boyutunun temel taşlarından birisidir. Eşit işe eşit ücret belirlenirken iş değerlendirmesinden de faydalanılıyor olması, hem insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bir bütünlük içerisinde birbirleri ile ilişki içinde olması gerektiğini, hem de iş etiğine uygun ve geçerli bir ücret belirleme yapılırken, diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerinden yararlanılması gerektiğini ifade etmektedir. Eşit işe eşit ücret politikası uygulanmadığında, işgörenler arasında adaleti sağlamak ve yönetim kademesine güven duymalarını beklemek mümkün olmayacaktır.

"Ücret çalışanı işyerine bağlayan bir faktör olarak önem taşımaktadır. Çalışan yaptığı işin karşılığını aldığına inandığı ve ücret adaletinin sağlandığı işyerine bağlılığa önem verecektir."[152]

"İşletmeler kendi nitelikli çalışanlarının başka işletmelere gitmesini önlemek için ücretlerini rekabet edebilir düzeyde tutmaktadırlar. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır."[153]

2.10.1. Ücret Yönetimi İlkeleri ve İş Etiğiyle İlişkisi:

Ücret yönetimi ilkeleri; " eşit işe eşit ücret ilkesi, yasalara uygunluk ilkesi, dengeli ücret ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi, bütünlük ilkesi, nesnellik ilkesi ve açıklıktır."[154]

Eşit işe eşit ücret ilkesine göre; "İki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa ve de işi yapan çalışanın işletmenin belirlediği bir yan ödeme alacağı yoksa o işe eşit ücret ödenmelidir. Eşitlik ilkesi sağlanırken hassas bir denge kurulmalıdır, eşit olmayan bir ücretleme söz konusu ise bu ücreti azaltmak yeni sosyal gerilimlere yol açabilecektir."[155]

---

[152] Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi Yayın ve Dağıtım, 2003, s. 144 – 147
[153] Bayraktaroğlu**, a.g.e**., s.159
[154] Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s. 41
[155] Sabuncuoğlu, **a.g.e**., s.215

Serdar Tarakçıoğlu'nun araştırmasında eşitlik ilkesi ile ilgili etik dışı durum şu şekilde ifade edilmiştir: "Çalışmadan elde edilen diğer bir önemli bulgu ise, eşit ücretlendirme ile ilgilidir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu çalıştıkları işletmelerde eşit ücretlendirme yapılmadığını ve aynı pozisyonda çalıştıkları arkadaşlarıyla eşit ücret almadıklarını ifade etmişlerdir.[156]

Daha öncede vurguladığımız gibi ücret yönetiminin etikle yakın ilgisi "eşit işe eşit ücret" prensibinde kendisini yoğun bir biçimde göstermektedir. Bu prensip uygulanmadığı takdirde hem ücret yönetiminin temel ilkelerinden birisi ihlal edilmiş olacak hem de ücret yönetiminde etik dışı davranılmış olacaktır.

"Birçok ülkede kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında, süreklilik gösteren bir ücret ayırımcılığının olduğu bilinmektedir."[157] Ülkemizde halen yürürlükte olan iş kanunu ile iş etiğine aykırı olan bu ayrımcılık durumuna yasal düzenleme getirilmiştir. 4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesinde eşit davranma ilkesinin gereği şu ifade yer almaktadır: "Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz."[158]

"Çalışanın yegâne geçim kaynağı olan ücret, onun en azından insanca bir hayat sürdürebilmesine yetecek düzeyde belirlenmelidir. Sektör ve ekonomik şartlar dikkate alındığında ücret işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde artırmayacak ölçüde ve dengeli olmalıdır."[159] Gereğinden düşük ya da yüksek ücret ödenmesi dengeli ücret ilkesine aykırıdır. İşletmelerin dengeli ücret politikaları belirlemesi işgören motivasyonu açısından çok önemlidir. Hak etmeyen kişilere olması gerekenden fazla, belirli bir ücreti hak ettiği halde olması gerekenden az ücret ödenen çalışanlar arasında uyumsuzluk ve çatışma meydana gelecektir. Bu durum iş etiği açısından uygun bir durum değildir. Bununla birlikte ücret belirlenirken kıdeme de dikkat

---

[156] Tarakçıoğlu, **a.g.m.,** s. 213
[157] Palaz, a.g.m., s.91
[158] 4857 sayılı İş Kanunu, (Çevrimiçi), http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html 01.09.2010
[159] Uğur, **a.g.e.,** s. 152-153

edilmelidir. Kıdem ve yükselmede ücret artışı özendirici ve teşvik edici bir işlev görür. Kıdem kavramı zamanı içerdiği gibi, tecrübe ve sadakat kavramlarını da barındırır.

Nesnellik ilkesine göre; "Ücret, işletmede tarafsız olarak herkese hak ettiği ölçüde hiç bir kayırıcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir."[160] Ücret artışları herkesin kabul edebileceği, önceden belirlenmiş ve duyurulmuş, objektif ve genel kıstaslara dayanmalıdır. Ücret artışında iş ve performans temel teşkil etmelidir. Açıklık ilkesine göre ise; işletmede uygulanan ücret politikası ve ücret sistemi işletmenin her çalışanı tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır.

İşletmede görev yapılan bölüme pozisyona ve işin niteliğine bağlı olarak farklılık göstermeksizin tüm çalışanların aynı ücret programına dahil edilmesi gerekmektedir. Bu ilkenin uygulanması çalışma barışını sağlayacaktır. İşletmede yapılan işe karşılık ödenen ücret piyasa eşdeğerini bulamamışsa, çalışan işletme değiştirmeye çalışır. Bu da yeni çalışan bulma ve çeşitli maliyetler olarak işletmeye zarar verir.

İş değerleme sistemi işlerin birbirlerine göre değerlerini ortaya koyan objektif bir yöntemdir. Bu yolla işler önem ve zorluk derecesine göre farklılaştırılmaktadır. Böylece eşit işe eşit ücret verilmekte ve dolayısıyla ücret adaleti sağlanmaktadır. İşletmenin ücret yapısını ve düzeyini, değişen işgücü piyasasına ve piyasa koşullarına göre düzenleyebilme serbestîsi ücret esnekliği olarak tanımlanmaktadır.

Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesine göre; "çalışana ödenen ücretin, piyasadaki eş değer işlere ödenmekte olan ücret düzeyleriyle uyumlu olması gerekmektedir. İşletmede bir sınıf farkı oluşturmaksızın hem beyaz yaka hem de mavi yaka çalışanlarını kapsayacak şekilde bir ücret politikası izlenmesi"[161] ise bütünlük ilkesini ifade eder.

[160] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s. 215-216
[161] Acar., **a.g.e.,** s.41

"İş etiği ilkelerinden tarafsızlık ilkesi gereğince, ücret yapısının oluşturulması esnasında uygulanacak olan ücretlendirme yaklaşımlarının tamamen objektif kriterlere göre belirlenmesi gerekmektedir. İşlerin sınıflandırması, puanlaması yapılırken ya da ücret basamakları oluşturulurken tamamen objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Açıklık ilkesi gereğince, oluşturulacak olan ücret yapısının isletmenin tüm işgörenleri tarafından bilinecek nitelikte ve açıklıkta olması gerekmektedir. Ücret yapısındaki sınıflandırmaların hangi kriterlere göre yapıldığı açık bir şekilde işgörenlere bildirilmelidir. Dürüstlük ve Doğruluk ilkesi gereğince, işlerin ücretlendirilmesi yaklaşımlarından herhangi birinin seçilmesi aşamasında doğru bir yaklaşımın seçilmesi gerekmektedir. İşleri adil, tarafsız bir şekilde sınıflandıracak eşit bir ücretlendirmeyi sağlayacak yaklaşımın seçilmesi gerekmektedir."[162]

"Ücret (wage, salary) ile ödül (reward) kavramları birbirlerinin yerlerine kullanılabilmektedir. Ödül; işgörenin çalışması karşılığında ağladığı maddi ve maddi olmayan tüm yararları içerir. Bir başka deyişle ücretten farklı olarak, işgörenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararlar ödül (mükafat) kavramının karşılığına gelmektedir."[163]

Organizasyonlarda ödül mekanizmalarının adaletli bir biçimde işlemesi çok önemlidir. Ne tür davranış biçimlerinin ya da hangi performansların ödüllendirileceği yönetim kademesi tarafından belirlenmiş olmalıdır. Standartları ve kriterleri tüm çalışanlar bilmelidir. Ödüllendirme bazen toplantı sırasında işgörenin yaptığı başarılı bir çalışma ile ilgili olarak sözel bir geri dönüt vermek, bazen takdir belgesi, teşekkür belgesi gibi yazılı bir ödüllendirme biçimi, bazen işgörenin önüne konulan somut hedefler doğrultusunda bunları başarabilen personelin yurtdışına tatile gönderilmesi gibi çok farklı biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Çalışma hayatına belli oranda vakıf olan herkesin çok iyi bileceği üzere, para ya da maddi karşılıklar, birçok kez bu tarz ödüllerin kişiler üzerinde bıraktığı etkiyi bırakamaz. Dolayısıyla en alt

[162] Başarır, **a.g.t.,** s. 102 – 103.
[163] Acar, **a.g.e**., s. 408

kademeden en üst kademeye her çalışan üstü tarafından ödüllendirilmeyi bekler ve yapılacak bu ödüllendirmenin adaletli olmasını bekler. Adan kayırmacılık, hemşericilik ve bunlara benzer ayrımcılık türleri ödüllendirmeler sırasında yaşanan etik ihlalleri arasındadır. Bu tür etik dışı durumlara maruz kalan ve adaletli olmayan bir ödüllendirme sistemi içerisinde emeğinin karşılığını göremeyen çalışanlardan sonrasında verimli bir performans beklemek mümkün olmayacaktır. Ödüllendirmeler adaletli, objektif, belirlenmiş standart ve kriterlere dayalı olarak, çalışanların adalet ve güven duygularını sarsmayacak biçimde yapılmalıdır.

"Sürekli değişen iş ve rekabet koşullarında, stratejik uygulamaların başarısı, çalışanın bilgi beceri ve ilgisine bağlıdır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için; bu amaçlarla bireysel beklentiler arasında bir ilişki kurulması önemlidir. Bunun için ödüllendirme sisteminin stratejik uygulamalarla bağlantılı olması gerekir."[164]

2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yasal Boyutunda İş Etiği

İnsan Kaynakları Yönetiminin hukuki çerçevesini belirleyen kaynaklar şöyledir:

- "Anayasa
- Bireysel İş Hukuku Yasaları
  - 4857 Sayılı İş Kanunu
  - Borçlar Kanunu
  - Basın – İş Kanunu
  - Deniz – İş Kanunu
  - Diğer Yasalar (Çıraklık ve Mesleki Eğitim K., Hafta Tatili K., vb.)
- Toplu İş Hukuku Yasaları
  - 2821 sayılı sendikalar kanunu
  - 2822 sayılı toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt kanunu
- Sosyal Güvenlik Yasaları
  - 506 sayılı sosyal sigortalar kanunu

[164] Ülgen, **a.g.e**., s.386

4447 sayılı işsizlik sigortası kanunu

- Tüzükler
- Yönetmelikler
- Yargı Kararları
- Öğreti

Özel Kaynaklar

- Toplu İş Sözleşmeleri
- İş Sözleşmeleri
- İç Yönetmelikler

Uluslar arası Kaynaklar

- Uluslar arası Çalışma Örgütü sözleşme, yönerge ve tavsiyeleri
- Avrupa Birliği Çalışma Mevzuatı" [165]
-

İK' nın yasal boyutunu çerçeveleyen kaynakların genişliği ve birbirleri ile olan ilişkisi insan kaynakları yönetiminin hukuki boyutunun evrensel ve uluslar arası standartlara oturtulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu boyut devletlerarası ilişkilerden, ülkelerde yaşanan siyasi gelişmelerden ve yargı kararlarından bağımsız değildir. İşçi işveren ilişkilerini düzenleyen yazılı hukuk kuralları ile ilgili olarak çoğu kez işveren lehine yorumlanma gibi bir temel hataya düşülmektedir. İş sözleşmesi maddelerine uyulmaması sonucu çalışanların yaşadıkları mağduriyetler de yasal boyutta yaşanan bir diğer etik ihlalidir. İş ilanlarında, iş görüşmelerinde doğru bilgi verilmesi ve personel seçiminde ayrımcılığa gidilmemesi yasal mevzuatla garanti altına alınmalıdır.

"Günümüzde hızlı bir değişim ve gelişim içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler, hukuk sistemi içinde yer alan değişik hukuk dallarındaki gelişmelerden

[165] Adal, **a.g.e.**, s. 565-566

etkilenmektedirler. Kamu ve özel hukuk alanındaki çeşitli düzenlemeler işletmeler tarafından yasal ve hukuki bir çevre faktörü olarak dikkate alınmak zorundadır."[166]

"İşçi sağlığı; çalışan bir kişinin, iş koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirilebildiği bir iş çevresinde, huzurlu bir biçimde çalışabilmesini amaçlayan çalışmaları kapsarken, iş güvenliği ise; işin yapılması sırasında işçilerin karşılaştıkları tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklere ilişkin teknik yükümlülüklerin bütününü ifade eder."[167]

"Sendikal faaliyetler konusunda diğer birçok sektör yöneticileri gibi otel yöneticilerinin de olumlu ve yapıcı olmadığı elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz tutumun çeşitli sebepleri olabilir. Öznelikle işletme sahipleri ve / veya otakları amaçlarına zarar verebileceğini düşünerek sendikalaşmaya karşı çıkmakta, yöneticiler de doğal olarak işletme sahiplerinin tercihleri doğrultusunda davranmaktadırlar. Yöneticilerin bayan işgörenlerin kazalardan korunmaları için gerekli önlemleri aldığı buna karşılık erkek işgörenler konusunda özen göstermediği sonucu çıkmıştır."[168]

Haftalık normal çalışma süreleri, hafta tatili ve fazla çalışma süreleri ve bunların ücret karşılıklarının ödenmemesi yine yasal boyutta yaşanan etik ihlaller olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan tüm personel yasal hakları olan yıllık izin sürelerini istedikleri takdirde kullanma haklarından mahrum bırakılmamalıdır. Ücret, ek ücret ve sosyal yardımlardan da personel arasında ayrıma gidilmeksizin ve eşitlik ilkesine uyulmak suretiyle tüm çalışanların yararlandırılması sağlanmalıdır. Sendika kurma ve sendikaya katılma hakkı yasalarla kazanılmış bir haktır. İşverenlerin ya da yöneticilerin "sendikalara katılmama" konusunda çalışanlara mobbing uygulaması iş etiğine aykırı olacaktır. Özellikle insan hayatını tehlikeye atabilecek elektronik makine ve teçhizat kullanan, sağlığı doğrudan etkileyebilecek (maden ocakları, radyasyona maruz kalınan işler) görevlerde bulunan çalışanlar ile tüm personelin iş

[166] Adal, **a.g.e**., s.563
[167] Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, 9. Baskı, Beta Yayınları, 2003, s.153-154
[168] Tarakçıoğlu, **a.g.m.,** s.215

güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili tedbirlerin işletmelerce alınmaması iş etiği kurallarına aykırıdır.

Çalışmamızın ilk iki bölümünde; etik, iş etiği ve insan kaynakları işlevlerinin iş etiği ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise çalışanların etik algısı ile iş etiği algısı arasındaki ilişki, genel iş etiği algısı ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği konularında değerlendirmeler yapılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNE İLİŞKİN İŞ ETİĞİ ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, insan kaynakları işlevlerinin ve genel anlamda iş etiği kavramının çalışanlar tarafından algısı ve bu algının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve benzeri değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmanın İstanbul genel merkezinde görev yapan 144 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek, çalışanların insan kaynakları uygulamalarındaki iş etiği algıları ve genel olarak iş etiği algıları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği işletme faaliyetlerine 60 yılı aşkın bir süredir sigortacılığın; kaza, yangın, nakliyat gibi ana branşlarında devam etmektedir.

Sigortacılık sektörü, her geçen gün büyüyen, hizmet alanı ve istihdam potansiyeli genişleyen bir sektördür. Basın yayın organlarına yansıdığı kadarıyla ve araştırmacının yaşadığı deneyimlerden edindiği bilgilere göre; insan kaynakları işlevlerinin uygulanmaya çalışıldığı bir sektör olması, sektör çalışanlarının özlük hakları gibi konularda çeşitli ihlallerin yaşanması, işe giriş çıkışların yoğun bir biçimde görülmesi, çalışan profilinde sıklıkla görülen değişiklikler, alanda görev yapacak kişilerle ilgili olarak aranan asgari niteliklerin tam olarak belirlenmemiş olması gibi faktörler araştırmacıyı, insan kaynakları işlevlerinde iş etiği algısına ilişkin bu araştırmayı sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yapmaya yönlendirmiştir.

İnsan kaynakları işlevlerinde iş etiği kurallarına uyulması hem çalışanlar açısından hem de bu işlevlerin uygulanabilirliği ve doğru sonuçlar vermesi açısından son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın; insan kaynakları işlevleri ile iş etiği arasındaki ilişkinin açıklanması bakımından ve uygulamalarda çeşitli

yanlışlıklar yapan; bu yüzden işgücü ve verimlilik kaybı yaşayan işletmeler açısından konuya ışık tutacak bir özelliğe sahip olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise firmanın İstanbul genel merkezinde yönetici, uzman ve bölüm çalışanı olarak görev yapan personeli oluşturmaktadır. Belirtilen pozisyonlarda çalışan 163 personele anket formları ulaştırılmış olup; 144 anket formu teslim alınmıştır. Dağıtılan anketlerin geri dönüş oranı %86'dır. Araştırma kapsamındaki çalışanların; yaptıkları görev ve firmaları hakkındaki bilgi düzeyleri itibariyle tüm çalışanların araştırma konusu ile ilgili tutumlarını yansıtabilecek özelliklere sahip oldukları öngörülmektedir.

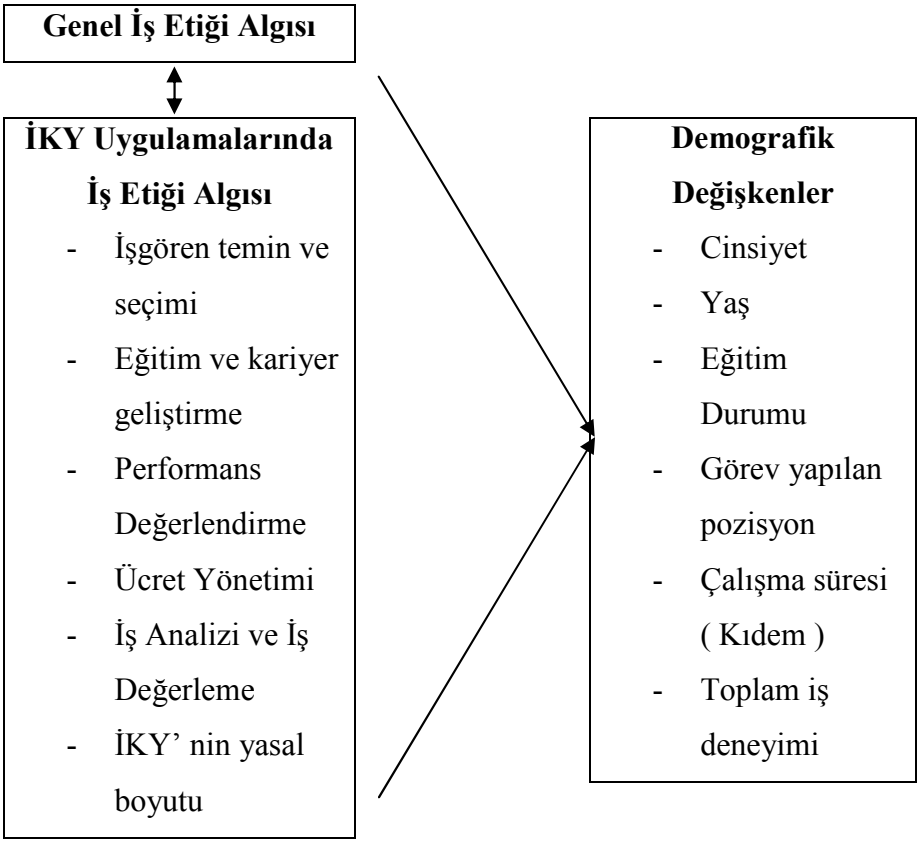
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumsal firma çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma sadece İstanbul genel merkezinde görev yapan, yönetici, uzman ve bölüm çalışanları ile sınırlı bulunmaktadır. Anket formları sadece genel merkezde belirtilen pozisyonlarda çalışan personele uygulanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları da göz önünde bulundurularak; Türkiye genelindeki bölge müdürlüklerinde görev yapan personel araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimleyici (tanımlayıcı) türde bir araştırmadır. Araştırma ile insan kaynakları işlevlerindeki iş etiği algısı ve genel iş etiği algısının; demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılacaktır. Demografik özellikler frekans ve yüzde hesaplamalarıyla yorumlanmıştır.

"Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Betimleme, olayları obje ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur."[1]



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

[1] Hurşit Çanakçı, (Çevrimiçi) http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/0506guz/h_canakci.doc 13.09.2010

3.5. Hipotezler

Hipotez 1

Çalışanların genel iş etiği algısı ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2

Çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3

Çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4

Çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5

Çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı görev yaptıkları pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6

Çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı kurumlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7

Çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 8

Çalışanların genel iş etiğine ilişkin algısı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9

Çalışanların genel iş etiğine ilişkin algısı yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 10

Çalışanların genel iş etiğine ilişkin algısı eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11

Çalışanların genel iş etiğine ilişkin algısı görev yaptıkları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 12

Çalışanların genel iş etiğine ilişkin algısı kurumlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 13

Çalışanların genel iş etiğine ilişkin algısı toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygun görülmüştür. Anketlerin ilgili çalışanlara dağıtılması ve toplanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. 5 Temmuz 2010 tarihinde dağıtılan anketler 12 Temmuz 2010 tarihinde toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

3.6.1. İnsan Kaynakları İşlevlerinde İş Etiği Algısı Ölçeği

İnsan kaynakları uygulamalarının iş etiği açısından çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçmeye yönelik olup; 49 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte iş analizi ve iş değerleme, işgören seçimi, eğitim ve kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin yasal boyutu olmak üzere 6 insan kaynakları işlevinin iş etiği ile ilişkisini içeren 32 ifade, genel iş etiği algısını ölçmeye yönelik ise 17 ifade yer almaktadır.

Ölçekte yer alan ifadeler literatür taraması ve tez yazım süreci boyunca iş etiği ile ilgili karşılaşılabilecek genel problemler ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki iş etiği problemleri göz önüne alınmak suretiyle araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Ölçeğin hazırlanmasında; Yeliz Karasu'nun "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiğinin Çalışanlar Tarafından Algılanışı, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi ve Bir Uygulama"[2] adlı yüksek lisans tezinde yer alan anket formundan, Mehmet Hüseyin Albayrak'ın "İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma"[3] konulu yüksek lisans tezinde yer alan anket formundan ve Çağatay Başarır' ın "İnsan Kaynakları

[2] Yeliz Karasu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiğinin Çalışanlar Tarafından Algılanışı, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi ve Bir Uygulama", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s. 142 - 143

[3] Mehmet Hüseyin Albayrak, "İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 152 - 154

Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama"[4] konulu yüksek lisans tezinde yer alan anket formundan yararlanılmıştır.

Ölçekte yer alan ifadeler 5' li likert ölçeğinde yer almaktadır. Katılımcılar; kesinlikle katılmıyorum (1) , katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) seçeneklerini işaretlemişlerdir. Anketin değerlendirmeleri de bu değerler üzerinden yapılmıştır.

3.6.1.1 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik; bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir başka deyişle; "bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir."[5] Güvenilir bir ölçme aracı, aynı özellikle ilgili olarak arka arkaya yapılan ölçmelerde yaklaşık olarak aynı sayısal sonucu verir." [6] En yaygın kullanılan yöntem cronbach alfa katsayısıdır. "Bir ölçeğin zamana karşı değişmez olduğunu (kararlılık gösterdiğini) saptamak üzere hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek olması istenir ve bu sınır ölçekler için en az 0,70'dir."[7]

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında iş etiği algısı anketinin güvenirliğini belirlemek için önce ölçeği oluşturan alt ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa) hesaplanmıştır. Daha sonra da tüm anket için Cronbach Alfa hesaplaması yapılmıştır.

---

[4] 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.161 – 163.

[5] Urman Eymen, Çevrimiçi, http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf 01.08.2010

[6] Halil Tekin, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Dokuzuncu Baskı Ankara,Yargı Yayınları, 1996, s.55

[7] Atilla Yelboğa, "Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt 5, Sayı 2, Aralık 2008, s.17

Tablo 3.1. İKY uygulamalarında iş etiğine ilişkin Cronbach Alfa değerleri.

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında İş Etiği Algısı Anketi	49	0,884
Ücret yönetiminde iş etiği algısı	4	0,782
İş Analizi ve iş değerlemede iş etiği algısı	4	0,779
İKY' nin yasal boyutunda iş etiği algısı	5	0,776
Eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısı	5	0,773
İşgören temin ve seçiminde iş etiği algısı	7	0,764
Performans değerlendirmede iş etiği algısı	7	0,757
Genel iş etiği algısı	17	0,708

Tabloda görüleceği üzere tüm anket için Cronbach Alfa değeri 0,884, insan kaynakları işlevlerinin en düşüğü performans değerlendirme için Cronbach Alfa değeri 0,757 ve genel iş etiği için Cronbach Alfa değeri 0,708 olmak üzere tüm değerler 0,70' in üzerinde çıktığından uygulanan ölçek istatistikî anlamda güvenilirdir.

3.6.2. Kişisel Bilgiler Formu

Anketin ikinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev yapılan pozisyon, çalışılan kurumdaki çalışma süresi ve toplam iş deneyimi olmak üzere 6 sorudan oluşmaktadır.

3.7 Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada kullanılan anketler aracılığı ile toplanan veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda betimsel ve ilişkisel istatistikî işlemlere tabi tutulmuştur. İlk aşamada örneklem grubundan her işgörenin bizzat doldurduğu "Kişisel Bilgi Formu"

ve "İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında iş etiği algısı ölçeği"nden alınan puanlar belirlenmiştir. Puanlama işlemi tamamlandıktan sonra elde edilen ham veriler SPSS for WINDOWS 13,0 istatistik paket programına girilmiş ve istatistiksel çözümlemeler bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Yaş, eğitim düzeyi, görev yapılan pozisyon, çalışma süresi ve toplam iş deneyimi gibi bağımsız değişkenlerin "İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında iş etiği algısı ölçeği"ne göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için söz konusu bağımsız değişkenlerin düzeyleri ikiden fazla olduğundan aralarındaki ilişkileri test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. "Bu analizin amacı, bir faktöre ait çeşitli düzeylerin, bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır."[8] Anlamlı farklılığın bulunduğu durumlarda da farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla scheffe testi kullanılmıştır. İstatistiksel olarak P değeri 0,05 olarak kabul edilecek ve değerlerin bundan küçük olması anlamlı kabul edilmiştir. Cinsiyet değişkeni gibi nonparametrik bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için t-Testi yöntemi kullanılmıştır. Genel iş etiği algısı ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, demografik özellikler ve diğer mesleki bilgiler için de frekans ve yüzde hesapları yapılmıştır.

3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma grubunu oluşturan kişilerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı kurumdaki görev, kurumdaki çalışma süresi, toplam iş deneyimi) tanımlayıcı frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin alt boyutları ile toplam puanları için $\overline{x}$, ss, sh_x değerleri sunulmuştur.

[8] Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS) Destekli**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005, s. 257

3.8.1. Grubun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Cinsiyete göre frekans ve yüzde değerleri

Cinsiyet	Kişi Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
Kadın	83	57,6
Erkek	61	42,4
Toplam	144	100

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturanların 83'ü (% 57,6) kadın, 61'i (% 42,4) erkektir.

Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3.3 Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	Kişi Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
18 – 30 Yaş Arası	64	44,4
31 – 40 Yaş Arası	49	34,0
41 Yaş ve Üzeri	31	21,6
Toplam	144	100

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturanların 64'ü (% 44,4) 18-30 yaş, 49'u (% 34,0) 31-40 yaş, 31'i (% 21,6) 41 ve üzeri yaştadır.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 3.4 Eğitim durumlarına göre frekans ve yüzde değerleri

Yaş	Kişi Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
Lise	38	24,3
Üniversite	82	56,9
Y. Lisans ve Doktora	27	18,8
Toplam	144	100

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturanların 35'i (% 24,3) lise, 82'si (% 56,9) üniversite, 27'si (18,8) yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Araştırmaya katılanların kurumda görev yaptıkları pozisyonlara göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 3.5 Görev yapılan pozisyona göre frekans ve yüzde değerleri

Görev Yapılan Pozisyon	Kişi Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
Yönetici	32	22,2
Uzman	37	25,7
Bölüm Çalışanı	75	52,1
Toplam	144	100

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturanların 32'si (% 22,2) yönetici, 37'si (% 25,7) uzman, 75'i (% 52,2) bölüm çalışanıdır.

Araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süresine göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 3.6 Kurumdaki çalışma süresine göre frekans ve yüzde değerleri

Çalışma süreleri	Kişi Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
1 Yıldan az	32	22,2
1 – 5 Yıl Arası	67	46,5
6 Yıl ve daha fazla	45	31,3
Toplam	144	100

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturanların 32'si (% 22,2) bir yıldan az, 67'si (% 46,5) 1-5 yıllık, 45'i (% 31,3) altı yıldan fazladır.

Araştırmaya katılanların toplam iş deneyimlerine göre frekans ve yüzde dağılımları tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 3.7 Toplam iş deneyimlerine göre frekans ve yüzde değerleri

Toplam iş deneyimleri	Kişi Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
0 – 5 Yıl Arası	44	30,6
6 – 10 Yıl Arası	44	30,6
11 Yıl ve daha fazla	56	38,9
Toplam	144	100

Tabloda görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturanların 44'ü (% 30,6) 0-5 yıl, 44'ü (% 30,6) 6-10 yıllık, 56'sı (% 38,9) 10 yıldan fazladır.

Çalışanların insan kaynakları işlevlerinde iş etiği algılarına ilişkin ortalama değerler tablo 8' de gösterilmiştir.

Tablo 3.8 İnsan Kaynakları İşlevlerinde İş Etiği Algısına İlişkin Ortalama Değerler

İK İşlevlerinde İş Etiği Algısı Ölçeği	N	Ortalama değerler ($\overline{x}$)
İşgören seçimi	144	3,27
İş güvenliği yasal boyut	144	3,31
Eğitim kariyer	144	3,23
Performans değerlendirme	144	3,01
Ücret yönetimi	144	2,82
İş analizi ve iş değerleme	144	3,12
İK işlevlerine ilişkin boyutların tümü	144	3,12
Genel İş Etiği	144	3,52

İnsan kaynakları işlevlerine ait tüm alt boyutlarda ortalamalar seviyesinde sonuçlar çıktığı görülmekle birlikte; ankete katılan çalışanların genel iş etiği algısı ortalamalar düzeyinden farklılaşmıştır. Genel iş etiği algısına dair 3,52 değeri araştırmaya katılanların genel iş etiği algısına dair olumlu görüşlerinin; İK işlevlerine ilişkin boyutların tümüne ait ortalamaların 3,12 olması nedeniyle; insan kaynakları işlevlerine dair olumlu görüşlerinden daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar insan kaynakları fonksiyonlarında iş etiği ihlallerinin, genel iş etiği ihlallerinden daha fazla olduğunu düşünmekle birlikte; insan kaynakları fonksiyonlarından en düşük değere sahip alt boyut 2,82 ile ücret yönetimi olmuştur. Ücret yönetimini, 3,01 ile performans değerlendirme, 3,12 ile iş analizi, 3,23 ile eğitim ve kariyer, 3,27 ile işgören seçimi ve 3,31 ile iş güvenliği ve hukuki boyut izlemiştir. Tüm sonuçlar ortalamalara ve birbirine yakın olmakla birlikte katılımcılara göre en çok ücret yönetiminde iş etiği ihlalleri yapılmakta, en az işe etiği ihlali ise iş güvenliği ve hukuki boyut konusunda yaşanmaktadır.

3.8.2. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Analizler

Araştırmanın bu bölümünde, genel etik algısı ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek amacıyla korelasyon analizi, örneklem grubunu oluşturan çalışanların insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algılarının cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi, yaşlarına, eğitim durumlarına, çalışma konumlarına, çalışma sürelerine ve toplam iş deneyimlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Genel iş etiği algısı, insan kaynaklarına ilişkin iş etiği algısı ve tüm değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ölçmeye dönük korelasyon analizi sonuçları Tablo 9' da verilmiştir.

Tablo 3.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

ANKET BÖLÜMLERİ		İK' DA YASAL BOYUT	EĞITIM VE KARİYER	PERFORMANS DEĞERLENDİRME	ÜCRET YÖNETİMİ	İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞERLEME	GENEL İŞ ETİĞİ	TÜMANKET
İŞGÖREN TEMİN VE SEÇİMİ	r	,668(**)	,607(**)	,652(**)	,516(**)	,610(**)	,740(**)	,831(**)
	p	,000*	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	144	144	144	144	144	144	144
İK' DA YASAL BOYUT	r		,626(**)	,558(**)	,532(**)	,469(**)	,693(**)	,777(**)
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		144	144	144	144	144	144
EĞİTİM VE KARİYER	r			,766(**)	,628(**)	,713(**)	,708(**)	,843(**)
	p			,000	,000	,000	,000	,000
	N			144	144	144	144	144
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	r				,664(**)	,758(**)	,716(**)	,863(**)
	p				,000	,000	,000	,000
	N				144	144	144	144
ÜCRET YÖNETİMİ	r					,616(**)	,634(**)	,752(**)
	p					,000	,000	,000
	N					144	144	144
İŞ ANALİZİ VE İŞ DEĞ.	r						,742(**)	,817(**)
	p						,000	,000
	N						144	144
GENEL İŞ ETİĞİ	r							,932(**)
	p							,000
	N							144

"İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir."[9]

Tabloda görüldüğü üzere genel etik ve ölçeğin diğer alt boyutları arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlıdır. (p<,01) Genel etik puanları arttıkça diğer alt boyutların ve ölçeğin tümüne ait maddelerin puanlarında artış görülmektedir.

Aynı şekilde ölçeğe ait tüm alt boyutların da birbirleri arasındaki ilişki de pozitif yönde anlamlıdır. (p<,01) Bir alt boyutun puanı arttıkça diğer alt boyutlardaki puanlarda da artış görülmektedir.

Korelâsyon analizi sonuçlarına göre genel iş etiği algısı ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğundan **hipotez 1** kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10 Çalışanların cinsiyetlerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	$Sh_{\bar{x}}$	t	Sd	p
Kadın	83	21,93	4,788	,526	-2,681	142	,008
Erkek	61	24,25	5,558	,712			

[9] Nakip, **a.g.e.**, s. 244

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre işgören temin ve seçiminde iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-2*,681*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işgören seçimi konusunda iş etiği algısı daha düşüktür ve kadın çalışanlar, işgören seçimi fonksiyonunda iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Çalışanların cinsiyetlerine göre İnsan Kaynaklarının Yasal Boyutunda iş etiğine ilişkin algısı tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 3.11 Çalışanların cinsiyetlerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	15,92	4,097	-2,310	142	,022
Erkek	61	17,48	3,871			

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-2*,310*; p<,05*).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş güvenliği konusunda iş etiği algısı daha düşüktür ve kadın çalışanlar, iş güvenliği fonksiyonunda iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Çalışanların cinsiyetlerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 3.12 Çalışanların cinsiyetlerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	15,20	4,111	-3,441	142	,001
Erkek	61	17,46	3,552			

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-3*,441*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre eğitim ve kariyer işlevinde iş etiği algısı daha düşüktür ve kadın çalışanlar, eğitim ve kariyer işlevinde iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Çalışanların cinsiyetlerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 3.13 Çalışanların cinsiyete göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	19,78	5,590	-3,265	142	,001
Erkek	61	22,84	5,481			

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre performans değerlendirmede iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-3*,265*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre performans değerlendirme işlevinde iş etiği algısı daha düşüktür ve kadın çalışanlar, performans değerlendirmede iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 3.14 Çalışanların cinsiyetlerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	10,11	3,280	-5,206	142	,000
Erkek	61	12,89	2,998			

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre ücret yönetiminde iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-5*,206*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre ücret yönetimi işlevinde iş etiği algısı daha düşüktür ve kadın çalışanlar, ücret yönetiminde iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Çalışanların cinsiyetlerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	11,63	3,327	-3,846	142	,000
Erkek	61	13,70	3,030			

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-3*,846*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş analizi işlevinde iş etiği algılamaları daha düşüktür ve kadın çalışanlar, iş analizi ve iş değerlemede iş etiği ihlallerin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Yapılan t testi sonuçlarına göre; insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğinden **hipotez 2** kabul edilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı tablo 16'de gösterilmektedir.

Tablo 3.16 Çalışanların cinsiyetlerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	57,61	10,718	-2,863	142	,005
Erkek	61	62,92	11,335			

Tabloda görüldüğü gibi, örneklemi oluşturan çalışanların cinsiyet değişkenine göre genel iş etiği algısının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-2*,863*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre genel iş etiği algısı daha düşüktür ve kadın çalışanlar, genel iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler.

Yapılan t testi sonuçlarına göre; genel iş etiği algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğinden **hipotez 8** kabul edilmiştir.

Hipotezler arasında yer almamasına karşın, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının gösterilmesi araştırma açısından faydalı olacaktır. Çalışanların cinsiyetlerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 3.17 Çalışanların cinsiyetlerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı

Cinsiyet	Frekans	$\bar{x}$	*ss*	t	Sd	p
Kadın	83	149,10	28,525	-3,796	142	,000
Erkek	61	168,07	31,080			

Tabloda görüldüğü gibi, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (*t=-3*,796*; p<,05*). Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla iş etiği algısı istatistiksel anlamda düşüktür. Kadın çalışanlar çalıştıkları kurumda iş etiği konusunda ihlallerin yapıldığını düşünmektedirler. Erkek çalışanlar ise iş etiği ihlallerinin yapılması ile ilgili kadın çalışanlara oranla daha olumlu düşünmektedirler.

Çalışanların yaşlarına göre insan kaynakları işlevlerinin tümü, genel iş etiği ve ölçeğin tümüne ilişkin iş etiği algısının farklılaşıp farklaşmadığının değerlendirilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çalışanların yaşlarına göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 3.18 Çalışanların yaşlarına göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İşgören temin ve seçimi	18-30 yaş	64	22,39	5,010	G.Arası	61,568	2	30,784	1,124	,328
	31-40 yaş	49	23,82	4,846	G.İçi	3860,259	141	27,378		
	41 ve üzeri	31	22,55	6,196	Toplam	3921,826	143			
	Toplam	144	22,91	5,237						

Çalışanların işgören seçiminde iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların yaşlarına göre İnsan Kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 3.19 Çalışanların yaşlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı

f, x ve *ss* Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İK' da Yasal Boyut	18-30 yaş	64	16,00	3,436	G.Arası	74,321	2	37,161	2,291	,105
	31-40 yaş	49	17,57	4,215	G.İçi	2286,839	141	16,219		
	41 ve üzeri	31	16,19	5,252	Toplam	2361,160	143			
	Toplam	144	16,58	4,825						

Çalışanların insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların yaşlarına göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 3.20 Çalışanların yaşlarına göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı

f, x ve *ss* Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Eğitim ve kariyer	18-30 yaş	64	15,86	3,907	G.Arası		2	5,263	,321	,726
	31-40 yaş	49	16,37	4,127	G.İçi	2310,800	141	16,389		
	41 ve üzeri	31	16,45	4,210	Toplam	2321,326	143			
	Toplam	144	16,16	4,029						

Çalışanların eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların yaşlarına göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 3.21 Çalışanların yaşlarına göre; performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Performans değerlendirme	18-30 yaş	64	20,30	5,479	G.Arası	103,711	2	51,856	1,593	,207
	31-40 yaş	49	21,18	6,109	G.İçi	4588,448	141	32,542		
	41 ve üzeri	31	22,52	5,495	Toplam	4692,160	143			
	Toplam	144	21,08	5,728						

Çalışanların performans değerlendirmede iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların yaşlarına göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 3.22 Çalışanların yaşlarına göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Ücret Yönetimi	18-30 yaş	64	10,94	3,323	G.Arası	14,017	2	7,009	,589	,556
	31-40 yaş	49	11,53	3,764	G.İçi	1677,309	141	11,896		
	41 ve üzeri	31	11,61	3,169	Toplam	1691,326	143			
	Toplam	144	11,28	3,439						

Çalışanların Ücret Yönetiminde iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların yaşlarına göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı tablo 23'de gösterilmektedir.

Tablo 3.23 Çalışanların yaşlarına göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İş Analizi ve İş Değerleme	18-30 yaş	64	12,13	3,283	G.Arası	17,571	2	8,786	,778	,461
	31-40 yaş	49	12,73	3,451	G.İçi	1592,422	141	11,294		
	41 ve üzeri	31	12,94	3,376	Toplam	1609,993	143			
	Toplam	144	12,51	3,355						

Çalışanların iş analizi ve iş değerlemede iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 3** reddedilmiştir.

Çalışanların yaşlarına göre genel iş etiğine ilişkin algısı tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 3.24 Çalışanların yaşlarına göre genel iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Genel iş etiği	18-30 yaş	64	59,44	10,427	G.Arası	302,871	2	151,435	1,199	,305
	31-40 yaş	49	61,69	10,821	G.İçi	17814,352	141	126,343		
	41 ve üzeri	31	57,84	13,347	Toplam	18117,222	143			
	Toplam	144	59,86	11,256						

Çalışanların genel iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; genel iş etiği algısı yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğinden **hipotez 9** reddedilmiştir.

Hipotezler arasında yer almamasına karşın, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının gösterilmesi araştırma açısından faydalı olacaktır. Çalışanların yaşlarına göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı tablo 25'de gösterilmektedir.

Tablo 3.25 Çalışanların yaşlarına göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	yaşlar	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Tüm ölçek	18-30 yaş	64	153,89	29,161	G.Arası	1731,456	2	865,728	,900	,409
	31-40 yaş	49	161,76	31,230	G.İçi	135599,038	141	961,695		
	41 ve üzeri	31	156,52	34,259	Toplam	137330,493	143			
	Toplam	144	157,13	30,990						

Çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynakları işlevlerinin tümü, genel iş etiği ve tüm ölçekte iş etiği algısının farklılaşıp farklaşmadığının değerlendirilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 26'de gösterilmektedir.

Tablo 3.26 Çalışanların eğitim durumlarına göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İşgören Temin ve Seçimi	lise	35	23,80	6,028	G.Arası	56,035	2	28,018	1,022	,363
	üniversite	82	22,87	4,881	G.İçi	3865,791	141	27,417		
	Lisansüstü	27	21,89	5,191	Toplam	3921,826	143			
	Toplam	144	22,91	5,237						

Çalışanların işgören temin ve seçiminde iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı tablo 27'de gösterilmektedir.

Tablo 3.27 Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İK' nın yasal boyutu	lise	35	18,20	3,894	G.Arası	194,812	2	97,406	6,340	,002
	üniversite	82	16,52	3,549	G.İçi	2166,348	141	15,364		
	Lisansüstü	27	14,63	4,924	Toplam	2361,160	143			
	Toplam	144	16,58	4,063						

Çalışanların insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur. ($p<,05$) Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 3.28 Çalışanların eğitim durumlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı ile ilgili scheffe testi sonuçları

Eğitim durumu (i)	Eğitim durumu (j)	xi − x j	Sh x	*p*
lise	üniversite	1,68	,791	,110
	Lisansüstü	3,57(*)	1,004	,002
üniversite	lise	-1,68	,791	,110
	Lisansüstü	1,89	,870	,097
Lisansüstü	lise	-3,57(*)	1,004	,002
	üniversite	-1,89	,870	,097

Eğitim durumuna göre insan kaynaklarının yasal boyutunda gruplar arasındaki farklılaşmayı belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası Post - Hoc Scheffe testi sonucunda; lise mezunlarının insan kaynaklarının yasal boyutundaki iş etiği algısının yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre farklılaştığı görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora mezunları çalıştıkları işletmede insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği ihlallerinin daha fazla yapıldığını düşünmektedirler.

Çalışanların eğitim durumlarına göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 29'da gösterilmektedir.

Tablo 3.29 Çalışanların eğitim durumlarına göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Eğitim ve kariyer	lise	35	16,89	3,787	G.Arası	88,421	2	44,120	2,786	,065
	üniversite	82	16,37	3,623	G.İçi	2233,086	141	15,837		
	Lisansüstü	27	14,59	5,124	Toplam	2321,326	143			
	Toplam	144	16,16	4,029						

Çalışanların eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 3.30 Çalışanların eğitim durumlarına göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Performans değerlendirme	lise	35	21,40	5,381	G.Arası	33,810	2	16,905	,512	,601
	üniversite	82	21,27	5,452	G.İçi	4658,349	141	33,038		
	Lisansüstü	27	20,07	6,978	Toplam	4692,160	143			
	Toplam	144	21,08	5,728						

Çalışanların performans değerlendirmede iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 3.31 Çalışanların eğitim durumlarına göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Ücret Yönetimi	lise	35	11,40	3,327	G.Arası	63,318	2	31,659	,2,742	,068
	üniversite	82	11,68	3,193	G.İçi	1628,008	141	11,546		
	Lisansüstü	27	9,93	4,047	Toplam	1691,326	143			
	Toplam	144	11,28	3,439						

Çalışanların ücret yönetiminde iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı tablo 32'de gösterilmektedir.

Tablo 3.32 Çalışanların eğitim durumlarına göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İş Analizi ve İş Değerleme	lise	35	12,57	3,202	G.Arası	41,964	2	20,982	1,887	,155
	üniversite	82	12,84	3,133	G.İçi	1568,029	141	11,121		
	Lisansüstü	27	11,41	4,041	Toplam	1609,993	143			
	Toplam	144	12,51	3,355						

Çalışanların iş analizi ve iş değerlemede iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı eğitim durumu değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 4** reddedilmiştir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre genel iş etiğine ilişkin algısı tablo 33'de gösterilmektedir.

Tablo 3.33 Çalışanların eğitim durumlarına göre genel iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Genel İş Etiği	lise	35	61,37	10,622	G.Arası	523,588	2	261,794	2,098	,127
	üniversite	82	60,50	10,630	G.İçi	17593,634	141	124,778		
	Lisansüstü	27	55,96	13,308	Toplam	18117,222	143			
	Toplam	144	59,86	11,256						

Çalışanların genel iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; genel iş etiği algısı eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 10** reddedilmiştir.

Hipotezler arasında yer almamasına karşın, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının gösterilmesi araştırma açısından faydalı olacaktır. Çalışanların eğitim durumlarına göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı tablo 34'de gösterilmektedir.

Tablo 3.34 Çalışanların eğitim durumlarına göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Eğitim durumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Tüm Ölçek	lise	35	162,46	29,546	G.Arası	4884,165	2	1420,083	2,600	,078
	üniversite	82	158,71	28,650	G.İçi	132446,328	141	939,336		
	Lisansüstü	27	145,44	37,355	Toplam	137330,493	143			
	Toplam	144	157,13	30,990						

Çalışanların tüm ölçekte iş etiği algısının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre insan kaynakları işlevleri, genel iş etiği ve tüm ölçekte iş etiği algısının farklılaşıp farklaşmadığının değerlendirilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 35'de gösterilmektedir.

Tablo 3.35 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre; işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İşgören temin ve seçimi	Yönetici	32	23,44	4,899	G.Arası	16,273	2	8,136	,294	,746
	Uzman	37	23,05	5,492	G.İçi	3905,554	141	27,699		
	bölüm çalışanı	75	22,61	5,296	Toplam	3921,826	143			
	Toplam	144	22,91	5,237						

Çalışanların işgören temin ve seçimi konusundaki görüşlerinin görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı tablo 36'da gösterilmektedir.

Tablo 3.36 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre; insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İK' da Yasal Boyut	Yönetici	32	17,44	3,860	G.Arası	38,168	2	19,084	1,158	,317
	Uzman	37	16,70	3,763	G.İçi	2322,991	141	16,475		
	bölüm çalışanı	75	16,15	4,273	Toplam	2361,160	143			
	Toplam	144	16,58	4,063						

Çalışanların insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 37'de gösterilmektedir.

Tablo 3.37 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre; eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Eğitim ve kariyer	Yönetici	32	17,06	3,999	G.Arası	41,034	2	20,517	1,269	,284
	Uzman	37	16,27	4,073	G.İçi	2280,292	141	16,172		
	bölüm çalışanı	75	15,72	4,005	Toplam	2321,326	143			
	Toplam	144	16,16	4,029						

Çalışanların eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 38'de gösterilmektedir.

Tablo 3.38 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Performans değerlendirme	Yönetici	32	22,00	6,340	G.Arası	48,083	2	24,042	,730	,484
	Uzman	37	21,30	5,461	G.İçi	4644,076	141	32,937		
	bölüm çalışanı	75	20,57	5,604	Toplam	4692,160	143			
	Toplam	144	21,08	5,728						

Çalışanların performans değerlendirmede iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 3.39 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Ücret Yönetimi	Yönetici	32	11,25	4,072	G.Arası	18,015	2	9,008	,759	,470
	Uzman	37	11,86	2,955	G.İçi	1673,311	141	11,867		
	bölüm çalışanı	75	11,01	3,379	Toplam	1691,326	143			
	Toplam	144	11,28	3,439						

Çalışanların ücret yönetiminde iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı tablo 40'da gösterilmektedir.

Tablo 3.40 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İş Analizi ve İş Değerleme	Yönetici	32	13,28	3,476	G.Arası	41,511	2	20,755	1,866	,159
	Uzman	37	12,84	3,140	G.İçi	1568,482	141	11,124		
	bölüm çalışanı	75	12,01	3,367	Toplam	1609,993	143			
	Toplam	144	12,51	3,355						

Çalışanların iş analizi ve iş değerlemede iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı görev yapılan pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 5** reddedilmiştir.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre genel iş etiğine ilişkin algısı tablo 41'de gösterilmektedir.

Tablo 3.41 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre, genel iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Genel iş etiği	yönetici	32	62,84	11,772	G.Arası	450,193	2	225,096	1,796	,170
	uzman	37	60,24	11,579	G.İçi	17667,030	141	125,298		
	bölüm çalışanı	75	58,40	10,745	Toplam	18117,222	143			
	Toplam	144	59,86	11,256						

Çalışanların genel iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; genel iş etiği algısı görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 11** reddedilmiştir.

Hipotezler arasında yer almamasına karşın, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının gösterilmesi araştırma açısından faydalı olacaktır. Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı tablo 42'de gösterilmektedir.

Tablo 3.42 Çalışanların görev yaptıkları pozisyona göre, tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı

***f,* x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma konumu	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Tüm Ölçek	yönetici	32	163,97	33,062	G.Arası	2619,880	2	1309,940	1,371	,257
	uzman	37	158,73	30,754	G.İçi	134710,613	141	955,394		
	bölüm çalışanı	75	153,43	30,039	Toplam	137330,493	143			
	Toplam	144	157,13	30,990						

Çalışanların tüm ölçekte iş etiği algısının görev yaptıkları pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların görev yaptıkları kurumlarındaki kıdemlerine göre insan kaynakları işlevleri, genel iş etiği ve tüm ölçekte iş etiği algısının farklılaşıp farklaşmadığının değerlendirilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 43'de gösterilmektedir.

Tablo 3.43 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İşgören temin ve seçimi	1 yıldan az	32	23,69	5,527	G.Arası	25,795	2	12,897	,467	,628
	1-5 yıl	67	22,76	5,202	G.İçi	3896,032	141	27,631		
	5 yıldan fazla	45	22,58	5,141	Toplam	3921,826	143			
	Toplam	144	22,91	5,237						

Çalışanların işgören temin ve seçimi konusunda iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı tablo 44'de gösterilmektedir.

Tablo 3.44 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İK' da Yasal Boyut	1 yıldan az	32	16,97	4,374	G.Arası	31,653	2	15,826	,958	,386
	1-5 yıl	67	16,07	3,843	G.İçi	2329,507	141	16,521		
	5 yıldan fazla	45	17,04	4,161	Toplam	2361,160	143			
	Toplam	144	16,58	4,063						

Çalışanların insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 45'de gösterilmektedir.

Tablo 3.45 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Eğitim ve Kariyer	1 yıldan az	32	17,25	4,250	G.Arası	72,440	2	36,220	2,271	,107
	1-5 yıl	67	16,22	3,880	G.İçi	2248,886	141	15,950		
	5 yıldan fazla	45	15,29	3,975	Toplam	2321,326	143			
	Toplam	144	16,16	4,029						

Çalışanların eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 46'da gösterilmektedir.

Tablo 3.46 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı

f, x ve *ss* Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Performans değerlendirme	1 yıldan az	32	22,47	5,674	G.Arası	92,525	2	46,263	1,418	,246
	1-5 yıl	67	20,96	5,938	G.İçi	4599,634	141	32,622		
	5 yıldan fazla	45	20,27	5,383	Toplam	4692,160	143			
	Toplam	144	21,08	5,728						

Çalışanların performans değerlendirmede iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 47'de gösterilmektedir.

Tablo 3.47 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı

f, x ve *ss* Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Ücret Yönetimi	1 yıldan az	32	11,75	3,360	G.Arası	24,019	2	12,009	1,016	,365
	1-5 yıl	67	10,85	3,543	G.İçi	1667,307	141	11,825		
	5 yıldan fazla	45	11,60	3,333	Toplam	1691,326	143			
	Toplam	144	11,28	3,439						

Çalışanların ücret yönetiminde iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı tablo 48'de gösterilmektedir.

Tablo 3.48 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İş Analizi ve İş Değerleme	1 yıldan az	32	12,91	3,062	G.Arası	10,040	2	5,020	,442	,643
	1-5 yıl	67	12,54	3,645	G.İçi	1599,953	141	11,347		
	5 yıldan fazla	45	12,18	3,135	Toplam	1609,993	143			
	Toplam	144	12,51	3,355						

Çalışanların iş analizi ve iş değerlemede iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı kurumdaki çalıştıkları kurumdaki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 6** reddedilmiştir.

Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı tablo 49'da gösterilmektedir.

Tablo 3.49 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Genel iş etiği	1 yıldan az	32	61,59	11,071	G.Arası	126,846	2	63,423	,497	,609
	1-5 yıl	67	59,51	11,640	G.İçi	17990,376	141	127,591		
	5 yıldan fazla	45	59,16	10,921	Toplam	18117,222	143			
	Toplam	144	59,86	11,256						

Çalışanların genel iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; genel iş etiği algısı kurumdaki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 12** reddedilmiştir.

Hipotezler arasında yer almamasına karşın, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının gösterilmesi araştırma açısından faydalı olacaktır. Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı tablo 50'de gösterilmektedir.

Tablo 3.50 Çalışanların kurumlarındaki kıdemlerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	Çalışma süresi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Tüm ölçek	1 yıldan az	32	163,25	31,386	G.Arası	1548,671	2	774,336	,804	,450
	1-5 yıl	67	155,61	31,651	G.İçi	135781,822	141	962,992		
	5 yıldan fazla	45	155,04	29,821	Toplam	137330,493	143			
	Toplam	144	157,13	30,990						

Çalışanların tüm ölçekte iş etiği algısının kurumlarındaki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre insan kaynakları işlevleri, genel iş etiği ve tüm ölçekte iş etiği algısının farklılaşıp farklaşmadığının değerlendirilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 51'de gösterilmektedir.

Tablo 3.51 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre işgören temin ve seçiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İşgören temin ve seçimi	0-5 yıl	44	22,02	4,944	G.Arası	61,856	2	30,928	1,130	,326
	6-10 yıl	44	22,91	5,391	G.İçi	3859,971	141	27,376		
	10 yıldan fazla	56	23,61	5,325	Toplam	3921,826	143			
	Toplam	144	22,91	5,237						

Çalışanların işgören temin ve seçiminde iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı tablo 52'de gösterilmektedir.

Tablo 3.52 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İK' da yasal boyut	0-5 yıl	44	16,11	3,749	G.Arası	43,859	2	21,930	1,334	,267
	6-10 yıl	44	16,16	4,182	G.İçi	2317,300	141	16,435		
	10 yıldan fazla	56	17,27	4,180	Toplam	2361,160	143			
	Toplam	144	16,58	4,063						

Çalışanların insan kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 53'de gösterilmektedir.

Tablo 3.53 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Eğitim ve Kariyer	0-5 yıl	44	16,95	3,125	G.Arası	80,656	2	40,328	2,538	,083
	6-10 yıl	44	15,09	4,564	G.İçi	2240,670	141	15,891		
	10 yıldan fazla	56	16,38	4,101	Toplam	2321,326	143			
	Toplam	144	16,16	4,029						

Çalışanların eğitim ve kariyer geliştirmede iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı tablo 54'de gösterilmektedir.

Tablo 3.54 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre performans değerlendirmede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Performans değerlendirme	0-5 yıl	44	21,86	4,940	G.Arası	129,377	2	64,689	1,999	,139
	6-10 yıl	44	19,66	5,949	G.İçi	4562,782	141	32,360		
	10 yıldan fazla	56	21,57	6,018	Toplam	4692,160	143			
	Toplam	144	21,08	5,728						

Çalışanların performans değerlendirmede iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı tablo 55'de gösterilmektedir.

Tablo 3.55 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre ücret yönetiminde iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Ücret Yönetimi	0-5 yıl	44	11,27	2,864	G.Arası	40,947	2	20,473	1,749	,178
	6-10 yıl	44	10,57	3,836	G.İçi	1650,380	141	11,705		
	10 yıldan fazla	56	11,86	3,477	Toplam	1691,326	143			
	Toplam	144	11,28	3,439						

Çalışanların ücret yönetiminde iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı tablo 56'da gösterilmektedir.

Tablo 3.56 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre iş analizi ve iş değerlemede iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
İş Analizi ve İş Değerleme	0-5 yıl	44	12,55	2,723	G.Arası	45,803	2	22,902	2,064	,131
	6-10 yıl	44	11,73	3,818	G.İçi	1564,190	141	11,094		
	10 yıldan fazla	56	13,09	3,354	Toplam	1609,993	143			
	Toplam	144	12,51	3,355						

Çalışanların iş analizi ve iş değerlemede iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 7** reddedilmiştir.

Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı tablo 57'de gösterilmektedir.

Tablo 3.57 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre genel iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Genel iş etiği	0-5 yıl	44	60,39	9,855	G.Arası	256,359	2	128,179	1,012	,366
	6-10 yıl	44	57,89	11,965	G.İçi	17860,864	141	126,673		
	10 yıldan fazla	56	61,00	11,699	Toplam	18117,222	143			
	Toplam	144	59,86	11,256						

Çalışanların genel iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre genel iş etiği algısı toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinden **hipotez 13** reddedilmiştir.

Hipotezler arasında yer almamasına karşın, çalışanların tüm ölçekteki iş etiği algısının gösterilmesi araştırma açısından faydalı olacaktır. Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı tablo 58'de gösterilmektedir.

Tablo 3.58 Çalışanların toplam iş deneyimi sürelerine göre tüm ölçekte iş etiğine ilişkin algısı

***f*, x ve *ss* Değerleri**					**ANOVA Sonuçları**					
Puan	İş deneyimi	n	$\overline{x}$	*ss*	**Var.K.**	*KT*	*Sd*	*KO*	F	*p*
Tüm Ölçek	0-5 yıl	44	157,91	26,261	G.Arası	2631,108	2	1315,554	1,377	,256
	6-10 yıl	44	151,05	33,183	G.İçi	134699,385	141	955,315		
	10 yıldan fazla	56	161,30	32,389	Toplam	137330,493	143			
	Toplam	144	157,13	30,990						

Çalışanların tüm ölçekte iş etiği algısının toplam iş deneyimi sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

3.9. Araştırmanın Sonuçları

Çalışanların genel iş etiği algısı, insan kaynakları işlevlerindeki iş etiği algısı, bu iki algının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu iki algı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak Türkiye çapında faaliyet gösteren bir sigorta firmasının genel merkezinde 144 çalışanın katılımıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların görüşleri doğrultusunda, genel iş etiği algısına dair ortalama değer 3,52 çıkmıştır. Tüm insan kaynakları işlevlerine ait ortalama değerin 3,12 olduğu düşünüldüğünde; katılanların insan kaynakları işlevlerine dair iş etiği algısının ortalamalar seviyesinde olduğu, genel iş etiği algısının ise ortalamalardan farklılaşarak insan kaynakları işlevlerine ait iş etiği algısından daha olumlu düzeyde olduğu söylenebilir. Katılımcılara göre insan kaynakları işlevlerinde, genel iş etiği kurallarına göre daha fazla ihlal yapılması söz konusudur.

İnsan kaynakları işlevlerine dair ortalama değerler birbiri ile karşılaştırıldığında; katılımcıların en çok etik ihlalinin yaşandığını düşündükleri işlev

ücret yönetimi (2,82) olmuştur. Diğer değerler de ortalamalar seviyesinde olmakla birlikte, performans değerlendirme, iş analizi ve iş değerleme, eğitim ve kariyer, işgören temin ve seçimi ve son olarak da İK' da yasal boyut (3,31) olmak üzere iş etiği ihlallerinin saydığımız sıraya göre daha az yapıldığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Genel iş etiği algısı ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu güçlü ilişki insan kaynakları işlevlerinin kendileri arasında ve insan kaynakları işlevlerinin her biri ile genel iş etiği algısı ile arasında da mevcuttur.

Araştırmada karşımıza çıkan en dikkat çekici sonuçlardan birisi, genel iş etiği algısının ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısının cinsiyete göre farklılık göstermesidir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş etiği algısı daha düşük olup; görev yaptıkları işletmede iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler. Ücret yönetimi, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer yönetimi, iş analizi ve iş değerleme, iş gören temin ve seçimi ve İK' da yasal boyut olmak üzere toplam 6 insan kaynakları işlevine ait sonuçlarda da kadın çalışanlar iş etiği ihlallerinin yapıldığını erkek çalışanlara göre daha fazla düşünmektedirler. Yaşa göre yapılan değerlendirmede; genel iş etiği algısı ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı ile ilgili anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarının İK' da hukuki boyuta ilişkin görüşlerini farklılaştırdığı görülmektedir. Lise mezunu olan katılımcılar; üniversite, yüksek lisans ve doktora mezunu olan katılımcılara göre İnsan Kaynaklarının yasal boyutunda iş etiği ihlallerinin yapıldığını daha az düşünmektedirler. Eğitim düzeyi yükseldikçe konuya ilişkin iş etiği algısı olumsuz yönde değişmektedir. Bunun dışında genel iş etiği algısı ve diğer İK işlevlerine ilişkin iş etiği algısının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların görev yaptıkları pozisyon, kurumlarındaki kıdem ve toplam iş deneyimi sürelerine göre de genel iş etiği algılarına ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algılarına dönük anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Etik ve iş etiği kavramları günümüz çalışma hayatının değişen koşullarında her geçen gün önemini artırmaktadır. Dünya küreselleşmekte, teknoloji alanında çok hızlı gelişmeler olmakta ve çalışma yaşamındaki rekabetin şiddeti her geçen gün artış göstermektedir. Bu şartlara paralel olarak da nitelikli insan kaynağına ihtiyaç artmaktadır. İşletmeler nitelikli işgücünü kaybetmemek ve verimli kullanabilmek için etik değerlerini oluşturmalı, organizasyon içerisinde uyulacak iş etiği kurallarının sınırlarını çizmeli ve bunları çalışanlarına duyurmalı, kurumsal yapılarının içinde "etik" konusuna mutlaka önemli bir yer ayırmalıdırlar.

Yapılan araştırmada iş etiği algısı ve insan kaynaklarına ilişkin iş etiği algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çalışanların iş etiği algısı yükseldikçe, insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı da yükselmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında bu ilişkinin varlığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Genel iş etiği algısı ve insan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre iş etiği ve insan kaynakları işlevlerinde iş etiği konularında daha fazla ihlal yaşandığını düşünmektedirler. Burada kadının toplumdaki yeri, iş hayatında kadına karşı önyargılar, kadınlara karşı terfilerde, ücretlendirmede, performans değerlendirmede ve diğer uygulamalarda yapılan ayrımcılık etkili olmuş olabilir. Kadın çalışanların görev yaptıkları işletmelerde kendilerini nasıl konumlandırdıkları da önemli bir faktördür. Bazı durumlarda kadına karşı ayrımcılık yapıldığı düşüncesinden hareketle, uygulamalara dair değerlendirmelerde genelleme yapmak suretiyle olumsuz yargılara varmak da mümkün olabilmektedir. Ancak kadının çalışma hayatındaki yeri ve durumu göz önünde bulundurulduğunda, kadınların iş etiği ve insan kaynakları işlevlerine dair iş etiği algısının bu şekilde olmasını normal karşılamak gerekir.

İşletmeler cinsiyet ayrımcılığının önüne geçmelidir. İşgören seçiminde, performans değerlendirmede, ücret yönetiminde ve tüm insan kaynakları işlevlerinde

cinsiyete göre değil yapılan çalışmalara göre değerlendirme yapılmalıdır. Kadın ve erkek çalışanlar iş etiği konusunda ayrım yapmaksızın bilgilendirilmeli, kadın çalışanlara adaletli uygulamalar yapılacağı hususunda güven telkin edilmelidir. Kadın çalışanlar belirli rollere ve görevlere hapsedilmemeli, yetenekleri ve potansiyelleri doğrultusunda eğitim ve kariyer imkânlarından yararlanmaları sağlanmalıdır.

Çalışanların eğitim durumu insan kaynaklarının yasal boyutu söz konusu olduğunda farklı bir algıya neden olmaktadır. Yüksek lisans mezunlarının lise mezunlarına göre insan kaynaklarının yasal boyutuna ilişkin uygulamalarda daha olumsuz değerlendirmeler yaptıkları görülmüştür. Bilgi düzeyinin artması, eğitim durumundaki yükselmeye paralel olarak alınan sorumluluğun da artması iş etiği ihlallerinin daha fazla olduğu yönündeki düşünceyi açıklayabilir. Bu noktada işletmeler çalışanların özlük haklarına, iş güvenliği ile ilgili kurallara ve yasalara uyma konusunda özen göstermelidirler.

İnsan kaynakları işlevlerine ilişkin iş etiği algısı genel olarak ortalamalar düzeyinde çıkmakla birlikte; ücret yönetimine ilişkin görüşler ortalamalardan az da olsa farklılaşmak suretiyle olumsuza doğru kaymıştır. Ücret yönetimi konusunda, eşitlik, dengelilik, objektiflik, açıklık ve bütünlük gibi temel ilkelerin tümüne riayet edilmeli; çalışanların ücretleri belirlenirken adaletli bir sistem uygulanarak ayrımcılığa gidilmemelidir.

İnsan kaynakları işlevleri uygulanırken iş etiği kurallarından bağımsız uygulanabileceğini düşünmek mümkün değildir. Öncelikli olarak işletmeler etik değerlerini belirlemeli, tüm çalışanları bu belirleme süreci içine dâhil etmelidir. İşletmelerde etik kurullar oluşturulmalı ve çalışanlara etik ve iş etiği konularında bilgilendirmeler yapılmalı ve eğitimler verilmelidir. Uyulması gereken iş etiği prensiplerinin çerçevesi belirlendikten sonra, işletme içi ya da dışı tüm uygulamalarda ve insan kaynakları işlevlerinin uygulanmasında iş etiği kurallarının uyulmasına azami özen gösterilmelidir. Nitelikli işgücünden ancak iş etiği kurallarına uyulmak suretiyle gerçekleştirilecek insan kaynakları uygulamaları

sonucu tam olarak yararlanılabilir. İş etiği kurallarını benimseyip uygulayan işletmeler; toplumsal anlamda düzgün bir imaja sahip olacakları gibi, çalışanlardan da verimli bir biçimde yararlanacaklarından bu durum her iki anlamda da işletme açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar, Ahmet Cevat: **İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008

Acar, Ahmet Cevat, Ataay, İsmail Durak: **Ücret Yönetimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008

Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007

Adal, Zeki: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008

Akarsu, Bedia: **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Ankara, Savaş Yayınları, 1984

Akarsu, Bedia: **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, İstanbul, İnkılâp Kitabevi,1988

Akarsu, Bedia: **Mutluluk Ahlakı**, İstanbul, İnkılâp Kitabevi, 1998

Akyüz, Ömer Faruk: **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.

Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak: **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2004

Anadol, Cemal: **Türk- İslam Medeniyetinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler,** II. Baskı, Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları:2684, 2001.

Aras, Güler: **Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Basım Çözüm Reklâm, 2001

Arı, Ramazan: **Gelişim ve Öğrenme**, Konya, Mikro Yayıncılık, 1997.

Arslan, Mahmut: **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005.

Ataay, İsmail Durak: **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Cilt, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 235, Küre Matbaacılık, 1990.

Atayman, Veysel: **Etik**, İstanbul, Donkişot Güncel Yayınlar, 2006.

Aydın, Mehmet Zeki: **Ahlak Öğretiminde Örnek Olay İncelemesi Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003

Aytaç**,** Serpil**:** **İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1997

Bacanlı, Hasan: **Gelişim ve Öğrenme,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002

Baron, David: **Business and Its Environment,** 2nd Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1996

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

Bayrak, Sabahat: **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001

Bayraktaroğlu, Serkan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basımevi, 2003

Boatright, John R.: **Ethics And The Conduct Of Business**, Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003

Bozkurt, Veysel: **Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İş Gücünde Yapısal Değişmeler**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1996.

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin:
İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001

Cevizci, Ahmet: **Etiğe Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2002

Çağatay, Neşet: **Bir Türk Toplumu Olarak Ahilik,** Ankara, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, 1989

De George, Richard: **Business Ethics**, Macmillan, New York, 1986.

Deliorman, Refika Bakoğlu, Kandemir, Ayşe:

Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik, Kamu Etiği Akademik Araştırmaları içinde, 2. Cilt, Ankara, 2009

Demircioğlu, Murat, Centel, Tankut:
İş Hukuku, 9. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,2003.

Deniz, Nevin: **Global Eğitim**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999

Dicle, Ülkü: **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi,** Ankara, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No:43, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basımevi, 1982

Dinçer, Ömer, Fidan, Yahya: **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Beta Yayınları, 1997

Doğan, Özlem: **Etik Ahlak Felsefesi**, İstanbul, Say Yayınları, 2010.

Dökmen, Üstün: **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1994

Dündar, Gönen: **Kariyer Geliştirme,** İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2008

Erden, Münire, Akman Yasemin:
Eğitim Psikolojisi, 5. Basım, Ankara, Arkadaş Yayınevi, 1997

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul Küre Matbaası, 1991.

Eren, Erol: **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990

Ertürk, Mümin: **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım, 1998

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2003

Freeman, Robert Edward: **Strategic Management: A Stakeholder Analysis**, Boston, Pittman, 1984

Gökberk, Macit: **Felsefe Tarihi,** Dokuzuncu Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi

Gökberk, Macit: **Kant ile Herder'in Tarih Anlayışları**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1997

Hançerlioğlu, Orhan: **Felsefe Sözlüğü,** İstanbul, Remzi Kitabevi, 1989.

Keklik, Nihat: **Türklerde Ahlak ve Dünya Görüşü**, İstanbul, Ötüken Neşriyat, 2001.

Kırel, Çiğdem: **Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması,** Eskişehir, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Yayınları No:168, 2000.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1999

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış**, 11. Baskı, İstanbul, Arıkan Basın Yayın Dağıtım, 2007

Mengüşoğlu, Takiyettin: **Felsefeye Giriş**, İstanbul, Remzi Kitabevi,1983.

Morgan, Clifford T., Çeviri Hüsnü Arıcı vd:

Psikolojiye Giriş, 8. Baskı, Ankara, Meteksan - Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, 1991

Mucuk, İsmet: **Temel İşletme Bilgileri**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001

Nakip, Mahir: **Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS) Destekli**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005.

Özbay, Yaşar: **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Ankara, Empati Yayınları, 1999

Özçelik, A. Oya: **Eğitim ve Geliştirme,** İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi:
İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınları, 2002

Özgener, Şevki: **İş Ahlakının Temelleri Yönetsel Bir Yaklaşım,** İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Özışık Gürbüz, Gülruh: **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2002.

Pehlivan Aydın, İnayet: **Eğitim ve Öğretimde Etik**, Ankara, Pegem A Yayınları, 2003

Pehlivan Aydın, İnayet: **Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik**, 2. Baskı, Ankara, Pegem A Yayınevi, 2001.

Redman, Tom, Wilkinson, Adrian:
Contemporary Human Resource Management, Financial Times, Prentice Hall, 2001

Robinson, Mark: **Corruption and Development**, London, Frank Cass, 1998

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Bursa, Alfa Basın Yayın Dağıtım, 2008.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek: **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Yönetimi Politika ve Yönetsel Teknikler**. 8. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2008.

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

Sadullah, Ömer: **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler,** İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,2008

Savaş, Orhan, Karadal, Himmet: "Muhasebe Meslek Mensuplarının Vergi Kaçırma ve Rüşvet Almaya İlişkin Etik Tutumları: Yozgat ve Aksaray Örneği", **1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiri Kitabı**, Hacettepe Üniversitesi, 2003

Selçuk, Ziya: **Eğitim Psikolojisi**, Ankara, Pegem A Yayınları, 1999

Shaw, William: **Business Ethics**, California, Wadsworth Publishing Company, 1991

Sözen, Ural: **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçimimin Bir Faktör Olarak Kullanılması,** Ankara, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1973

Şimşek, Şerif: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,1999.

Tahiroğlu, Figen: **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002

Tekin, Halil: **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**, Dokuzuncu Baskı, Ankara, Yargı Yayınları, 1996

Tevrüz**,** Suna: **İş Hayatında Etik**, Editör Suna Tevrüz, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

Tolan, Barlas: **Toplum Bilimlerine Giriş**, Ankara, Murat ve Adım Yayınları, 1996.

Torlak, Ömer: **Pazarlama Ahlakı**, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2007

Tornow, Walter W.: **Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development** ,Jossey Bass Management Series, 1998

Tosun, Kemal: **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990.

Trevino, Linda K., Nelson, Katherine A.: **Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right**, 4th edition, Wiley & Sons, 2007

Tutar, Hasan, Aygen, Selin: **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, 2006

Tüzüner, V. Lale: **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008

Tutum, Cahit: **Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No. 149, 1976

Uğur, Adem: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Kitabevi Yayın ve Dağıtım, 2003.

Ulaş, Sarp Erk: **Felsefe Sözlüğü**, Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 2002.

Uyargil, Cavide: **Performans Değerlendirme,** İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, 2. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2008

Ülgen, Hayri, Mirze, Kadri: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004

Valance, Elizabeth: **Business Ethics at Work**, Cambridge, Cambridge University Press, 1995

Velasquez, Manuel: **Business Ethics: Consepts and Cases,** USA: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 2002

Yüksel, Cüneyt: **Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik,** 1. Cilt, İstanbul, Graphis Matbaa, 2005

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000

Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:246, 1991.

Yalçın, Selçuk: **Rasyonel Yönetim**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,1994

TEZLER

Albayrak, Mehmet Hüseyin: "İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Aybatlı, Ayfer: "Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Balkan, Bülent: "Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Başarır, Çağatay: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama" Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2006

Baykal, Ülkü: "Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye' deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi,1994.

Esin, Murat: "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996

Halıcı, Ali: "İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası' nda işlem gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2000

Karasu, Yeliz: "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiğinin Çalışanlar Tarafından Algılanışı, Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi ve Bir Uygulama", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s. 142 - 143

Şimşek, Birgül: "Yöneticilerin Çalışanlara Karsı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma (Bursa İli İmalat Sanayi İşletmeleri Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama)", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1999

Ucma, İsmet: Bir Sosyal Siyaset Kurumu Olarak Ahilik, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,1997

Tutan, Aydan Atalay: "İşletmelerde İş Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması" Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Yıldız, Gülçin: "İş Etiğinin Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Etkisi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

MAKALELER ve DİĞER YAYINLAR

Atmaca, Kemal: "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik", **Sayıştay Dergisi,** Sayı 76, Ocak – Mart 2010, s. 63-76.

Banks, Sarah: "From Oaths to Rulebooks: A Critical Examination of Code of Ethics for the Social Professions", **European Journal of Social Work**, Volume 6, Number 2 ,2003, p. 133-144

Bayraktaroğlu, Serkan Kutanis, Rana Özen Özdemir, Yasemin:

"Etik Eğitiminde Neredeyiz? : İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri Örneği", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu,** 2005, s. 377-383

Bektaş, Çetin: "Etik Kodların Otel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Araştırması", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2008, s. 1-17

Bolat, Tamer, Aytemiz Seymen Oya:

" Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Sayı 45, 2003, s. 3-19

Brennan, Ross, Baines, Paul:

"Is there a morally right price for anti-retroviral drugs in the developing world?", **Business Ethics: A European Review**, Volume 15, Number 1, January 2006, p. 29-43

Colonomos, Ariel: "The Morality of Belief in the Profits of Virtue", **International Social Science Journal**, Volume 57, Issue 185, September 2005, p. 457-467

Demir, Yeter, Fedai Çavuş, Mustafa:

"Mobbing' in Kişisel ve Duygusal Etkileri Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Haziran 2009, s. 13-23

Erdoğan, İrfan: "Medya ve etik", **Gazi Üniversitesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi,** Sayı 23 Yaz – Güz 2006, s. 1-26

Giritlioğlu, İbrahim: "Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal Gelişim Dergisi (E – Dergi),** Yıl 1 Sayı1, 2010, s. 111-124

Gök, Sibel: "İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2008, s. 550-577

Kesim, Erdoğan: "Bir Etik Davranış İlkesi Olarak Hesap Verebilirlik (Hesap Verme Sorumluluğu)", **Sakarya, II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s. 270-281

Köseoğlu, Özer Yurttaş, Fatma, Selek, Cihan:

"Yolsuzluğu Önlemede Kullanılan Araçlardan Biri Olarak Yönetimde Açıklık ve Bilgi Edinme Hakkı", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s. 144-163

Küçük, Ferit: "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt 15, Sayı 2, 2005, s. 247-266

Mercin, Levent: "Piaget ve Kohlberg' in Ahlak (Moral) Gelişim Kuramlarının Karşılaştırılması, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, Sayı 5 Mart 2005, s. 73-86

Newman, L. Karen: "Procedural Justice and Ethical Decision-Making", **Social Justice Research**, Volume 6, Number 1, March 1993, p. 113-133

Özen Kutanis, Rana, Bayraktaroğlu, Serkan, Özdemir, Yasemin: "Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", Sakarya**, II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s. 211-218

Palaz, Serap: "Türkiye' de Cinsiyet Ayrımcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşıma Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt 6, Sayı 9, Mayıs 2003, s. 87-109

Quinn, John J.: "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", **Journal of Business Ethics**, Volume 12, Issue 6, 1997, p. 119-127

Sadullah, Ömer: " Günümüzde Beşeri İnsan Kaynakları Yönetimi", **İ.Ü. İşletme Fakülte Dergisi,** Kasım 1989, s. 49-61

Santiso, Javier: "Markets in Virtue: The Promise of Ethical Funds and Micro-credit" **International Social Science Journal**, Volume 57, Issue 185, September 2005, p. 493-508

Saylı, Halil, Kızıldağ, Duygu: "Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Analiz", **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt IX, Sayı 1, Afyon, Haziran 2007, s. 231-251

Seymen, Oya Aytemiz, Başarır, Çağatay: "Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanması Üzerine Görgül Bir Çalışma" **Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi,** Sayı 5, 2006, s. 1-24

Soutar N. Geoffrey:, McNeil Margaret, Molster Caron: "A Management Perspective on Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, Volume 14, 1995, p. 603-611

Şengül, Ramazan: "Ombudsman Kurumu Kötü Yönetime Çare Olabilir mi?", Sakarya, **II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, 2005, s. 127-141

Şimşek, Birgül: "Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 69-86

Tarakçıoğlu, Serdar: "Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,** Sayı 2, 2003, s. 1-39

Weeks, William A., Nantel, Jacques: "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", **Journal of Business Ethics**, Volume 11, 1992, p. 753-760

Woodd, Maureeen: "Human Resource Specialists – Guardians of Ethical Conduct?", **Journal of European Industrial Training**, Volume 21, Number 3, 1997, p. 110-116

Yelboğa, Atilla: "Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt 5, Sayı 2, Aralık 2008, s. 11-26

Yüksel, Mehmet: "Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** Cilt 57, Sayı 1, 2002, s. 177-195

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

4857 sayılı İş Kanunu: (Çevrimiçi) http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/4857-sayili-is-kanunu-turkce/4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin.html 01.09.2010

Çanakçı, Hurşit: (Çevrimiçi)

http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/0506guz/h_canakci.doc 13.09.2010

Erdiken, Behram, T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı:
(Çevrimiçi)
http://www.ozida.gov.tr/?menu=ozveri&sayfa=ov3/ov3isitmeozurluisayrim , 25.08.2010

Eymen, Urman: (Çevrimiçi)
http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2009/bby606/SPSS_15.0_ile_Veri_Analizi.pdf 01.08.2010

Gök, Uğraş: (Çevrimiçi)
http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/insanonuru.doc 25.09.2010

Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi:
(Çevrimiçi)
http://www.huem.hacettepe.edu.tr/, 15.09.2010

İnsan Kaynakları Akademisi: (Çevrimiçi)
http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/62-oryantasyon-egitimi.html 05.07.2010

Karaöz, Süreyya: (Çevrimiçi)
http://eskiweb.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1.pdf 08.08.2010

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi:
(Çevrimiçi)
http://www.ueam.metu.edu.tr/TURKCE/index.htm
15.09.2010

Sabancı Üniversitesi: (Çevrimiçi)
http://career.sabanciuniv.edu/tr/?kariyer/mulakat_teknikleri.html 09.06.2010

T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu:
(Çevrimiçi)
http://www.etik.gov.tr/kurumsalyapi/kurumsalyapi.htm 15.09.2010

T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu:
(Çevrimiçi)
http://www.etik.gov.tr/gorevveyetkiler.htm 15.09.2010

Türkiye Etik Değerler Merkezi: (Çevrimiçi)
http://www.tedmer.org.tr/pps/turkisgucu2002.pps
20.09.2010

Türkiye Etik Değerler Merkezi: (Çevrimiçi),
http://www.tedmer.org.tr/pdf/etik_barometre.pdf
20.09.2010

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği:
(Çevrimiçi)
http://www.kssd.org 26.09.2010

EK: ANKET FORMU

Bu anket; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında hazırlanmakta olan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Boyutu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Tez çalışmasındaki amaç, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında yaşanan etik problemlerin analizini yapmaktır. Anket formlarında **isim, soy isim, telefon gibi kişisel bilgiler** yer almamaktadır ve bu bilgilere ihtiyaç duyulmamaktadır.

Anket formundaki bilgiler sadece tez çalışmasında kullanılma amaçlıdır, verilecek cevaplar gizli tutulacaktır. İlginiz için teşekkür ederim.

Serkan ULUBULUT

ulubulut@hotmail.com

Lütfen aşağıdaki ölçeğe göre işaretleme yapınız.

1 – Kesinlikle katılmıyorum
2 – Katılmıyorum
3 – Kararsızım
4 – Katılıyorum
5 – Kesinlikle katılıyorum

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1- Çalıştığım kurumda, işe alım yapılırken cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.					
2 - Çalıştığım kurumda, çalışanların güvenliği ile ilgili alınan tedbirler yeterlidir.					
3- Çalıştığım kurumda her personel, eğitim olanaklarından yararlanma konusunda eşit haklara sahiptir.					
4 - Çalıştığım kurumda performans değerlendirme yapıldığında objektif kıstasların geçerli olduğuna inanıyorum.					
5-Çalıştığım kurumda, tüm çalışanlar için ödül ve ceza sisteminin adil bir şekilde uygulandığına inanıyorum.					
6-Çalıştığım kurumda, terfi söz konusu olduğunda cinsiyet ayrımcılığı yapılmamaktadır.					
7-Çalıştığım kurumda, kurum çalışanları ile ilgili özel bilgilerin saklanması konusunda gizliliğe uyulduğuna inanıyorum.					
8-Çalıştığım kurumda, ücret artışı yapılacağı zaman, performans ile doğru orantılı, adaletli bir sistem uygulanmaktadır.					
9-Çalıştığım kurumda, etik kurallar her pozisyondaki tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.					
10-Çalıştığım kurumda, boş bir pozisyona atama yapılacağında, kurum içinden başvuru yapacaklar kişiler ile kurum dışından başvuru yapacak kişilere eşit davranıldığına inanıyorum.					
11-Çalıştığım kuruma iş başvurusunda bulunan kişilere ait bilgiler gizli tutulmakta ve başka kişi ya da kuruluşlarla paylaşılmamaktadır.					
12-Çalıştığım kurumda işe alım sürecinde, ehil olan kişilerin işe alındığına ve adam kayırmacılık yapılmadığına inanıyorum.					
13-Çalıştığım kurumda sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmektedir.					
14-Çalıştığım kurumda iş sözleşmeleri hükümlerine tamamıyla uyulduğuna inanıyorum.					
15-Çalıştığım işletmede aynı işi yapan kişiler aynı ücreti almaktadır.					
16-Çalıştığım kurumda, kişilerin özel hayatına gösterilen saygıdan memnunum.					
17-Çalıştığım kurumda, etik değerlerle ilgili eğitimler düzenlenmekte ve etik kurullar oluşturmak için çalışmalar yapılmaktadır.					
18-Çalıştığım kurumda, etik değerlerin yönetici tutum ve davranışlarına yansıdığını düşünüyorum.					
19-Çalıştığım kurumda, iş yaptığımız kişi/firmalara ait bilgiler gizli tutulmaktadır.					
20-Çalıştığım kurumdaki tüm çalışanlar, ek ücretlerden ve sosyal yardımlardan eşit biçimde yararlandırılmaktadır.					
21-Çalıştığım kurumda iş güvenliği ve iş gören sağlığı konusunda iş kanunu maddelerine uyulduğuna inanıyorum.					
22-Kurumumuzca iş yaptığımız kişilere / müşterilerimize karşı dürüstlük ilkesinden asla ödün verilmez.					
23-Kurumumuz yöneticilerine aldıkları kararlar konusunda güven duyulmaktadır.					
24-Çalıştığım kurumda işe alım sürecinde profesyonel tekniklerden yararlanıldığına ve doğru bir eleme sistemi uygulandığına inanıyorum.					
25-Çalıştığım kurumda işe alım sürecinde, başvuruda bulunan kişilerin özelliklerini ölçmeye yönelik doğru yöntemlerin kullanıldığına inanıyorum.					

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz	1	2	3	4	5
26-Çalıştığım kurumda, çalışanların görüşlerine değer verildiğine ve saygı gösterildiğine inanıyorum					
27-Çalıştığım kurumda, terfi anlamına gelecek bir pozisyona atama yapılacağında, terfi edebilecek her çalışanın eşit koşullarda değerlendirildiğine inanıyorum.					
28-Çalıştığım kurumda, yöneticilerin ve tüm çalışanların etik değerlere bağlı kalması durumunda, çalışanların motivasyonunun artacağını düşünüyorum.					
29-Çalıştığım kurumda, etik kurallara uygun davranışlar gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
30-Çalıştığım kurumda, çalışan kişilerin etik değerlere bağlılıklarının çalıştıkları mevki ve pozisyona göre farklılık göstermediğine inanıyorum.					
31-Çalıştığım kurumda performans değerlendirme yapıldığında doğru tekniklerin uygulandığına inanıyorum.					
32-Çalıştığım kurumda her çalışanın kariyer gelişimi fırsatlarından eşit şekilde yararlandırıldığına inanıyorum.					
33-Kurumumuz yöneticileri, kurumun çıkarlarına ters düşecek dahi olsalar etik davranırlar.					
34-Kurumumuz çalışanları, kurumun çıkarlarına ters düşecek dahi olsalar etik davranırlar.					
35-Çalıştığım kurumda hiçbir çalışanın, yöneticiler tarafından psikolojik şiddete (mobbing) uğradıklarını düşünmüyorum.					
36-Çalıştığım kurumda doğru işte doğru kişinin görev yaptığına inanıyorum					
37-Çalıştığım kurumda iş tanımları yapılmıştır; bir çalışan diğer bir çalışanın görev alanına müdahale etmez.					
38-Çalıştığım kurumda, işe yeni başlayan tüm personel ayrım yapılmaksızın oryantasyon programına tabi tutulur.					
39-Çalıştığım kurumda, tüm çalışanların sendika kurma ve sendikalara katılma özgürlüğüne saygı duyulmaktadır.					
40-Çalıştığım kurumda eğitim alacak kişilerin belirlenmesi aşamasında objektif kıstaslara göre hareket edilmektedir.					
41-Çalıştığım kurumda bütün işler birbirleri ile eşit koşullar altında değerlendirilmektedir.					
42-Çalıştığım kurumda, görev tanımları belirlenirken objektif kriterlerden yararlanılır ve kişiler arasında ayrıma gidilmez.					
43-Çalıştığım kurumda fazla çalışma ücretleri tam olarak ödenmekte ve yıllık izin hakları iş kanununda belirlendiği biçimde kullanılabilmektedir.					
44-Çalıştığım kurumda, işe alım yapılırken dil, etnik köken, mezun olunan okul ve hemşericilik gibi konularda ayrım yapılmamaktadır.					
45-Çalıştığım kurumda, işe yeni giren personele oryantasyon eğitimi verilirken kuruma dair etik ilkeler ve kurallar aktarılmaktadır.					
46-Çalıştığım kurumda, performans değerlendirmeyi yapan kişilerin, performans değerlendirme konusunda gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olduklarına inanıyorum.					
47-Çalıştığım kurumda, terfi ve atama kriterleri önceden belirlenmiş olup, tüm çalışanlara duyurulmuştur.					
48-Çalıştığım kurumda, internet ve bilgisayar başında, yapılan iş ile ilgili olmayan konularda vakit geçirmenin doğru olmadığına inanıyorum.					
49-Çalıştığım kurumla ilgili işe girmeden önce verilen bilgiler tamamıyla doğrudur.					

1 – Cinsiyetiniz:

Kadın ( ) Erkek ( )

2 - Yaşınız:

18 – 30 ( ) 31 - 40 ( ) 41 - 50 ( ) 51 ve üzeri ( )

3 – Eğitim durumunuz (en son mezun olunan okul) :

Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( ) Diğer ……..

4 - Çalıştığınız kurumdaki göreviniz:

Yönetici ( ) Uzman ( ) Bölüm Çalışanı ( )

5 - Görev yaptığınız kurumdaki çalışma süreniz:

1 yıldan az ( ) 1 – 5 Yıl ( ) 6 - 10 Yıl ( ) 10 yıldan Fazla ( )

6 - Toplam iş deneyiminiz:

1 yıldan az ( ) 1 – 5 Yıl ( ) 6 – 10 Yıl ( ) 10 yıldan fazla ( )

Katılımınız için teşekkür ederim.