

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK
DIŞI UYGULAMALARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ: KAMU
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

EMEL NADİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2014

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK
DIŞI UYGULAMALARIN İŞ TATMİNİ VE İŞ
PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ: KAMU
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

EMEL NADİR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE

2014



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16.06.2014 tarih ve 2014/19. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 16.06.2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Emel NADİR.....'ın tez çalışması ..İşletme..... Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

Yrd. Doç. Dr. Meral Ekici
M. Ekici

ÜYE

: Doç. Dr. Halime KARAN
H. Karan

ÜYE

: Doç. Dr. Murat Anıl Mercan
M. Anıl Mercan

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Günümüzün personel yönetimi anlayışından çıkıp şirketlerin stratejik amaçlarına uygun olarak çağdaş anlayışa bürünen insan kaynakları yönetiminde etik ilkelerin varlığı ve bunların uygulamaya alınması son derece önemlidir. Çünkü insan kaynakları yönetimi şirketlerin en değerli varlığı olan insan kaynağını bulma, seçme, yerleştirme, değerlendirme ve ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme ve en nihayetinde insan kaynağını koruma görevlerini üstlenmiştir ve bütün bu aşamalarda iş etiğine uygun davranışların sergilenmesi, hem işletmenin etik kültürünün oluşmasına katkı sağlayacak hem de çalışanın etik kültürün olduğunu bildiği bir iş ortamında iş tatmini ve iş performansı artacaktır. Ayrıca, bu durum işletmenin dışarıdaki imajını olumlu yönde etkileyecek ve şirket kaliteli insan kaynağı için cazibe merkezi haline gelecektir.

Bundan hareketle bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetiminde etik dışı uygulamaların iş tatmini ve iş performansına etkilerini araştırmaktır. Bu nedenle, Gebze-Kocaeli’nde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 193 kişiye anket formu dağıtılmış, bu anket formları geri toplanarak analiz edilmiştir.

Araştırmada pek çok veri elde edilmiş, buna göre insan kaynakları yönetiminde etik uygulamaların iş tatminini artırıcı yönde, etik dışı uygulamaların ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ancak, insan kaynakları yönetiminde etik uygulamaları ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunu kamu sektöründe etkin bir performans değerlendirme sistemi bulunmaması ile açıklamak olasıdır. Araştırma sonucunda elde edilen çıkarımlar ve öneriler tartışılmış ve araştırmanın kısıtlılıkları da belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Uygulamalar, İş Etiği, İş Tatmini, İş Performansı

SUMMARY

Today, different from personnel management, according to the strategic objectives of the companies at human resource management with contemporary understanding, the existence of ethical principles and their application is extremely important. Because, human resource management undertook finding human resources which is the most valuable asset of the company, selecting ,recruiting , evaluating and rewarding,training and developing them and ultimately protecting this resource. And at all these steps, displaying ethical behaviours contirbutes the formation of ethical culture of the company and also, increases the job satisfaction and job performance of the employee who knows the ethical culture at the working environment. Moreover, this situation will positively affect the company's external image and the company will become a center of attraction for high-quality human resources.

From this point, the purpose of this study is to investigate how affect the job satisfaction and job performance of unethical behaviours at human resource management. For researching, the questionnaire forms are distributed to 193 people who works at publish institution in Gebze-Kocaeli. After some time, these forms are collected back and analyzed.

A lot of data is obtained from the research and according to this, it is seen that, the ethical applications at human resource affect positively job satisfaction and the unethical applications at human resource affect negatively. However, a significant relationship between the ethical applications at human resources and job performance has not been established. It can be acclaimed by the absence of effective performance evaluation system in public sector. The results of research and recommendations are discussed and the limitations of research is specified.

Key Words: Human Resource Management, Unethical Behaviours at Human Resource Management, Business Ethic, Job Satisfaction, Job Performance

TEŞEKKÜR

Akademik alanda katkısı olacağına inandığım bu çalışmada, desteklerini hiç eksik etmeden bana yol gösteren tez danıőmanım, değerli Hocam, Yrd. Doç. Dr. Meral Elçi'ye, tez jürimde yer alan Doç. Dr. Halim Kazan ve Doç. Dr. Murat Anıl Mercan'a teőekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmayla talanacak olan ve benim için bambaőka bir bilim dünyasının kapılarını aralayan Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'ndaki bütün hocalarıma teşekkür ediyorum.

Tez çalıőmamda, bana desteklerini esirgemeyen, her türlü zorluğu aőmamda beni yüreklendiren bütün mesai arkadaşlarım ve amirlerime çok teşekkür ediyorum.

Elbette, hayatımın her aşamasında olduğu gibi, yürüdüğüm bu yolda da desteklerini koőulsuz őartsız eksik etmeyen, her daim yanımda olduklarını bildiğim ilk öğretmenlerim canım annem ve babama yürekten teşekkür ediyorum.

İçindekiler Dizini

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. İŞ ETİĞİNİN İNCELENMESİ	3
2.1 Etik Kavramı	3
2.1.1. Etik Kavramının Tanımı	3
2.1.2. Etik Türleri	5
2.1.2.1. Betimleyici Etik	5
2.1.2.2. Normatif Etik	6
2.1.2.3. Metaetik	6
2.2 İş Etiği	7
2.2.1. İş Etiğinin Tanımı	8
2.2.2. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi	10
2.3 İş Etiğinin Diğer Kavramlarla İlişkisi	19
2.3.1. İş Etiğinin İş Ahlakı İle İlişkisi	19
2.3.2. İş Etiğinin Sosyal Sorumlulukla İlişkisi	20
2.4 İşletmelerde Yönetmelik Etik	21
2.4.1. Yönetmelik Etik Kavramı	22
2.4.2. Yönetmelik Etik İlkeleri	23
2.5 İş Etiğinin Kurumsallaşması	28
2.5.1. İş Etiğini Kurumsallaştırmanın Yöntemleri	32
2.5.1.1. Etik Kodlar	34
2.5.1.2. Etik Kurullar	35
2.6 Organizasyonlarda Ortaya Çıkan Etik Sorunlar	37

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ	45
3.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam Ve Önemi	45
3.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	48
3.3 İnsan Kaynakları Ve İş Etiği İlişkisi	50
3.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması Ve İş Etiği	55
3.3.2. İnsan Kaynağını Sağlama, Seçme Ve Yerleştirme Ve İş Etiği	59
3.3.3. İnsan Kaynağını Değerlendirme Ve Ödüllendirme Ve İş Etiği	65
3.3.3.1. İnsan Kaynağını Değerlendirme ve İş Etiği	65
3.3.3.2. Ücretlendirme ve İş Etiği	67
3.3.3.3. Ödüllendirme ve İş Etiği	72
3.3.4. İnsan Kaynağını Yetiştirme Ve Geliştirme Ve İş Etiği	73
3.3.4.1. Eğitim Yönetimi ve İş Etiği	74
3.3.4.2. Kariyer Yönetimi ve İş Etiği	79
3.3.5. Endüstri İlişkileri Ve İş Etiği	84
3.3.6. İnsan Kaynağını Koruma Ve İş Etiği	86
4. İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI	90
4.1 İş Tatmini Kavramı	90
4.1.1. İş Tatmininin Tanımı	90
4.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	93
4.1.3. İş Tatmini Boyutları	96
4.1.3.1. İşin Kendisinden Duyulan Tatmin	97
4.1.3.2. Ücret Tatmini	99
4.1.3.3. İhtiyaçlar	103
4.1.3.4. Terfi (Yükselme Olanakları) Tatmini	104
4.1.3.5. Takdir Edilme Duygusu	105
4.1.3.6. Yönetim-Yöneticiler	106
4.1.3.7. Çalışma Arkadaşları	107
4.1.3.8. Çalışma Koşulları	109
4.1.4. İş Tatminsizliği Ve Sonuçları	110
4.1.4.1. Personel Devri (İşgücü Devri)	110
4.1.4.2. Devamsızlık	114
4.1.5. İş Tatmini Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	116
4.2 İş Performansı Kavramı	117

4.2.1. İş Performansının Tanımı	118
4.2.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler	121
4.2.2.1 Yönetimsel Faktörler	121
4.2.2.2. Bireysel Faktörler	126
4.2.3. İş Performansı Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	128
4.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve İş Tatmini-İş Performansı İlişkisi	129
4.3.1. İKY’de Görülen Etik Dışı Davranışlar Ve İş Tatmini İlişkisi	129
4.3.2. İKY’de Görülen Etik Dışı Davranışlar Ve İş Performansı İlişkisi	131
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	134
5.1 Araştırmanın Amacı	134
5.2 Araştırmanın Kapsamı	136
5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	136
5.4 Araştırmanın Yöntemi	136
5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	137
5.4.2. Araştırmaya İlişkin Demografik Analizler	137
5.4.3. Araştırmaya İlişkin Geçerlilik Analizi	139
5.4.4. Araştırmaya İlişkin Güvenirlilik Analizi	141
5.4.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları Ortalamaları Ve Standart Sapma Değerleri	142
5.4.6. Regresyon Analizi Ve Hipotezlerin Testi	144
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	146
6.1 Hipotezlerin Değerlendirilmesi	146
6.2 Öneriler	147
6.2.1. Yöneticilere Öneriler	147
6.2.2. Araştırmacılara Öneriler	148

KAYNAKLAR

ÖZGEÇMİŞ

EKLER

Ek 1: Anket Formu

KISALTMALAR DİZİNİ

BM:	Birleşmiş Milletler
IMF:	Uluslararası Para Fonu
AB:	Avrupa Birliği
OECD:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TEDMER:	Türkiye Etik Değerler Merkezi
BDDK:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
İGIAD:	İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
ED:	Editör

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri	54
3.2. İşgören Seçiminde Adımlar	64
3.3. Takviye Etik Eğitim İskeleti	78
4.1. İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	94
4.2. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	95
4.3. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler	96
4.4. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli	101
4.5. Motivasyon Süreci	125
4.6. Performans Düzeyi-Stres İlişkisi	126
5.1. Araştırmanın Modeli	136

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: İç Paydaşlar Firmalardan Beklentiler	14
2.2: Dış Paydaşlar Firmalardan Beklentiler	14
2.3: Türkiye’de İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Etkili Olan Faktörler	30
2.4: İşletmelerde Etik Sorunlar ve Çıkış Nedenleri	41
3.1: Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Genişleyen Misyonu	47
5.1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları	137
5.2: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları	138
5.3: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	138
5.4: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	138
5.5: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları	139
5.6: Faktör Analizi	140
5.7: Güvenirlilik Analizi	141
5.8: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	143
5.9: İş Tatmini Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Durumu	144
5.10: İş Performansı Bağımlı Değişkeni İçin Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Durumu	145

1. GİRİŞ

Baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı, bütün dünyanın küçük bir köy haline geldiği günümüz iş dünyasında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ve kıyasıya rekabetin yaşandığı bu dünyada ayakta durabilmek için yönetim anlayışlarını değiştirmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Öyle ki, artık her işletme aynı maliyetle, aynı kaliteyle ürün/hizmeti üretebilecek duruma gelmiştir. İşletmeleri birbirinden ayıran ve birinin diğerinden üstün olmasını sağlayan farklı yönetim anlayışlarıdır. Günümüz iş dünyasında iş etiği kurallarına uyan, en değerli varlığının insan kaynağı olduğunun bilincine varan işletmeler, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı yardımıyla acımasız iş dünyasında varlıklarını devam ettirebileceklerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan kaynağının ve dolayısı ile işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünü şeklinde tanımlanabilir. İşletmeler insan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonlarında etik ilkelere uygun davranış sergilemelidir. Ancak bu sayede ayakta durabilir, değişime önderlik edebilir ve rakiplerine üstünlük sağlayabilirler.

Araştırmanın ikinci bölümünde, etik kavramının teorik çerçevesi çizilmektedir. Bu amaçla etik kavramı tanımlanmakta ve iş etiği kavramı ele alınmaktadır. Bu doğrultuda iş etiği kavramının tarihçesi incelenmekte ve iş etiğinin iş ahlakı ve sosyal sorumlulukla ilişkisine değinilmektedir. Yöneltil etik kavramı, yöneltil etik ilkeleri üzerinde durulmakta ve iş etiğinin kurumsallaştırılmasının yöntemleri etik kodlar ve etik kurullar yardımıyla anlatılmaktadır. Bölüm sonunda organizasyonlarda ortaya çıkan etik sorunlardan bahsedilmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi incelenmiştir. Daha açıklayıcı olması açısından insan kaynakları işlevlerinin iş etiği ile ilişkisi ayrı ayrı ele alınmıştır. Öncelikle, insan kaynakları yönetiminin anlamı ve

önemi ile amaçları konularına kısaca değinilmiştir. Daha sonra insan kaynakları yönetiminin her bir fonksiyonu ile iş etiğinin ilişkisi tek tek irdelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, iş tatmini ve iş performansı kavramlarına kısaca değinilmiştir. İş tatmininin tanımı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini boyutları, iş tatminsizliği ve iş tatminsizliği yaşayan iş görenin verebileceği tepkiler incelenmiştir. Ayrıca, iş tatmini ve insan kaynakları yönetimi ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra iş performansının tanımı, iş performansını etkileyen faktörler ve iş performansı ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi anlatılmıştır. Son olarak, insan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve iş tatmini-iş performansı ilişkisi yazından örnekler verilerek incelenmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde çizilen kavramsal çerçeveyi içeren bir çalışma yapmak ve insan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışların iş tatmini ve iş performansına etkilerini belirleyebilmek amacıyla Gebze Kocaeli'nde yerleşik bir kamu kurumunda uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amaçlarını ve bu çerçevede oluşturulan hipotezleri test edebilmek için hazırlanan anket formu 193 çalışan tarafından doldurulmuştur. Bu çalışma yardımıyla işletmelerde insan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışların iş tatmini ve iş performansını nasıl etkileyeceği anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın son bölümünde ise bu uygulama çalışmasından elde edilen veriler ve sonuçlar değerlendirilmiş ve yönetici ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

2. İŞ ETİĞİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde etik, etik türleri, iş etiği, iş etiğinin tarihsel gelişimi, iş etiğinin diğer kavramlarla ilişkisi, işletmelerde yönetsel etik-etik yönetimi, iş etiğinin kurumsallaştırılması ve organizasyonlarda ortaya çıkan etik sorunlar incelenecektir.

2.1 ETİK KAVRAMI

Günümüzün çağdaş iş ortamında, işletmelerin amacı sadece kar etmek değil, topluma, çevreye, çalışanlara ve tüketicilere karşı da sorumlu olan birimler olarak faaliyet göstermektedir. Yerel, bölgesel ve global ölçekteki değişimler, organizasyonlardaki yöneticilerin çevreleri ile daha yoğun, istikrarlı ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Nitelikleri bakımından işletmelerin hayatını devam ettirebilmesi için son derece önemli olan bu ilişkiler ağı sosyal, kültürel ve etiksel boyutlar da içerir (Akbaş, 2010, s.121).

2.1.1. Etik Kavramının Tanımı

Aslı Fransızca “ethique” sözcüğünden türeyen etik sözcüğünün Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük'teki ilk tanımı isim töre bilimi olarak geçmektedir. İkinci tanımı ise, “çeşitli meslek kolları arasında, tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü”dür. Ayrıca, etik kelimesi sıfat olarak ahlaki, ahlakla ilgili anlamına gelmektedir (<http://www.tdk.gov.tr> , Erişim Tarihi: 15.03.2014).

Etik, bireysel ve sosyal yaşamın hızla akıp değiştiği, yaşam tarzını gereği gibi ölçüp biçecek, gerektiğinde temellendirirken, gerektiğinde eleştiri süzgecinden geçirecek değer sistemleri kolayca yıkıldığından günümüzde tanımlanması en zor terimlerin başında gelmektedir. Bununla birlikte, etik, hayata anlam katan herşeyi düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini olarak tanımlanabilir. (Cevizci, 2008, s.1) Etik, neyin iyi neyin kötü ya da neyin doğru, neyin yanlış olduğunu araştıran, insanın yaşamdaki gerçek amacının ne olması gerektiğini sorgulayan, ahlaklı ve erdemli bir yaşamın hangi unsurları içerdiğini irdeleyen felsefe dalıdır. Bilgece bir eylem yolu arayışına karşılık gelen etiğin asıl amacı,

“insanın iyi temellendirilmiş ahlaki kararları kendi başına vermek durumunda olduğunu ve başka hiç kimseye-herhangi bir otoriteye veya sözde daha yetkin kişilere (anne, baba din adamı, öğretmen vb.)- teslim olmaması gerektiğini” gösterebilmektir (Uzun, 2007, s.12).

Etik ahlakla, dinle, inançla, gelenek ve göreneklerle, kültürle ve bazen de kanun ve düzenlemelerle bağlantısı kurulmaya çalışılan karmaşık bir kavram olarak karsımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, ülkeler, toplumlar ve kültürler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu durum, büyük ölçüde etiğin soyut bir kavram olmasından ve pek çok alanı içermesinden kaynaklanmaktadır (Aras, 2001, s.24). Etik insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru - yanlış ya da iyi - kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Kirel, 2000, s.2).

Etiğin batı felsefesince ahlak felsefesi olarak tanımlandığı dönemler de olmuştur. Türkçe’de de yaygın bir şekilde “ahlak” sözcüğüyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Felsefe Sözlüğü’ne bakıldığında ahlak sözcüğü “belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamı” anlamına gelmektedir (Akarsu, 1984, s.15). Ahlak, belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını belirleyen ve inceleyen bilim olarak tanımlanabilir (Hançerlioğlu, 1989, s.26). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, “ahlak” ve “etik” kavramları çoğu kez günlük hayatta ve hatta felsefede bile karıştırılabilir ve birbirlerinin yerine kullanılabilir. Etik, değerlerle ilgili iken, ahlak bu değerlerin yaşama geçirilme biçimi ile ilgilidir. Etik, ahlak kuramı ya da teorik ahlak olarak da ifade edilmektedir. Etik kelimesi, kavramsal olarak ilk dönem ahlak filozoflarının (mutlak) iyi veya (mutlak) doğru kavramlarını açıklamaya yönelik zihinsel çabalarıyla geliştirilmiştir.

Marx’a göre ahlak için bağımsız iki ayrı taraf vardır: objektif taraf ve subjektif taraf. Objektif tarafı anlayabilmek için bilimsel araştırmaların gerektirdiği formüllerden yararlanmak, subjektif tarafı tanımlayabilmek için ise, bilinç, evrensel algı ve yasaları kavramak gerekir (Kain, 1988, s.23). Etik, doğru ile yanlış birbirinden ayırt ederek doğruyu seçme ve ahlaklı davranma yoludur. Ayrıca etik,

bireylerin toplum tarafından iyi güzel ve doğru kabul ettikleri bir takım kurallara uygun davranmasıdır. Etik her şeyden önce istenecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında etik, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Yılmaz ve Bahadır, 2011, s.23)

2.1.2. Etik Türleri

Etiğin aralarında belli bir tarihsel ilişki bulunan farklı türleri, etiği ahlak felsefesi olarak tanımlayanlar içinse, ahlak felsefesinin üç ayrı araştırma düzeyi olduğu söylenebilir.

2.1.2.1. Betimleyici Etik

Etik konusunu bilimsel olarak inceleyen türdür. Buna göre betimleyici etik, ahlak alanındaki bilimsel yaklaşımı tanımlar ve bilimsel yaklaşımın ahlak alanına uygulanmasını ifade eder (Cevizci, 2008, s.6). Bu etik türü kural koymak ya da norm bildirmek yerine, sadece insan eylemini gözlemleyerek eylemlerin sonuçlarını betimler. Bu nedenle, betimleyici etik, insanların inançları ya da ahlaki görüşleriyle ilgili olgusal önermelerden oluşan etik anlayışıdır. Bir başka anlatımla, insanların hali hazırda nasıl davrandıklarıyla ve bu davranışların nedenleriyle ilgilenir (Ala, 2010, s.54).

Betimleyici (uygulamalı) etik, daha ziyade seyirci, gözlemci durumdadır, ahlaki olay ve olgulara dışardan bakar ve bunları bilimsel bir yaklaşımla tasvir eder. Uygulamalı etik, toplumda güncel tartışma konusu olan pratik ahlak sorunlarıyla ilgilenir. Başka bir deyişle uygulamalı etik, soyut kavramlara bağlı olarak, bu soyut kavramlardan somut bilgilerin oluşturulmasıyla uğraşır. Bundan dolayı etik kurallar dendiğinde belli bir alana ilişkin yazılı ve somut kurallar içermesi beklenir. Örneğin, “Siyaset Etiği”, “Mühendislik Etiği”, “Tıp Etiği”, “Yargı Etiği”, “Çevre Etiği”, “Medya Etiği”, “Kamu Yönetimi Etiği” ya da “Yönetsel Etik” vb. alanlar için etik açıdan ortak kurallar söz konusu olmakla birlikte, daha çok kendilerine özgü kuralları içerirler (Kılavuz, 2002, s.258).

2.1.2.2. Normatif Etik

Normatif etik, insana neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğuyula, hayatını nasıl sürdürmesi gerektiğiyle, hayatta hangi nihai amaçların peşinden koşmak durumunda olduklarıyla ilgili bilgi veren, ahlaki eylemleri için kural ve düzenleyici ilkeler getiren etik türüdür (Cevizci, 2008, s.7). Bu etik türüne göre nasıl yaşanması gerektiğini belirten ahlaki ilkeler araştırılır. Hayatta en yüksek değere sahip olan şeylerin neler olduğu, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiği, bir insanı ahlaki yönden iyi kılan şeylerin neler olduğu normatif etiğin tartışma konuları arasında yer alır. Normatif etik, ahlaki talep ve kuralların betimlenmesinden çok gerekçelerinin oluşturulup temellendirilmesini hedefler ve kendisine uyulması istenen en üst düzeyde ahlak ilkesine dayanır ya da gerçekleştirilmesi herkesi bağlayan en üst iyiye gönderme yapar (Özmen ve Güngör, 2008, s.141).

Verilen kararın ya da gösterilen davranışın başkaları, örneğin aile, arkadaşlar veya çevre tarafından nasıl karşılanacağı, onaylanıp onaylanmayacağı düşünülür. Ya da verilen kararın genel bir ilke haline gelmesinin, herkese ve kendisine de uygulanan bir yasa ya da kural olmasının uygun olup olmayacağı dikkate alınır. Kurallara dayalı etik, sonuçlarını hesaba katmaksızın uyulması beklenen etik kurallardır: “Yalan söyleme”, “Dürüst ol”, “Kanunlara uy” gibi.

2.1.2.3. Metaetik

Metaetik; etiğin, insanın düşüncesi, eylemi ve dilinde ortaya çıkan ahlaki öğelerin doğası ve anlamını çözümleyen, ahlaki kavramların anlamlarıyla ahlaki yargıları haklı temele oturtma veya desteklemede kullanılan yöntemlerin mantıksal analizinden oluşan türüdür. Kısaca metaetik, ahlak bilgisinin ne tür bir bilgi olduğunu, onun temelini, doğasını ve yapısını araştırmaktadır. Başka şekilde ifade edilmek istenirse, metaetik, tarihsel, bilimsel veya kuramsal yargı gerektiren ya da içeren bir düşünce biçimi olmak yerine, ahlaki kavramların anlamını dil ve ahlak

ilişkisi içinde çözümleyen bir düşünme biçimidir denebilir (Cevizci, 2008, s.11).
Metaetik, şu sorulara cevap bulmayı amaçlar:

- Etik kurallar sübjektif değerler ve görüşleri mi, yoksa keşfedilmeyi bekleyen nesnel gerçekleri mi temsil eder?
- Eğer bu kurallar sübjektifse her topluluk/bireyin etik standartları yanlış olsa da bu standartları doğru olarak mı kabul etmek gerekir?
- Eğer kurallar sübjektif değil de objektifse bu kuralların doğru olduğuna kim, nasıl karar verecek ve bu nesnel kuralların içeriği nasıl belirlenecek?
- Etik kurallar ve erdemin temeli dini inançlara mı dayanır?
- Bir davranışın etik olup olmadığını belirlerken davranışı gerçekleştirenin mi, yoksa bu davranıştan etkilenenin mi çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır?
- İyi-kötü, doğru-yanlış, haklı-haksız gibi etik olguları nasıl tanımlanabilir?
- Doğru şeyin ne olduğunu bilmek ile doğruyu uygulamak arasındaki fark nedir? Kişi neden doğruyu uygulamalıdır? (Karataş, 2008, s. 11-12)

Sonuç olarak, metaetik; ahlaki kavramların anlamlarıyla, ahlaki yürütmenin yapısıyla ve ahlaki önermelerin mantıksal statüsüyle ilgilendiğinden dolayı etiğin mantığı durumunda olduğu söylenebilir (Cevizci, 2008, s.11).

2.2. İŞ ETİĞİ

Birçok araştırmacıya göre betimleyici (uygulamalı) etiğin ilgi alanına giren iş etiği, ahlaki standartları gerçekçi bir şekilde değerlendirerek, bu standartları iş ortamında uygulama sürecidir ve sadece ahlaki ilke ve kuralların analiziyle ilgilenmez, aynı zamanda belirli davranış türlerine bu analizin sonuçlarını uygulayan bir anlayışı da içerir (Velasquez, 2002, s.35). Dolayısıyla, iş etiği ve çalışma ahlakı kavramları tıpkı, etik-ahlak kavramları gibi, içiçe geçmiştir ve sıkça birbiri yerine kullanıldığını görmek mümkündür.

İş ahlakı kavramı çoğu kez iş etiği ile aynı anlamda kullanılsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. İş etiği (work ethics) ve iş ahlakı (work morality) kavramlarının, zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmekle birlikte, içerik, nitelik ve anlam bakımından bazı farklılıkları vardır. İş etiği, iş yaşamındaki belirlenmiş gruplar için belirlenmiş davranışlar veya davranış kurallarını tanımlarken ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir özellik gösterirken, iş ahlakı toplumdaki farklı grupların etnik dinsel, cinsel, kimliklerine göre değişen ve insanlar arasında uyulması gereken yazılı olmayan kurallardan bahsetmektedir (Gök, 2008, s.8).

Özellikle ahlaki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanan iş ahlakı, ahlaki standartların, modern toplumların mal ve hizmetleri üretmesi ve dağıtması esnasında örgütlerdeki ilgili bireylerin hareketlerine nasıl uygulanacağına ilişkin bir daldır. Yani, kısaca iş ahlakı uygulamalı bir çalışma biçimidir. Yalnızca ahlaki ilke ve normların analizini kapsamaz, aynı zamanda belirli davranış türlerine bu analizin sonuçlarını uygulamaya yönelik girişimleri de kapsar. 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 bir rol üstlenir. Sonuç olarak, genel anlamda iş ahlakı, genel ahlak kurallarının iş yaşamında uygulanması olarak tanımlanabilir (Gök, 2008, s.8).

2.2.1 İş Etiğinin Tanımı

İş etiği, belirli bir durumdaki yanlış ve doğrunun ne olduğu ile ilgili kuralları, standartları ve etik ilkeleri kapsar. İş dünyasındaki davranışlara rehberlik eden etik prensipleri ve standartları içerir. Belirli bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim, çıkar grupları ve organizasyonları da içine alan toplum tarafından belirlenmektedir (Ferrel ve Fraedric, 1997, s.6).

İş etiği belirli bir zaman diliminde evrensel kabul görmüş veya bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve kurallar çerçevesinde, iş yaşamına ait örgüt içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek

ahlaki yargılar geliştirme ve uygulama biçimi olarak tanımlanabilir (Torlak, 2007, s.129-130).

İş etiği çalışma hayatının en temel ve en hassas konularından biridir. Organizasyonla etik arasındaki ilişkiyi inceleyen, örgütlerde muhtemel ahlaki çatışmalar ve bu çatışmaların nasıl çözüleceği konularıyla ilgilenen ve etik biliminin bir alt dalı olarak kabul edilen iş etiği işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği tüm faaliyetler, görev ve sorumluluklar ile paydaşlarının takındığı tutum ve davranışları araştırır; bunları iyi, kötü, doğru yanlış şeklinde tanımlayan bir düşünce sistemidir (Seymen ve Bolat, 2003, s.4).

İş etiği, iş dünyasındaki davranışlarla ilgilenmekte ve iş dünyasında etik ilkeleri yerleştirmeye uğraşmaktadır. Dürüst olmak, adaletli davranmak, sözünde durmak, doğaya ve çevreye saygılı davranmak, yapılan haksızlara karşı çıkmak, eşit çalışma fırsatı yaratmak, işyerinde cinsel tacizden kaçınmak, ücretleri hakkaniyetli dağıtmak, işgörenler arasında ayırım yapmamak, tüketicilere doğru bilgiler vermek iş etiğinin gereğidir (McHugh, 1992, s.11). Organizasyonlar, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için eldeki üretim kaynaklarını yani insan kaynağını, doğal kaynakları, sermayeyi, alt yapıyı, hammaddeyi vb. etkin, verimli kullanmak zorundadır. Kaynaklar, etkin ve verimli şekilde kullanırken de etik ilkelere göre hareket edilmelidir. Etik yapının etkin olduğu firmalara güven duyulmakta ve bu işletmeler daha fazla tercih edilmektedir. Günümüzde dev firmalar etik politikalara sahip olan işletmelerle çalışmak istemekte, etik yaklaşıma sahip olmayan işletmelerden uzaklaşmaktadır.

İş yaşamında etik dışı hareketlerde bulunmanın işletme açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır. Etiğe aykırı davranışlar, taraflar arasında güvenin kaybedilmesine, oluşturulan imajın zedelenmesine neden olur. Güvenin kaybedilmesi, çıkar grupları ile olan ilişkilerde bozulmanın yanı sıra, örgüt içinde gerçekleştirilen çalışmalarda etkinliğin ve güvenilirliğin kaybolmasına, iletişimin zarar görmesine, öz saygının ve bağlılık duygusunun yok olmasına, sadakatin yitirilmesine, iş tatmininin ve iş performansının azalmasına ve sonunda işletmenin en önemli kaynağının kaybolmasına yani insan kaynağının işten ayrılmasına 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, organizasyonların etik kavramıyla daha çok ilgilenmelerine ve iş etiğini daha fazla dikkate almalarına sebep olmuştur (Torlak, 2007, s.81).

İş etiğine daha fazla ilgi duyulmasının nedenlerinden biri de çevrenin korunmasıyla ilgili farkındalığın artması ve işletmelerin fiziksel çevre üzerindeki etkilerinin farkına varmalarıdır. Büyük işletmelerin çevreye olan etkileri çok daha görünür olduğundan bu konuda odak noktası genelde büyük firmalar olmaktadır. Bu, yazına bakıldığında iş etiği araştırmalarının genellikle neden büyük işletmelerle ilgili olduğunu da açıklamaktadır (Quinn, 1997, s.119).

İş etiğinin neden var olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi kavramsal kargaşalara neden olabilir. Bu, iş etiği konusunda yapılan uygulama ve yeni açılımları kısıtlayabilir. Dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri toplumun etik algısının geliştirilerek iş etiği yaklaşımlarının benimsetilmesidir. Ancak bu şekilde iş kanunundaki yanlış anlaşılımların önüne geçilebilir.

2.2.2 İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

İş etiğinin tarihsel gelişimi araştırıldığında iş etiğinin 1960 öncesi, 1960lar, 1970li yıllar, 1980ler ve 1990lar ve 2000 sonrası olarak altı tarihsel dönemde incelenebileceği görülmüştür.

- *1960 Öncesi İş Etiği:*

Bu döneme geçiş dönemi, işletmeciliğin bilimselleştiği dönem demek yanlış olmaz. 1920'lerde ilerleme hareketi olarak, vatandaşlara eğitim, sağlık, emeklilik ve eğlence için yeterli olabilecek "asgari ücret" sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemlerde, organizasyonlara dair etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmış ve dini liderler eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlakı konularında sorunlar ortaya koymuşlardır (Karasu, 2009, s.7).

İş etiği konusunda dinsel anlayışın ötesine geçiş 19. yüzyılın sonunda başlamıştır. Örneğin, Durkheim 1900'de meslek ahlakı üzerine çalışmalar yapmıştır.

İş etiği hakkındaki tartışma ve araştırmalar, 20. yüzyılın başlarında Avrupa'da ve ABD'de geleneksel liberal ideolojinin karşısına sosyalist ideolojinin çıkması ile dinsel bağlamdan uzaklaşmaya devam etmiştir. Bu tartışmalar genellikle aşırı kar güdüsü nedeniyle kapitalizmin eleştirilmesi, gönencin paylaşılmasındaki adaletsizlikler, sanayileşmenin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri gibi konularda ortaya çıkmıştır. Ayrıca, iş yeri güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve adil ücretler gibi işletmeciliğin etik yönleri dile getirilmiş ve bunların bazıları da yasal düzenlemelerle işletmeler için zorunlu tutulmuştur (<http://www.tusiad.org.tr> , e.t:23.03.2014).

- *1960'larda İş Etiği:*

Bu yıllarda çok büyük miktarlarda üretim yapan dev firmalar ve uluslararası şirketler artık iş dünyasının vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Aynı zamanda, 1960'lar işletme yöneticiliğinin de işletmelerin büyümesine paralel olarak daha karışık hale geldiği yıllardır. Kapitalist felsefe, ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi ve kazancın maksimum hale getirilmesi için işletmelerin yapmış oldukları pek çok şeye göz yummuştur. Çalışma koşulları önemsenmemiş, şehir merkezleri bozulmuş, doğal kaynaklar düşüncesizce ve israf edilerek kullanılmış, nükleer başta olmak üzere endüstriyel atıklar, çevre kirliliği, tüketicilerin yanlış reklamlarla aldatılması gibi sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde ahlaki problemler genellikle kişisel bir sorun olarak ele alınmış ve reklâmlar ve satış geliştirme teknikleri incelenmeye başlanmıştır. Tüketici haklarının da incelendiği bütün bu hareketlerden sonra işletme bir ahlaki birim ya da bütün olarak ele alınmıştır. Bahsedilen bu sorunların ortadan kaldırılması ve tüketici haklarının geliştirilmesi için iş etiği alanında çalışmalar yapılmış ve ilk defa Pensilvanya Devlet Üniversitesi'nde Etik ve İşletme adıyla ders verilmiştir (Başarı, 2006, s.17).

1960'lı yıllarda A.B.D. Başkanı John F. Kennedy, Tüketici Haklarının korunması ile ilgili özel bir bildiri yayınlamıştır. "Tüketici Hakları Bildirgesi" adı verilen bu bildiride güvenlik hakkı, seçme hakkı ve haber alma hakkı olmak üzere dört temel tüketici hakkı ifade edilmiştir. Bu yıllarda Avrupa hala kilisenin etkisinden kurtulamamıştır ve iş yaşamını ilgilendiren konularda kilisenin de içinde olduğu organizasyonların düzenlendiği görülmektedir (Karasu, 2009, s.8).

- *1970’lerde İş Etiği:*

İş etiğinin bir çalışma alanı olarak ancak 1970’lerde ortaya çıktığı görülmektedir. Felsefecilerin ve dini düşünürlerin öne sürdüğü ilkeler iş dünyasında bu yıllarda bir takım uygulama alanı bulmuştur. İşletme profesörleri işletmelerin sosyal sorumluluklarını öğretmeye ve bu alanlarda yayın yapmaya başlamışlardır. Üniversitelerde iş etiği merkezleri açılmış ve iş etiği “Business Ethics” adıyla kurumsallaşmaya başlamıştır. Bu dönemde işletmeler halk gözündeki imajları ile daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır. 1970’li yılların sonlarına doğru rüşvet, tüketiciyi yanıltmaya yönelik reklamlar, fiyat anlaşmaları, ürün ve çevre güvenliği gibi temel etik konular ortaya çıkmıştır (Fraedric, 1997, s.9).

1970’li yıllar iş etiği kavramının önemsendiği, ancak karar almada etkinliği olmayan bir anlayışın hakim olduğu yıllar olarak değerlendirilebilir. Organizasyonlar piyasaya “iş etiğini benimsiyoruz ve bununla hareket ediyoruz” izlenimini vermektedir. Bu da tam olarak özümsemeyen iş etiğinin, karar alma mekanizmasının öznesi olamamasından kaynaklanmaktadır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008, s.150).

- *1980’lerde İş Etiği:*

Seksenli yıllar, devletlerin ekonomiye müdahale etmedikleri, ekonominin rekabet tarafından yönlendirilmesi gerektiği düşüncelerinin hakim olduğu bir dönemdir. Bu dönemde işletmeler uluslararası düzeyde faaliyet göstermeye başlamışlardır ve şirket birleşmelerinin arttığı bu dönemde işletmeler kendilerini farklı değer yapılarının içinde bulmuşlardır. (Karasu, 2009, s.9) Bu nedenden dolayı, bir ülkede kabul edilen uygulamaların her ülkede kabul görmesinin mümkün olmadığı anlaşılmış ve bu da işletmeleri küresel alanda etik anlayışa doğru götürmüştür. Bu dönemde insan hakları konusu gündeme taşınmış, uluslararası alanda faaliyet gösteren ülkelerin insan hakları uygulamaları ve insan hakları ihlalleri önem kazanmıştır. Özellikle ABD’de büyük işletmelerde etik komiteleri kurulmuş ve etik programları oluşturulmuştur. Bu dönemde iş etiği konusunda kurulan en önemli uluslararası organizasyon Hollanda’da 1987 yılında kurulan Avrupa İş Etiği Örgütü’dür.

Seksenli yıllarda işletmelerin, yöneticilerin ve politikacıların yolsuzluklara ve skandallara karışması iş etiğine olan ilgiyi arttırmıştır. İş etiği bir gelişme seyrine girmiştir. Akademisyenler şirket sosyal sorumluluğu hakkında öğretmeye ve yazmaya başlamışlardır. Organizasyonlar sosyal talepler arttıkça birçok ahlaki sorunla doğrudan doğruya ilgilenmek zorunda olduklarını fark ettiklerinden dolayı kamuoyu imajı ile fazlasıyla ilgilenmeye başlamışlardır (Akgemci ve Özgener, 2002, s.54).

- *1990'larda İş Etiği*

Doksanlarda serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almıştır. Daha fazla işletme rakipleri ile ortaklıklar içine girmiş, şirket evlilikleri gündeme gelmiş ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlarla sürdürmüşlerdir. Bu dönemde hükümetler artık işletmelerin küresel stratejilerinin bütünleşmiş bir parçası haline gelmektedirler.

Yirminci yüzyılın son on yılında gelişen bilgi teknolojileri ve internet dünyamızı bir bütün haline getirmiş ve bir iletişim devrimi yaşanmıştır. Küresel alanda sınırların ortadan kalkması ile örgütler aynı şartlarda rekabet etmeye başlamışlardır. Bu gelişmelerle birlikte artan iş hacmi ve dünya nüfusunun çevreyi ve doğal kaynakları ciddi boyutlarda tehdit etmeye başlaması, firmaların sebep olduğu çevresel sorunların da iş etiğinin kapsamına eklenmesine neden olmuştur. Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan çokuluslu firmalarda, kültürel farklılıkların üstesinden gelme, ayrımcılık gibi konular iş etiği araştırmalarının popüler konuları arasına girmiştir. İş etiği dersleri artık ABD'deki işletmecilik okullarının hemen tümünün müfredatına yer almaktadır (Arslan, 2001, s.40).

- *2000 sonrası İş Etiği:*

2000'li yıllarda iş faaliyetleri etik ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmektedir. İş etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde etik, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmakla ilgilenmektedir.

İşletmelerin paydaşları ile kurduğu ilişkiler paydaş yönetimin (stakeholder management) özünü oluşturmuştur. Bu konu üzerinde çalışanlar paydaşları iç - dış,

birincil - ikincil (Clarkson, 1995), güçlü - daha güçlü (Mitchell, Agle ve Wood, 1997) ya da baskın - bağımlı olarak sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar arasında en çok kabul göreni “iç-dış paydaşlar” olmuştur.

Tablo 2.1: İç Paydaşlar-Firmadan Beklentiler (Clarkson, 1995)

İç Paydaşlar:	Firmadan Beklentileri-İsteklerine İlişkin Örnekler
Yatırımcılar (sahipler-hissedarlar)	Yatırımlarına tatminkar karşılık almak; kar payı ve hisse senedi fiyatlarının değerlenmesi
Yöneticiler	Yüksek ücret, statü, yetki
Çalışanlar	Adil ücret, iş güvenliği, iş yeri güvenliği

Tablo 2.2: Dış Paydaşlar-Firmadan Beklentiler (Clarkson, 1995)

Dış Paydaşlar:	Firmadan Beklentileri-İsteklerine İlişkin Örnekler
Müşteriler	Kalite - fiyat arasında denge; güvenli, garantili ürün - hizmet ve satış sonrası servis
Tedarikçiler	Uzun süreli ilişki - işbirliği; zamanında ödemeler
Dağıtımıcılar	Uzun süreli ilişki - işbirliği
Bankalar ve Finans Kuruluşları	Zamanında ödemeler, teminatların değeri, likidite durumu
İlgili kamu ve özel sektör kuruluşları (bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar ile denetim organları, yerel organlar, odalar, sendikalar)	İlgili yasalara ve yönetmeliklere riayet edilmesi; raporlarının gerçek-doğru verilere dayandırılması
Sivil toplum kuruluşları, medya, devlet, toplum	Yasa ve yönetmeliklere riayet edilmesi; üretime ve refaha katkıda bulunması; çevreyi kirletmemesi -güzelleştirmesi; toplumsal yaşamı zenginleştirmesi; sosyal sorumluluk göstermesi

Yukarıdaki tablolardan da görüleceği gibi, firmalardan beklentilerin arasında etikle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili değerler de bulunmaktadır. Zamanla paydaşların sayısı da gücü de artmaktadır. Örneğin, BM, IMF, AB, OECD, Greenpeace gibi gerek devletlerin üyesi oldukları uluslararası kuruluşlar, gerekse

uluslararası sivil toplum kuruluşları artık her işletme için göz ardı edilemeyecek önemli aktörler haline gelmiştir. Başka bir deyişle, uluslararası kuruluşlar da işletmeler için birer dış paydaş haline gelmiştir.

90ların sonu 2000lerin başında, işletmelerin sadece kendi ortamlarında ya da üretim sürecindeki değişkenlere odaklanmasını öngören kapalı sistem olduğu tezinin yerine açık sistem yaklaşımı adı verilen ve işletmeleri aynı zamanda çevreleriyle etkileşim halindeki oluşumlar olarak değerlendiren yaklaşımın kurumsal paydaş kuramının öncüsü olduğu söylenebilir (Eren, 2008, s.54).

İşletmenin paydaşlarına ve topluma kendini kabul ettirerek itibar kazanması temel bir koşul olarak görülmekte ve bu süreçte asıl hedef kar etmek olsa da, içinde bulunduğu toplumun sorunlarına duyarlı olması ve sosyal sorumluluk üstlenmesi beklenmektedir (<http://www.tusiad.org> e.t: 24.03.2014).

İş etiğine bağlılık ve sosyal sorumluluk, iş etiğinin bilincinde olarak faaliyetlerine devam etmek, toplum gözünde meşruluk, itibar ve güven kazanmak için şart olmuştur. Günümüzde, iş etiği ve sosyal sorumluluk içiçe geçmiş kavramlar haline gelmiş ve birbirinden ayırt edilmeleri neredeyse imkansız olmuştur.

- *Türkiye’de İş Etiği ve İş Ahlakının Gelişimine Tarihsel Bir Bakış*

Türkiye’de iş etiği ve iş ahlakı kavramlarının tarihsel gelişimine bakıldığında insanların toplumsal yaşamını büyük ölçüde din anlayışının belirlediği söylenebilir. Ayrıca, ahilik kurumu ve loncalar da iş etiği kavramının Türkiye’deki gelişiminde etkilidir.

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

Türkiye toplumu İslam dini ve geleneklerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. İslam dini kaynakları, iş ve ticaret faaliyetlerini övmüş ve teşvik etmiştir. Bu faaliyetlerin sadece Müslümanlara değil tüm insanlara karşı doğruluk ve dürüstlük

içinde yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir. İslam dini işgörenlerin işverenler tarafından korunması, işgören ve işverenin karşılıklı olarak birbirlerinin haklarına saygı göstermeleri gerektiğini, örneğin işçinin hak ettiği ücretin zamanında ödenmesini, işçinin de yapacağı işi en düzgün şekilde yerine getirmesini vurgulamaktadır.

Örgütsel anlamda bakıldığında Türk ve İslam dünyasında is ahlakına ilişkin ilk örgütün Fütüvvet Teşkilatı olduğu söylenebilir. Fütüvvet Teşkilatı'nın kuruluşu IX. yüzyıla kadar gider. Anadolu' da Fütüvvet Teşkilatının yerleşmesi ise XIII. yüzyılı bulmuştur. "Fütüvvet" eli acık, gözü tok, yiğit, başkalarına yardım eden yani olgun bir kişilik anlamına gelir (Anadol, 2001, s.1). Fütüvvetnamelerde cömert olmak, ilim sahibi olmak, haya sahibi olmak gibi kurallardan bahsedilmektedir. Fütüvvet teşkilatı iktisadi ve ticari faaliyetlerde bulunan ve sanatla uğrasan bir teşkilatlanmadır (Özerkmen, 2004, s.64).

Anadolu'da XIII. yüzyılın başından itibaren görülmeye başlanan, başta Kayseri, Konya ve nihayetinde Kırşehir'de esnaf birlikleri olarak teşekkül etmiş bir sosyo-ekonomik kurumsallaşma olan ahilik ahlak ile sanatın uyumlu bileşimi olarak nitelendirilebilir (Öztürk, 2002, s.7).

Amacı, üretici ile tüketici, zengin ile fakir, emek ile sermaye, halk ile devlet arasında iyi ve sağlam ilişkiler kurarak "sosyal adaleti" gerçekleştirmek olan Ahilik, bu amacına, sağlam bir teşkilatlanma modeli ve köklü bir eğitim sistemi aracılığıyla ulaşmaya çalışmıştır.

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

- Doğru ve dürüst olmak,
- Sosyal yardımlaşma ve dayanışmayı geliştirmek,
- Piyasa kontrolünün sağlanması ve tüketici haklarının korunması,
- Mal ve hizmet üretiminde kalite ve standardizasyon sağlamak,
- İşgücünün korunması ve çalışma barışının sağlanması (Çağatay, 1989, s.44).

Ahilik Sistemi 15. yüzyılın sonlarına doğru yerini “Lonca” denilen kuruluşlara bırakmıştır. Sanat erbabını iş etiği ve disiplini altında korumak, gelenek ve göreneğe hak tanımak, zorunlu olmadıkça iş, güç ve sanat değiştirmemek, düşkünü kollamak ve beraberce savunmak gibi ilkelerin esas alındığı bir teşkilat olan loncalar sanayi devriminden önce kurulmuştur. Ancak, sanayi devrimi sonrasında loncalar toplumdaki önemini ve yapıcı rollerini yitirmişlerdir (Özgener, 2000, s.63).

1923-1950 döneminde Cumhuriyetin temellerini oluşturmak için çeşitli alanlarda devrimler yapılmıştır. Çağdaşlaşma ve sanayileşme stratejik hedefleri kapsamında iktisadi konulara önem verilmiş, milli bir sanayi oluşturmak için adım atılmıştır. Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında iş ahlakı konusundaki gelişmelerin savaşımlardan yeni çıkmış olması, inkılapların uygulanıyor olması vb. gibi nedenlerle yavaş ilerlediği söylenebilir. Ancak, 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. Bu dönemde, sürekli çok çalışma ve ahlaklı olma vurgusu yapılmıştır.

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 gelmiş, liyakat yerini sadakata bırakmıştır. Siyasetçiler açısından bir başka ahlaki sorun da yapamayacaklarını vaat etmeleri olmuştur. Aşırı vaat, en başında dürüstlük ilkesiyle bağdaşmadığı gibi, yönetilenlerin hükümetlere karşı güven da 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 duyarlılığının 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” görülmeğe başlanmıştır.

Ülkemizde üniversiteler bünyesinde ya da sivil toplum kuruluşu olarak iş etiği ile ilgili çeşitli kuruluşlar bulunmaktadır. Hacettepe Üniversitesi bünyesinde 15 Ocak 2001 tarihi itibarıyla faaliyetlerine başlayan İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Avrupa İş Etiği Ağının (EBEN) Türkiye koordinatörlüğünü üstlenmiştir. Ülkemizde iş ahlakının ve firmaların sosyal sorumluluklarının geliştirilmesi yönünde araştırma, bilimsel toplantılar düzenleme, uygulama projeleri ve bu konularda yayın gerçekleştirme gibi faaliyetleri yürütmektedir (<http://www.huem.hacettepe.edu.tr/> e.t: 25.03.2014).

Kısa adı TEDMER olan Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı 2001 yılında kurulmuş olup, “sektör etik ilkeleri”, “meslek etik ilkeleri”, “sorumlu iyi yönetim ilkeleri”nin oluşturulması etik standartlarının geliştirilmesi, ulusal etik arşivinin oluşturulması gibi amaçlar belirlemiştir (<http://www.tedmer.org.tr/> e.t:25.03.2013).

TEDMER, 2007’de “Etik Barometre” araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın Türkiye’ de iş etiğinin gelişimi ile ilgili gelinen noktaya ışık tuttuğu söylenebilir. Araştırmaya göre; Türkiye’de iş etiğinin ilerlemesini etkileyen faktörler, firmaların üst yönetimlerinin etik yaklaşımı desteklemesi, Avrupa Birliği’ne uyum süreci, bürokratik engellerin aşılması, ekonomik gelişim, BDDK, Reklam Özdenetim Kurulu gibi düzenleyici otoritelerin varlığı, rekabetin artması vb. olarak belirlenmiştir. Araştırmada iş etiğine uymanın firmaların karlılık durumunu nasıl etkilediği de incelemiştir ve buna göre, firmaların % 38,8’i kısa vadede karlılığı olumsuz etkileyeceğini belirtirken, uzun vadede olumlu etkileyeceğini düşünenlerin oranı % 91,9 olmuştur. Bu sonuçlar da Türkiye’de uzun vadede iş etiğinin gelişimini göstermesi açısından önem taşımaktadır (<http://www.tedmer.org.tr> Erişim Tarihi: 27.03.2014).

2003 yılında kurulan İGİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği), iş ahlakı ve girişimcilik alanlarında faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur. İGİAD, girişimciliğin teşvik edilmesi ve iş ahlakının yaygınlaştırılması konusunda bilgilendirme, eğitim ve yayın faaliyetleriyle toplumla birlikte özellikle iş dünyasında ahlaki bir duyarlılık oluşturmayı hedeflemektedir. İGİAD, ahlaki olmayan bir işi meşru kabul etmeyerek piyasa şartlarını yeniden sorgulamakta, hak eksenli bir iş hayatının oluşması için gayret sarf etmekte ve helal kazancın adil

bölüşümünü yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Öte yandan bu yolda çalışacak girişimcileri desteklemekte, onlara rehber olmayı ve model sunmayı ve bu bağlamda iş hayatını dayanışma ekseninde yeniden kurmayı amaçlamaktadır (<http://www.igiad.com/tr/igiad> Erişim Tarihi: 28.03.2014).

2.3 İŞ ETİĞİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde iş etiğinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları ile ilişkileri incelenmiştir.

2.3.1 İş Etiğinin İş Ahlakı ile İlişkisi

İş etiği, etiğin uygulama alanı, iş ahlakı da ahlakın uygulama alanıdır. Daha önce yapılan etik ve ahlak kavramlarının tanımlarından yola çıkarak iş etiği ve iş ahlakı arasındaki ilişki incelendiğinde tıpkı etik ve ahlak kavramları gibi, iş etiği ve iş ahlakı kavramlarının zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmüştür. Ancak bu iki kavram arasında farklılıklar vardır.

Hukuka, düşünmeye ve felsefeye dayalı davranış biçimlerini içeren iş etiği, girişimcilerin, tüm çalışanların, birbirleriyle olan ilişkilerinde, işletmelerin diğer işletme, toplum ve devlet ile olan ilişkilerinde yol gösterici davranış kurallarına dayalı bir sistemdir. İş ahlakı ise çoğu zaman dinsel inanışların bir parçası olan kurallardan hareket etmektedir ve dinsel inançlara göre uyulması gereken kuralları içerir.

İş etiği, iş yaşamındaki özel gruplar için belirlenmiş davranışlar veya davranış kurallarını tanımlamaktadır ve daha çok soyut kavramlara dayalı bir özellik gösterir. İş ahlakı ise, toplum içindeki farklı grupların dinsel, cinsel, etnik kimliklere göre değişen; yazılı olmayan ve insanlar arasında uyulması gereken kuralları işaret eder (Pehlivan, 1998, s.9).

İş etiği ilkeleri evrensel ve herkes için geçerliliği olan bir özellik taşıırken; iş ahlakı izafi, töresel, gelenekselleşmiş ve toplumdan topluma değişen bir nitelik gösterir.

İş etiği ve iş ahlakı kavramları iş hayatında, ekonomik ve sosyal yaşam içinde işlevsellikleri bakımından birbirleriyle benzerlikler de gösterir. Bu iki kavram iş hayatında güven oluşturma, ilişkileri düzenleme, bütünleştirme, kontrol etme, iş barışının geliştirilmesi, eşitlik, dürüstlük ve karşılıklı saygı ilkelerinin gelişiminin sağlanmasında benzer nitelikler taşır (Aşçıgil, 2001, s.4).

2.3.2 İş Etiğinin Sosyal Sorumluluk ile İlişkisi

İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramı son yıllarda oldukça önemli hale gelmiştir. Çevreyle sürekli iletişim halinde, açık sistem olan işletmelerin topluma ve içinde bulunduğu çevreye karşı bir takım sorumlulukları vardır. İşletmelerin topluma karşı kayıtsız kalmaları mümkün değildir.

Sosyal sorumluluk bir işletmenin iş ahlakına, ekonomik ve yasal koşullara, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesi olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2007, s.4). Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk bir organizasyonun, iş ahlakına, içinde bulunduğu toplumun kanunlarına, yönetmeliklerine örf ve adetlerine ve diğer düzenleyici hükümlerine uyarak, ekonomik koşulları, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini de göz önüne alarak, kendisinin istediği oranda topluma dönük gerçekleştirdiği faaliyetler, yardım ve yükümlülüklerin toplamı şeklinde düşünülebilir (Eren, 2001, s.100).

Sosyal sorumluluk iş etiğinin olmazsa olmaz bir gereği ve parçasıdır. Uygulamada birçok kez işletmelerin kar elde etme amaçları ile çatışır gibi görünse de sosyal sorumluluk iş etiğinin ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmeler sosyal sorumluluğa çok önem vermelerine rağmen, uygulanan sosyal sorumluluk projeleri kurumsal davranış ve iş etiğiyle desteklenmediğinde bu etik değildir, bu projelerin sosyal sorumluluk olarak değerlendirilmesi de mümkün değildir. Öyle ki işletmeler çalışanlara, sosyal çevreye, paydaşlara ve rakiplere karşı sözünde durmamak, çalışanların sağlığına önem vermeksizin aşırı yük yüklemek, kötü davranmak, vergi kaçırmak, vb. etik dışı davranışlar sergilerken aynı zamanda çeşitli sivil toplum örgütlerine, vakıf ve derneklere bağışta bulunabilir, sosyal sorumluluk projelerine, eğitim kampanyalarına destek verebilir. İşletmelerin yapmış oldukları bu sosyal sorumluluk projeleri iş etiği ile desteklenmediğinde bu etik değildir (Çerik ve

Özarslan, 2008, s.593). Etik davranışlarda bulunmayan bir işletme sosyal sorumlu olamaz. Bu nedenle sosyal sorumluluğun temelinde etik değerler yatar ve sosyal sorumluluğu yüksek olan bir işletmenin yapmış olduğu sosyal sorumluluk projeleri iş etiği ile desteklenmelidir.

Günümüzde, İşletmelerin felsefesinde büyük bir değişiklik olmuştur. İşletmeler tüketicilerle olan ilişkilerinden çok ticari olsun veya olmasın toplumla olan ilişkilerini önemser hale gelmiştir. Bu durumun en önemli nedeni de işletmelerin artık bilançoları, karları gibi mali sermayeleri ile değil sosyal sorumlulukları ile değerlendirilir hale gelmiş olmalarıdır. Artık işletmelerin sosyal sorumluluk görevini yüklenmeksizin uzun vadede başarılı olması mümkün görünmemektedir (Bakırtaş, 2005, s.6).

Organizasyonlarda sosyal sorumluluk kavramının günümüzde geldiği nokta organizasyonların sadece paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenmesiyle sınırlı kalmamaktadır. Artık kurumlar bunun da ötesinde üstlendiği sorumlulukları işletme içindeki tüm süreçlere yaymak, bu şekilde yarattığı etkileri ölçmek, denetlemek ve raporlamak boyutlarını da içermekle yükümlü hale gelmiştir. Bu yapıların doğru ve etik yollarla hayata geçirilmesinin organizasyona sağladığı faydalar ise bazı durumlarda ekonomik fayda boyutuna da ulaşabilmekte reklam olarak algılanabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı günümüzdeki örgütlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geçmiş hiçbir dönemde olmadığı kadar büyük önem vermeye başlamış oldukları gözlenmektedir (Aktan, 2007, s.19).

2.4 İŞLETMELERDE YÖNETSEL ETİK

Çağdaş yönetimlerde etik yaklaşımının ön plana çıkması ve 21. yüzyılın başlarında buna şiddetle ihtiyaç duyulmasının, kendiliğinden gerçekleşen bir durum olmadığı açıktır. Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmiştir (Balkır, 2005, s.204). Bu durum organizasyonları iş etiğine, etik kodları geliştirmeye ve bunları kültürlerinin bir parçası haline getirmeye yönlendirmektedir. Organizasyon kültürünün bir parçası haline gelmiş iş etiği kavramının süreklilik arz etmesi ve organizasyonun her

kademesine yayılması günümüz işletmelerinin en önemli görevleri arasında sayılmaktadır.

2.4.1 Yönetmel Etik Kavramı

Yönetmel etik; göreceli bir kavram olan ahlakın belli bir organizasyon içinde, o organizasyon tarafından belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış hali olarak nitelendirilebilir (Kılavuz, 2002, s.258). Değerler ve ahlakın çeşitliliği örgütlere de yansımakta ve örgüt kültürü ile birlikte yönetmel etik oluşumunu sağlamaktadır. Kamusal alanda ise yönetmel etik; etik standartların oluşturulmasını, idari çalışanların yönetmel kararlar alırken kullandıkları etik standartların düzenlenmesini, bu standartların analiz edilerek kullanılmasını, karar alımında kişisel ve profesyonel sorumluluk gösterecek şekilde davranılmasını vurgulanması anlamına gelmektedir (Saylı, 2007, s.233).

Günümüz iş dünyasında yönetmel etiğın; hiyerarşik yapılar ve bürokratik yönetim şartları altında sosyal ahlak açısından tehlikeli sonuçlar doğuracak şekilde yozlaşmış olduğu öne sürülmektedir (Unpan, 2004, s.3). Bu yozlaşmanın sonucu olarak organizasyonlarda aşırı merkezileşme, güçlü bürokratik yapıların ve çıkar gruplarının oluşması, çalışanlarda ise disiplinli çalışmanın yerine kendini devamlı çalışıyormuş gibi gösterecek davranış değişikliklerinin ortaya çıkması söz konusudur.

Yönetmel etik, örgüt içinde doğru davranışa ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ortaya koyar. Başka bir ifadeyle yönetmel etik; yönetmel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygılı olmayı, herkes için en iyi olabilecek eylemlerin seçilmesini sağlayan, yönetmelcilere eylemlerinde rehberlik eden davranış ilkeleri olarak nitelendirilebilir (Saylı ve Uğurlu, 2007, s.77).

Yönetim etiğı, örgütlerin amaç ve süreçlerini tanımlayan yasalar, yönetmelcilerin ve diğer çalışanların nasıl davranması ve neyi yapıp yapmamaları gerektiğini belirleyen ilkeler bütünüdür. Söz konusu bu ilkeler, örgüt kültürü gibi örgütteki bireylerin değer yargılarından, örgütün amacında ve yönetim anlayışından meydana gelir. Yasalar ise, o dönemde yürürlükte olan düzenleyici hukuk kurallarıdır. Ancak

hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyuluyor olması anlamına gelmemektedir. Özellikle çalışanlar etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse –ki bunun için pek çok bireysel ve toplumsal etkenin olduğu açıktır- yasalar etik ilkelere uygun ahlaki davranışlar göstermelerini sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Duğan, 2006, s.25).

Yönetmel etik, etiğin temel problemi olan iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının belirlenmesi hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin çalışanlara ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır. Yönetmel etiğin pozitif anlamda değerlendirildiği durumda, ahlak anlayışındaki iyilerin ve pozitif yönlerin, örgütsel amaçlara ve örgüt kültürüne yansımaları durumu ortaya çıkar. Kamu çalışanlarının, aldığı ücreti hak etmesi için, emeğini, gücünü ortaya koyması, üstlendiği görevleri etkin ve zamanında yerine getirmesi, astlarına adaletli ve şefkatli üstlerine de sorumlu bir şekilde davranması bu anlamda bir örnek olarak değerlendirilebilir (Kılavuz, 2002, s.259). Yönetmel etiğin negatif yönü ise örgütlerde ortaya çıkması olası negatif ahlak anlayışıdır. Negatif anlamdaki yönetmel etiğin örgüt kuramına yansımaları, örgütün meşru hukuki zeminlerde belirlenmiş örgütsel amaçlarına ters düşecek şekilde davranışlarda bulunarak, örgütün verimsiz, etkisiz ve işlemez hale getirilmesidir (Dağdelen, 2004, s.90). Tarihe bakıldığında oldukça eskilere dayanan bu yönetmel yozlaşma örnekleri hemen hemen tüm toplumlarda görülebilir. Bu yozlaşma örnekleri Türk işletmecilik tarihine bakıldığında da rüşvet, yolsuzluk, irtikap, ihtilas, zimmete para geçirme ve resmi evrakta sahtecilik vb. şekilde sayılabilecek bir çok olumsuz yönleriyle yer almaktadır (Kılavuz, 2002, s.259).

2.4.2 Yönetmel Etik İlkeleri

Etik yönetim ilkeleri işletmelerin çalışanlarına, müşterilerine ve diğer çıkar gruplarına karşı olan sorumlulukları yerine getirme konusunda işletmelere yol göstermekte ve içinde bulunulan toplumun güvenini sağlamada önem rol oynamaktadır. İşletmelerde yönetim fonksiyonunun hem yöneticiler hem çalışanlar açısından düzenli bir şekilde işlemlerine ve işletmenin kurumsallaşmasına yardımcı olan bazı yönetmel etik ilkeler vardır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

- *Adalet İlkesi:* Adalet kavramı “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, türe, hak ve hukuka uygunluk, hakkı

gözetme ve doğruluk” şeklinde tanımlanabilir (<http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 30.03.2014). Eşit koşullar içinde tüm çalışanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, yönetimin işletmedeki görev ve sorumlulukları, aynı zamanda şirketin faaliyetlerinden yaratılan katma değerleri çalışanlar arasında hak ve hukuka uygun şekilde yani adil biçimde dağıtması gerektiğini öngören ve dile getiren etik ve hukuk ilkesidir (Seymen ve Başarır, 2006, s.5). Organizasyon açısından adalet, iş görenlere, örgüte katkıları ve kurallara uymaları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi gibi, davranışların uygun karşılık ile buluşmasına yönelik denge sağlayıcı bir anlam ifade etmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 234).

- *Eşitlik İlkesi:* Eşitlik bedensel, ruhsal, etnik vb. farklılıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi hakların kullanılmasında ayırımın söz konusu olmaması ve kanuni haklardan ayırım yapılmaksızın herkesin yararlanabilmesi olarak tanımlanabilir. Dürüstlük ve adalet kavramlarından bağımsız düşünülemez olan eşitlik kavramı işletmelerde görev ve sorumlulukların, sağlanacak fayda ve hizmetlerin çalışanlara dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir (Seymen vd, 2006, s.5). İşletme içinde ise eşit şekilde verilen görev ve sorumlulukları icra eden kişi ve gruplar arasında ayrımcılık yapmamak olarak ifade edilebilir. Eşitlik kavramı eşit bireylerden oluşan sınıfa eşit davranılması anlamına gelen, temel eşitlik; toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlanması için farklı uygulamalar ve düzenlemelerin yapıldığı, kısmi eşitlik; gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlandığı; blokların eşitliği olmak üzere üç farklı açıdan incelenebilir (Sayılı vd, 2007, s. 234).
- *Tarafsızlık İlkesi:* Bu ilke, kişilerin nesnel olabilmesi, diğer kişileri oldukları gibi kabul etmesini ifade eder. İşletmeler açısından bakıldığında ise yöneticilerin tutum ve davranışlarında ve yönetsel kararlarında, önyargısız olmaları, nesnelliğin ağır bastığı bir tavır içinde olmaları anlamına gelir. Aksi durumda yöneticinin astlarına taraflı davranması, çalışanların yöneticilerine karşı olumsuz bir tavır içine girmelerine ve adalet ve güven duygularının zedelenmesine neden olacaktır (Seymen vd, 2006, s.5). Bu ilke, bireyleri gerçekte oldukları gibi görebilmeleri, şeklinde de açıklanabilir. Böyle bir

yaklaşım, aynı zamanda bireyler ve işletmeler için çalışanlar arasında adaleti ve eşitliği de getirecektir. Tarafsızlık, insanın kişileri ya da nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi oluşturduğu görüntülerden ayırabilmesidir. Örgütlerde de yöneticilerin tarafsız olması, ceza ve ödül sistemlerini bu ilkeye göre düzenlemesi hayati önem taşımaktadır.

- *Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi:* Doğruluk gerçeği söylemek yani yalan söylememek, dürüstlük ise verilen sözlere bağlı kalınmasıdır. Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve içtenliği gerektirir. Organizasyon yöneticileri de yalana başvurmamalı tüm ilişkilerinde içten ve dürüst davranarak güven ortamını oluşturmalarıdır (Pehlivan, 1998, s.60). Doğruluk, tüm yaşamın ve eylemlerin gerçekler üzerine kurulmasını gerektirir. Dürüstlük ise doğruluğu da kapsar fakat farklı bir anlam ifade etmektedir. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmek anlamına gelmektedir. (Sayılı vd, 2007, s. 234)
- *Sorumluluk İlkesi:* Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir (<http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 01.04.2014). İşletmenin faaliyetleri sonucu etkilenen veya etkilenebilecek kişi ve gruplara karşı işletmenin hesap verme zorunluluğudur (Arıkan, 1995, s.178). İşletme yönetimi açısından bakıldığında yöneticilerin işletmenin paydaşlarına, çalışanlarına ve yapılan faaliyetlerden bütün etkilenenlere karşı hesap verebilme ilkesi olarak tanımlanabilir.
- *İnsan Hakları İlkesi:* İnsanın, insan olma özelliği nedeniyle dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez sahip olduğu temel hak ve özgürlükler nitelikler vardır. Bu ilke insanın insan olmasından kaynaklanan hak ve özgürlüklerin korunmasını öngörür. Yönetimsel etik açısından bakıldığında da işletme yönetimi kişilerin bu hak ve özgürlüklerine saygı duymalı, ayrıca bu hak ve özgürlükleri garanti altına almalıdır.
- *Saygılı Olma İlkesi:* Saygı, üstünlüğü, yaşlılığı, kutsallığı nedeniyle bir kimseye veya bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu, hürmet etmek olarak tanımlanabilir (<http://www.tdk.gov.tr/>

Erişim tarihi: 01.04.2014). Saygılı olmak, korkmak ve çekinmek değil, bir insanı olduğu gibi görebilmek, onun kişiliğinin ve yegane olduğunun ayırımına varabilmektir (Pehlivan, 1998, s.66). Bu tanımların ışığında, işletme yönetimi açısından bakıldığında saygılı olmak, bir işletmede çalışanların birbirlerinin düşüncelerinin, taleplerinin, önerilerinin, şikayetlerinin önemsenmesi ve dikkate alınmasıdır. İşletmede her bir kişinin kendine ait duygu ve düşünceleri olduğunu unutulmamalı ve küçük düşürücü söz ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

- *Örgütsel Bağlılık İlkesi:* Örgütsel bağlılık, örgüt bireylerinin örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve inanması, gönüllü olarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için büyük çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini sürdürmek için istekli olmasıdır (Ashman ve Winstanley, 2006, s.143). Çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir. İşletmelerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayabildikleri oranda başarılı oldukları yadsınamaz bir gerçektir. İşgörenlerin örgüt üyeliklerini sürdürmeleri ve örgütte kalmak istemeleri anlamında gelen örgütsel bağlılık kavramı, (Sayılı vd, 2007, s. 234) hakkında, akademik olarak en çok araştırma yapılan konuların başında gelmektedir.
- *Kanunlara Uyuma İlkesi:* İşletmeler hem sosyal sorumluluğun hem de etik yönetimin gereği, ayrıca faaliyetlerini yasal zeminde sürdürebilmeleri açısından hukukun üstünlüğüne inanmalı ve kanun ve yönetmeliklerin getirdiği kuralları eksiksiz uygulamalı ve kanunlarla saygılı olmalıdır (Seymen vd, 2006, s.5).
- *Tutumluluk (Kaynakları Verimli Kullanma İlkesi):* Tutumluluk, kıt kaynakların etkin ve verimli kullanılması anlamına gelmektedir. Tutumluluk, gittikçe azalan dünya kaynaklarının verimli kullanılması açısından hayati öneme sahiptir ve belirli bir bilinç gerektirir. İşletme yönetimi açısından bakıldığında tutumluluk ilkesi işletmede çalışanların odalarını, kendilerine tahsis edilen arabaları, kırtasiye malzemelerini, telefon fotokopi vs. diğer makine ve araçları ve zamanı etkin kullanmasını, savurganlıktan uzak durulmasını öngörür. Kısaca tutumluluk işletmenin tüm kaynaklarının

işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını gerektirir.

- *Hoşgörü İlkesi:* Hoşgörü her şeyi olabildiği kadar anlayışla karşılama ve müsamaha gösterme durumudur (<http://www.tdk.gov.tr/> Erişim tarihi: 01.04.2014). Hoşgörü, bireysel ve toplumsal bağlamda başkalarına, başkalarının duygu, düşünce ve inançlarına tanınan özgürlüktür. Hoşgörü, kişilerin birbirlerinden farklı duygu, düşünce, inanç ve tutumları olduğunu kabul etmektir. Hoşgörü ilkesi kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde duygudaşlık kurarak karşısındaki kişiyi daha iyi anlamasını öngörür. Bir işletmede tüm çalışanların aynı duygu, düşünce, inanç ve tutumda olması ve aynı davranışları sergilemesi mümkün değildir. Bu farklı duygu ve düşüncelere sahip olan çalışanların bir arada uyumlu bir biçimde çalışmalarını için birbirlerine karşı hoşgörülü olmaları gerekmektedir. Yönetimin sorumluluklarından biri de çalışanların huzur içinde çalışabileceği bir hoşgörü ortamı yaratmaktır.
- *Gizlilik İlkesi:* Bu ilke ile hedeflenen çalışanların kişisel bilgilerinin üçüncü şahıslara karşı gizli tutulmasıdır. Çalışanların kişisel bilgilerin gizli tutulmasını isteme hakkına da saygı gösterilmelidir. Özellikle işletmelerde muhasebe ve insan kaynakları yönetiminde belirli konuların gizli tutulması önem taşır. İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların özlük hakları, sosyal ve eğitsel durumu, yapılan kişisel değerlendirme formları, çalışana verilen disiplin cezalarının özel ve gizli olarak iletilmesi gibi konular gizlilik içinde gerçekleştirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.20).
- *Açıklık (İletişim) İlkesi:* Açıklık, iletişimi gerektirir. İletişimden söz edebilmek için kişilerin karşılıklı bir ileti alış verişi sürecinin olması ve söz konusu iletilerin sözlü ya da sözsüz olması gerekmektedir. İşletmede çalışanlar birbirlerine yani üstlerine, üstlerine ve aynı düzeydeki diğer çalışanlara yapmış oldukları iş ile ilgili açık olmalı ve hesap verebilmelidir. Özellikle yöneticiler alınan kararlarda çalışanların fikirlerini almalı ve alınan karar ve uygulanan davranışlar gizlilik içerisinde olmamalıdır.

- *Emeğin Hakkını Verme İlkesi:* İş görenin üretim veya hizmet için örgüte harcadığı emekle yarattığı değer artışından hak ettiği değer kendisine ücret olarak döndürülmesidir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.234). Çalışanlar ücret karşılığında emek vererek işletmelere girdi sağlarlar. Yöneticiler de işletmedeki her çalışana emeğinin karşılığı kadar ücretini ödemek yükümlülüğündedir.

Bu yönetsel etik ilkelerinin örgütsel yaşama kazandırılması, örgüt içi ilişkilerin bu ilkelerin rehberliğinde sağlanması, kişiler arası ilişkilerin uyumlaştırılması, işbirliği ve iş barışı konusunda önemli katkılar sağlayacaktır. Gönüllü işbirliğini teşvik edecek uyumlu ilişkiler, aynı zamanda örgütsel iklimin gelişmesini ve örgütsel bağlılığın artmasını da sağlayacaktır. Hiç kuşkusuz, yöneticilerin bu etik ilkelerin örgüte yerleştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması konularında liderlik yapması beklenir.

2.5 İŞ ETİĞİNİN KURUMSALLAŞMASI

Kurumsallaşma kaliteli mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen bürokratik yapıya sahip ve kişilerden bağımsız uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir. Kurumsallaşmayı etkileyen faktörler örgüt kültürü, değerler ve inançlar, ahlak anlayışı, yönetim tarzı, eğitim, insana ilgi, örgüt yapısı olarak düşünülebilir (Doğan, 1998, s.144).

İş etiğinin kurumsallaşması, işletmelerin etik yönetim ilkelerinin günlük iş hayatına yerleştirilmesidir. Kurumsallaşma, iş ortamında doğabilecek sorunları çözebilmek için insanlara nasıl davranması gerektiği konusunda yol göstericidir. Birçok organizasyon açısından iş etiğinin kurumsallaştırılmasının doğuş nedenleri vardır. Bunlar; yönetim kadrosunun ihtiyaç duyması, profesyonel iş yaşamının kurumsallaşmayı gerektirmesi, gelişen ve değişen sosyo-kültürel yapı, kamuoyunun zorlaması ve bu konuya bakış açısı, örgüt yapısındaki değişim, bireylerin bilinçlenmesi, haklar ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış ve iş etiğinin ve sosyal sorumluluk kavramlarının giderek önem kazanması olarak sıralanabilir (Özgener, 2000, s.104).

Görüldüğü gibi çağdaş yönetim ve işletmecilik değerlerinin zorladığı bu nedenler işletmeleri etik açıdan kurumsallaşmaya itmektedir. Bu konuda kurumsallaşma, diğer konularda olduğu gibi ilk önce üst yönetimden başlar ve orta düzeye ve fonksiyonel birimlere yayılır.

Günümüzde, işletmeler açısından tek amaç karlılık değildir; artık kurumlar kar dışı amaçlara da yönelmektedirler. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde Batılı şirketler, iş etiğine önem veren Japonya gibi ülkelerin şirketleri karşısında dezavantajlı hale gelmişlerdir. Bunu fark eden işletmeler etik anlamda güçlü olmayan yönlerini güçlendirme yönünde çalışmalara başlamışlardır. Yapılan çalışmalarda iyi etiğin verimliliği artırdığını ortaya koymaktadır. Giderek artan rekabet koşulları üretilen mal veya hizmetin eskisi kadar kolay satılamadığı gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Piyasadaki firmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Buna karşılık müşteriler ise sürekli kendilerine sunulan çok sayıdaki seçenek karşısında, daha nazlı hale gelmektedir. İşletmeler bu nazlı, karasız ve kırılgan müşteriyi kaybetmemek için etiğe daha çok değer vermek zorundadır (Bozkurt, 1996, s.81).

Aşağıda bahsedilen faktörlerin etkisinin birbiriyle ilişkili ve etkileşimli olduğu bir gerçektir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim birçok yeni kavramın yerleşmesinde olduğu gibi iş ahlakının kurumlaşmasında da 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 alsada da, iş ahlakının kurumlaşmasında diğer faktörlerden daha az etkili olduğunu söylemek çok da mümkün görünmemektedir.

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

Tablo 2.3: Türkiye'de İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Etkili Olan Faktörler (Özgener, 2004, 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

İş yaşamında alınan kararların veya yapılan eylemlerin iyi, kötü doğru veya yanlış olduğuna dair bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Ahlaki bir boyut içeren etik yönetim ilkeleri, örgütün içinden ve dışından kaynaklanan bir takım sorunların çözümünde, örgüt ve çalışanların gereksinim duydukları bir rehber olmaktadır. Bu çerçevede, rehber çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya yönlendirir ve aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli ölçüde etkileyerek, organizasyondaki bireylerin gerçekleştirilmesi istenen davranışları tanımlar. Etik ilkeler geliştirmenin amacı, yasal bir çerçevede aynı tür davranışları yerleştirmek ve davranışlara standart getirmektir (Pehlivan, 1998, s.137).

İş etiğinin kurumsallaşmasının başarılı olabilmesi için işletmeler ve çalışanlar arasında psikolojik anlaşma yapılması, çalışanların işletmeye olan bağlılığını

güçlendirmek, işletmede iş etiğine yönelik örgütsel kültürün yaratılması ve teşvik edilmesi koşullarının oluşturulması gerekir (Sims, 1991, s.45).

Psikolojik anlaşma, çalışanlar ve işletme arasında karşılıklı yazılı olmayan beklentilerin tamamı olarak adlandırılabilir. Psikolojik anlaşmalar genellikle çalışma koşulları, çalışma gereksinimleri, işte harcanmış çabanın seviyesi ve hiyerarşik düzende işverenin işgören üzerinde olan yetkisinin tipi ve miktarıyla ilgili beklentileri içerir. Psikolojik sözleşme karşılıklı teşvik ve yardımların değişimi üzerine temellenir. Taraflar arasında psikolojik sözleşme var olduğunda çalışanlar verimli bir şekilde çalışarak işletmenin amaçlarında başarıya ulaşabilmesine katkıda bulunurlar. İşletmeler de çalışanların katkılarından dolayı çalışanlarına teşvik sağlar. Yani işletmeler çalışanların katkılarının karşılığını öder. Çalışanlar ve işletmeler arasında uyumlu bir ilişkinin devamı için psikolojik sözleşme şarttır. Psikolojik sözleşmeler ile çalışanlar işverenden karşılıklarını alacaklarını bildikleri için verimliliklerini artırarak işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde başarılı olmasını sağlarlar. Psikolojik sözleşmelerin olmadığı ya da bu sözleşmelere uyulmadığı durumlarda hem işgörenler hem de işverenler açısından istenmeyen etik dışı davranışların olması söz konusudur (Sims, 1991, s.49).

İş etiğinin kurumsallaşmasının başarılı olması için ikinci önemli koşul çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmektir. Örgütsel bağlılık çalışanın işletmeye olan tam katılımının gücüyle ilişkilidir. Bu da işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanmak, gönüllü olarak işletme lehine önemli derecede çaba sarf etmek ve kurum üyeliğinin devam etmesini güçlü bir şekilde arzulamak ile mümkün olur (Sims, 1991, s.49). Güçlü bir bağlılık işgörenlerin işletmeye olan katkısını artıracak ve çalışanın kendisini kurumun bir üyesi olarak görmesi, kurumun amaçlarına katkıda bulunmasını sağlayacak ve işletmede etiğe uygun davranışların uygulanmasının önünü açacaktır.

İş etiğinin kurumsallaşmasının başarılı olabilmesi için bir diğer önemli koşul da örgütsel kültürün yaratılması ve teşvik edilmesidir. Her örgütün bir kültürü vardır. Bazı örgütlerin kültürü diğer örgütlere göre daha zayıf olabilir. İş etiğinin kurumsallaşmasında örgüt kültürü önemli bir etkidir. Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni olarak kültür, etik davranışların oluşmasını destekleyebilir. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde etik kodları oluşturmak ve

bunları davranışlara dönüştürmek daha kolay olacak ve daha kısa zaman alacaktır. Örgüt kültürü çalışanları ortak değer ve inanç etrafında birleştirir ve bu sayede örgüt üyeleri ortak kabullendikleri ve kullandıkları bir kurallar sistemi içinde yaşamaya daha kolay uyum sağlayabilirler. (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.240) Etik davranışların ödüllendirilmesi veya etik dışı davranışların cezalandırılmasında örgüt kültürünün destekleyici etkisi vardır. Örneğin, kişi yaptığı etik dışı davranışı ile diğer çalışma arkadaşları tarafından olumsuz şekilde eleştirilmiş ise kişi yaptığı etik dışı davranışı tekrarlamaktan kaçınacaktır. İş etiğın kurumsallaşması için işletmelerin güçlü örgüt kültürlerine sahip olması gerekmektedir.

2.5.1 İş Etiğini Kurumsallaştırmanın Yöntemleri

İş etiğının kurumsallaştırılmasının yöntemlerinden biri Elizabet P.Tierney tarafından geliştirilmiştir ve aşağıdaki sekiz adımdan oluşur: (Acar, 2000, s.51)

- Ahlaki değerlere bağlı kalmaya karar verin,
- Bir yönetici olarak davranışlarınızı ve düşüncelerinizle diğer çalışanlar için bir örnek olduğunuzu bilin,
- Ahlaka uygun davranışları yerleştirme sorumluluğunu üzerinize alın,
- Sizce ahlaka uygun davranışların neler olduğunu belirleyin,
- Ahlaki değerlerinizi açıkça belirtin,
- Personelinizi eğitin,
- Açık iletişimi destekleyin,
- Tutarlı olun.

McNamara, etiğın kurumsallaşması sürecinde (etik yönetim programı) etiği yönetmek için organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak izlenecek anahtar roller belirlemiştir (<http://managementhelp.org/businessethics> Erişim Tarihi: 01.04.2014). Bunlar;

- *Programı tamamen destekleyen organizasyonun üst yönetimi:* Üst yönetim eğer etik yönetim programını tamamen desteklemezse, çalışanlar kesinlikle bunun farkına varacaklar ve bu çalışanlarda bir ikiyüzlülük durumu olduğu hissi oluşmasına neden olacaktır. Bu yüzden, üst yönetim etik programı ilan etmeli, desteklemeli ve uygulamalıdır. İş etiğın kurumsallaşmasında üst yönetime çok fazla iş düştüğü açıktır.
- *Yönetim kurulu seviyesinde “Etik Komitesi” oluşturmak:* Bu komite, etik yönetim programının çalışmasından, gelişmesinden ve de iyileştirilmesinden sorumlu olmalıdır.
- *“Etik Yönetim Kurulu” oluşturmak:* Bu kurul, etik sorunların çözümü, politika ve prosedürlerin geliştirilmesini ve yönetimini içeren etik yönetim programının yürütülmesinden ve yönetilmesinden sorumlu olan bir kurul olmalıdır.
- *“Etik Uzmanı” atamak:* Bu yöntem, özellikle büyük ve hızlı gelişen organizasyonlarda daha yaygındır. Etik yönetici, özellikle etik ikilemlerin çözümü ile ilgili, etik konular hakkında yetiştirilir, eğitilir ve daha sonra etik yönetim sorumluluğunu üstlenir.
- *“Şikayet Takipçisi” (Ombudsman) atamak:* Şikayet takipçisinin sorumluluğu etik ilkelerin kurumsallaşması için politika ve prosedürlerin gelişmesine yardım etmektir.

Bir başka çalışmada iş etiğının kurumsallaşması sürecinde izlenecek yöntemler, doğrudan yapılan yöntemler ve örgütün süreç, sistem ve kültürü içinde doğal biçimde yaratılan dolaylı yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Buna göre etik eğitim programları, etik kodları, etik uzmanı, etik ombudsman (şikayet takipçisi), etik komiteleri, etik dergiler ve etik sıcak hattı (hotlines) gibi doğrudan yöntemler yanında, üst yönetimin desteği, etik liderlik, açık iletişim kanalları, örgüt kültürü, ödül, teşvik ve performans değerlendirme sistemi gibi dolaylı yöntemler iş etiğının kurumsallaştırılması için kullanılabilir (Thibodeaux ve Jose, 1999, s. 136).

Bir işe başlarken ya da işin başarılı olabilmesi için uyulması gereken ve toplumda genel kabul görmüş etik kuralları konusunda yazılı standartlar (kodlar)

oluşturulmalıdır. Tepe yönetimin tüm topluma örnek olacak şekilde ahlaki davranış ve eylemlerde bulunması gerektiği gerçeği göz önünde bulundurularak, her bir kurumda ve genel anlamda meslek ahlakı ve etiği ile ilgili uygulamaları denetlemek üzere bir “etik kurulu” düşünülebilir. Böylece genel ve özel anlamlarda kullanılan ahlak ve etik kavramlarının, kurum ve toplum içerisinde bir “ahlak kültürü” oluşturarak kurumsallaşma çabalarına hizmet etmesi amaçlanır. Ahlaki kültürün oluşmasında hiç kuşkusuz eğitimin önemi inkar edilemez. Ancak, etikle ilgili rüşvetle, dolandırıcılıkla ve vergi kaçakçılığı ile mücadele programı, kaçak işçi çalıştırma ile mücadele, haksız rekabet ile mücadele, tüketiciyi koruma programları gibi hukuksal düzenlemeler yardımıyla gerekli altyapıyı oluşturmak da hayati öneme sahiptir (Bayraktaroğlu, Kutanis, Özdemir, 2005, s.381-382). İş etiğinin kurumsallaşmasında etik kodların ve etik kurulların önemli bir rolü bulunduğu bir gerçektir.

2.5.1.1 Etik Kodlar

Etik kodlar (davranış kuralları), çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgeler olarak tanımlanabilir (Deliorman ve Kandemir, 2009, s.10). Bu yazılı belgeler tüm kurum çalışanlarının bilgisi dahilinde olmalıdır.

Etik kodlar, ahlak standartlarından oluşan çalışanların davranışlarına veya örgütün tümüne rehberlik eden yazılı, resmi belgedir. Örgüt içinde ortaya çıkan etik uyumsuzluklarda çelişkilerde etik kodlar yol göstericidir (Pater ve Gils, 2003, s.764). Etik kodlarının örgüt kültürüyle de bütünleşmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda oluşturulan etik kodların yılda en az bir defa gözden geçirilmesinin ve gerektiğinde revize edilerek işletmenin değişen değerlerine göre şekillenmesinin etik kodların verimli işleyişi açısından önemli olduğu gözlenmiştir (http://www.emo.org.tr/ekler/a8a2ad589abfa08_ek.pdf Erişim Tarihi:03.04.2014).

İşletmede etik kodların ve etik eğitimin var olması, gerek yöneticilere gerekse de işgörenlere önemli bir mesaj verir. Etik kodların varlığı işletmenin etik davranışları teşvik ettiğinin, etik dışı davranışları da cezalandıracağına bir göstergesidir. Bir bakıma etik kodların ve etik eğitiminin varlığı temel ve esas adımdır.

Yazılı olarak belirlenen etik kurallar tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve örgüt içinde duyurulmalıdır. Etik kodlar belirlemenin temel amaçlarından biri iş yaşamındaki belirsizlikleri en aza indirmektir. Yöneticiler etik kodları çalışanların da görüşlerini alarak hazırlamalıdır. Etik eğitimleri etik kodların oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Örgütün üst yönetimi etik kodların önemine önce kendileri inanmalı ve tüm çalışanları da sürecin içine dahil ederek çalışanların da etik kodlara önem vermelerini sağlamalıdır. Etik kodların oluşturulmasında demokratik ve katılımcı bir yöntem uygulanması, etik kodların yöneticilerin ve çalışanların birlikte görev aldığı, seçimle oluşturulmuş bir komite tarafından hazırlanması yararlı olabilecek adımlar olarak görülmektedir (Kırel, 2000, s.90).

Çalışanların kurum içindeki davranışlarının tabi olduğu resmi ve gayri resmi kurallar ile düzenlemeler bulunmaktadır. Resmi kurallar süreklilik, düzenlilik, denetim ve hesap verebilirliği sağlarken, resmi olmayan kurallar ise örgütsel kültürün geliştirilmesi, örgüt geleneklerinin oluşturulması ve örgüt içinde uyumlu ilişkiler geliştirilmesi vasıtasıyla kurumların isleyişine katkı sağlayabilir.

Kurum içinde davranış kurallarının düzenlenmesinin bir yolu, yönetime ilişkin etik kodların oluşturulmasıdır. Etik kodlar, “iyi” olarak kabul edilen değerlerin kural, alışkanlık, ilke ya da standartlar halinde bir araya getirilmesiyle oluşturulan yazılı ilkelerdir (Yüksel, 2002, s.98).

Katılımcı ve objektif yöntemlerle hazırlanan, gerektiğinde gözden geçirilip revize edilen ve örgütün bütün işgörenlerinin hazırlanmasına katkıda buldukları etik kodlar ve kurallar iş etiğinin kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

2.5.1.2 Etik Kurullar

Endüstri ve insan kaynakları alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak; küreselleşmenin de etkisiyle çalışanların çalışma alanlarındaki problem tanımları artmakta ve çeşitlenmektedir. Bu nedenle çalışma hayatında yaşanan etik ihlallerin önlenmesi, etikle ilgili çalışma alanına giren faaliyetlerin düzenlenmesi, objektif etik ilkelerin düzenlenebilmesi vb. gibi konularda, kurumların kendi etik kurullarını oluşturmaya başladığı görülmektedir.

Kamu kurumlarında etik, kamu görevlilerinin görevlerini yerine getirirken kullandıkları kamu imkanını sınırlayan ve denge altında tutan kontrol mekanizmasıdır. Bu nedenle, kamu kurumlarında, kamu görevlilerinin etik dışı davranışlarda bulunmalarını önlemek ve karşılaştıkları etik ikilemlerin çözümlerinde onlara yardımcı olmak amacıyla etik davranış ilkelerini oluşturmak için 25.04.2004 tarih ve 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” 08.06.2004 tarih ve 25486 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (<http://www.etik.gov.tr/Default.aspx> Erişim Tarihi: 04.04.2014).

Bu kanunun amacı, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulunun kuruluş, görev ve çalışma usul ve esaslarının belirlenmesidir. Bu Kanun, genel bütçeye dahil daireler, katma bütçeli idareler, kamu iktisadi teşebbüsleri, döner sermayeli kuruluşlar, mahalli idareler ve bunların birlikleri, kamu tüzel kişiliğini haiz olarak kurul, üst kurul, kurum, enstitü, teşebbüs, teşekkül, fon ve sair adlarla kurulmuş olan bütün kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan; yönetim ve denetim kurulu ile kurul, üst kurul başkan ve üyeleri dahil tüm personeli kapsar (<http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id=1> Erişim Tarihi: 04.04.2014).

Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun oluşturulması etik kültürünün bütün kamu kurumlarına yayılması açısından çok büyük bir adımdır ancak bu kurulun Cumhurbaşkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri, Bakanlar Kurulu üyeleri, Türk Silahlı Kuvvetleri ve yargı mensupları ve üniversiteler hakkında bu kanun hükümlerini uygulamıyor olması eleştirilmektedir.

Günümüzde üniversitelerin yanı sıra, pek çok özel şirket de kendi etik kurullarını oluşturup, objektif, elle tutulur etik ilkelerin uygulanması yolunda önemli adımlar atmaktadır. Gerek kamu alanında gerekse özel sektörde faaliyet gösteren kuruluşlarda etik kurulların oluşturulması, yöneticilerin ve çalışanların etik ve iş etiği kavramlarını daha fazla önemsemeleri ve iş etiği kurallarına daha çok uyum göstermeleri ve bu kuralları uygulamaları açısından faydalı olmaktadır. Yönetim kurulu seviyesinde etik kurul oluşturması ve etik sorunların çözümü, politika ve prosedürlerin geliştirilmesini ve yönetimini içeren etik yönetim programının

yürütülmesinden ve yönetilmesinden sorumlu etik yönetim kurulu oluşturulmasının iş etiğinin kurumsallaşması sürecine büyük katkısı olacağı düşünülmektedir (Karasu, 2009, s. 36).

2.6 ORGANİZASYONLARDA ORTAYA ÇIKAN ETİK SORUNLAR

Organizasyonlarda ortaya çıkan etik sorunlar incelendiğinde bu sorunların çok çeşitli olduğu gözlenebilir. İşletmelerde yaşanan etik sorunların en belirgin nedeninin, var olan *çıkarcı çatışmaları* olduğunda görüş birliği vardır. Çıkar çatışması siyasetçiler de dahil olmak üzere güven duyulması gereken bir konumda bulunan herhangi bir kimsenin göreviyle ilgili çıkar (kamu yararı) ile kişisel çıkarı arasındaki çatışma durumu olarak tanımlanabilir (Avrupa Konseyi Parlamenterler Asamblesi, Çıkar çatışması, İktisat ve Dokunulmazlıklar Komitesi, 11259, 2007). Yaşanan çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıkan etik sorunlar ise o organizasyonun imajını zedelemekte ve piyasadaki konumunu olumsuz etkilemektedir. Organizasyonlardaki etik sorunları en aza indirmek için öncelikle bu çıkar çatışmalarının iyi kavranması gerekmektedir. Yani kişilerin bireysel etik değerleri ile örgütlerin ve toplumun değerleri arasındaki çatışma sonucu etik sorunlar oluşmaktadır. Öyleyse temelde var olan aslında etik çatışmadır (Şimsek, 2001, s.29).

Çıkar çatışmalarına göre etik sorunları üç başlık altında incelemek mümkündür:

- *Kişisel-Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalardan Kaynaklanan Etik Sorunlar:* Bu çatışma şekliyle, bir kişinin bireysel etik değerleri ile örgüt ve örgüt içindeki diğer kişilerin etik değerleri arasında farklılık olduğunda karşılaşılır. Örneğin, bir kişi kendi çalıştığı işletmede üretilen bir ürünün reklamının Playboy vb. dergilerde yayınlanmasına kendi etik değerleri açısından karşı çıkabilir. Ancak, işletme politikası bunu gerektirebilir. Bu örnekte, örgütsel değerler doğrudan, çalışanın kişisel değerleriyle çatışmaktadır (Ferrel ve Fraderick, 1994, s.157). Bu durumdaki bir çalışan (veya yönetici) bireysel etik değerleriyle, örgütsel etik değerler arasında bir ikilem yaşamaktadır. Kişiler genellikle, örgüt içerisinde tamamen bir

sosyalleşme sürecinden geçmeden önce böyle sorunlarla daha sık karşı karşıya kalabilmektedirler.

Sonuç olarak, kişisel değerlerin evrensel olmadığı bilinmektedir ve herkesin etik değerlerinin farklı olması doğaldır. Bu nedenle, bir örgütte oluşturulan örgütsel etik değerlere uyum, büyük ölçüde bir tercih sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bireysel-örgütsel düzeydeki çatışmanın diğer bir nedeni de özellikle son yıllarda değişen ve gelişen teknoloji sayesinde çalışanların çevreyle daha fazla ilgilenmeleridir. Artık çalışanların yöneticilerden beklentileri farklılaşmaktadır. Bu beklenti farklılığının artış eğiliminde olduğu söylenebilir. Buna göre, çalışanlar iş güvenliği sağlayan bir çalışma ortamı talep ettikleri daha baskın bir şekilde ifade etmektedirler. Buna ek olarak, işyerinde özgür iletişim koşulları, özel hayatın gizliliği gibi hakları konusunda da daha hassastırlar ve örgütleriyle çatışma içine girebilirler. Pek çok kişi, çalışma saatleri dışındaki davranışlarının yöneticileri ilgilendirmedigine, içki ve alkol kullanımını ölçen testlerin ise kişisel gizliliği kısıtladığına inanmaktadır. Oysa yöneticiler açısından özgür iletişim, çalışanların işletme içi bilgileri dışarı sızdırması olarak anlaşılmaktadır. Ayrıca yasadışı ya da etik-dışı davranışlarından dolayı yöneticilerin örgüt-dışı gruplara, hükümete rapor edilmesi anlamına gelir. Daha açık bir şekilde ifade edilmek istenirse, çalışanların özgür iletişim hakkı, yöneticilere göre bir ihbar veya gammazlama demektir (Ferrel vd, 1997, s.151). Sonuç olarak, çatışmanın genellikle örgüt ilişkileri ve uygulamalarından ortaya çıktığı görülmektedir. Çıkar çatışmasının ortaya çıkmaması için, kişilerin bireysel özel çıkarları ile işletme çıkarlarının birbirinden ayrılması gerekir. Genel olarak bu nedenle, *yöneticiler ve çalışanların rüşvet alıp vermesi, kişisel ödemeleri kabul etmesi, hediye alması* etik-dışı davranışlar olarak kabul edilir.

İşletmelerde bireysel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışma sonucu ortaya çıkan etik sorunlara, rüşvet, adam kayırma, zimmete geçirme, işletmenin kaynaklarını kendi kişisel işleri için kullanma gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Tüm bu davranışlara genel olarak yolsuzluk da denildiği görülmektedir. Yolsuzluk kavramı son derece aşağılayıcı ve küçük düşürücü

çağrışımlar yaptığı açıktır. Bu kavramla ilgilenenlerin çoğunun üzerinde ortak olarak uzlaştıkları nokta, yolsuzluğun toplumun ileriye dönük değişimini ve ekonomik olarak gelişmesini engellediği varsayımıdır. Yolsuzluğa bir takım çıkarlar sağlama aracı olarak bakılması ile birlikte bu tür faaliyetler büyük bir artış göstermiştir (Aktan, 1997, s.30).

Yolsuzluğun bir türü olan rüşvet, kişisel çıkar için görev ve yetkinin kötüye kullanılmasıdır. Rüşvet birkaç değişik şekilde olabilir. Birincisi, yasal olan işlemlerin daha hızlı ve süratle yerine getirilmesi için görev ve yetkiyi kötüye kullanma şeklinde gerçekleşir. Diğer şeklinde ise, yasal olmayan işlemlerin yerine getirilmesi için bir çıkar karşılığında görev ve yetkinin kötüye kullanılması söz konusu olur (Aktan, 1997, s.75).

- *Kişisel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar:* Bu çatışma, kişisel değerlerle toplumsal değerlerin karşı karşıya gelmesi durumunda oluşur. Toplumsal değerlerden farklı değerlere sahip kişiler, bazen sapkın olarak da nitelendirilmektedir. Eğer bu kişiler, toplumun değerler sistemine karşı gelecek olursa, toplum dışına itilebilir, hatta bazı durumlarda yasal olarak suçlanıp hapse de girmek durumunda kalabilirler. Çünkü toplumsal değerler genellikle yasalar ve düzenlemelerde de yer alır. Eğer toplum yasal olmasına karşın, bir eylemin etik-dışı olduğuna inanıyorsa, bu davranışın yasadışı olarak tanımlanmasını da isteyebilmektedir. Bazen de farklı ülkelerde farklı etik değerler olması etik-dışı davranış tanımını zorlaştırmaktadır (Ferrel vd, 1997,s.153). Sonuçta bir ülkede etik açıdan onaylanan bir davranış, diğer bir ülkede etik-dışı olarak tanımlanabilir. Kültürel değerlerin bir boyutu olan etik değerlerin kişisel ve toplumsal düzeydeki bu farklılığı sonucunda etik çatışma yaşanabilmektedir (Lee, 1996, s.511-22). Diğer taraftan bazı kişiler de, bu etik bozulmanın kişilerin değerlerinden çok toplumsal değerlerdeki etik bozulmadan kaynaklandığını savunmaktadır. Bu görüşe göre, kişisel değerler toplumsal değerlerin bir parçasıdır. Bu nedenle, eğer toplumsal değerler kişinin bireysel çıkarlarını maksimize etmeyi teşvik ediyorsa, yani kısaca bencilliği onaylıyorsa, sonuçta kişiler de aynı değerleri kabul edecektir. Kabul etmek gerekirse, ayrıcalığın bir hak olarak görüldüğü bir ülkede ise yolsuzluğun görülmesi doğaldır

(Kılıçbay, 1994, s.25). Yani toplumun bütünü düşünülduğünde etik açıdan değer erozyonunun olduğu bir yerde etiğe aykırı davranış şekli farklı olacaktır. Bu nedenle belki de öncelikle toplumsal değerlerin sorgulanması ve bu bozulmanın nedenlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Sonuç olarak, kişisel–toplumsal düzeyde yaşanan etik çatışma, her iki grup arasında var olan değer, anlayış farklılığından kaynaklanmaktadır. Bu iki değer birbirisiyle uyumlaştırılması sonucu bu çatışmanın ortadan kalkacağı düşünülebilir. Ancak pratikte değer farklılıkları her zaman olacağı için, bu çatışma da var olmak durumundadır (Şimsek, 2001, s.29).

- *Örgütsel-Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar:* Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyuşmuyorsa, yine bir çatışma durumu söz konusu olur. Özellikle, bir işletme, piyasaya yeni bir ürünü sürerken toplumla karşı karşıya gelebilir. Toplumda bu ürüne yönelik olumsuz tepkiler oluşabilir. Örneğin, her hangi bir ürünün reklamı söz konusuysen, toplumdaki bazı gruplar buna karşı çıkabilir. Örneğin alkol, sigara, içki reklamlarını yanlış bulduğu için bunları bazı gruplar protesto edebilir. Ayrıca, vejetaryen ve çevrecilerin bazı ürünleri protesto etmesi buna örnek gösterilebilir. İşte bu çatışma temelde, örgüt ve toplum arasında yaşanan bir etik çatışma türüdür. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan bir organizasyonun önünde üç seçenek bulunmaktadır. İşletme ya toplumla mücadele içine girecek, ya bu malı satmaktan vazgeçecek, ya da bu gruplarla uzlaşacaktır (Ferrel vd, 1997, s.151). Uygulamada, daha çok uzlaşma yoluna gidildiği söylenebilir.

İşletmelerde ortaya çıkan etik dışı davranışların diğer nedenleri arasında *içtenlik ve doğruluktan sapma* sayılabilir. Bu durum, işletmelerin çalışan, tüketici ve rakiplerine karşı yanıltıcı olmaması gerektiğinin önemini vurgular. Diğer bir sorun da *iletişimdir*. Yanlış ya da aldatıcı bir iletişim müşterilerin işletmeye karşı güvenini yok eder. Son sorun *örgütsel ilişkiler* ise; işletme üyelerinin tüketicilere, çalışanlara, astlara, üstlere ve çeşitli kişilere karşı davranışlardan doğan etik sorunlardır.

İşletmelerde yaşanan önemli etik sorunlar ve bunların ortaya çıkış nedenleri aşağıdaki tabloda örnekleriyle birlikte açıklanmaya çalışılmıştır:

Tablo 2.4: İşletmelerde Etik Sorunlar ve Çıkış Nedenleri (Ay, 2003, s. 84 ve Doğan, 2009, 244):

<p>İşletmelerdeki İnsan İlişkilerinden Kaynaklanan Etik Sorunlar</p>	<p>Yöneticiler müşteriler, tedarikçiler ve işgörenlerle etik sorunlar yaşayabilmektedir. Kişiler arasında yaşanan etik sorunların temelinde, kişisel standart ve değerlerle, işin gereğine ait olan ölçülerin çatışması yer alır. Örneğin; hediye, rüşvet olarak algılanabilir. Bireyin doğuştan gelen özellikleri çerçevesinde ayrımcılığa uğraması, işten çıkarma, şeffaf ve adil olmayan fiyatlandırma gibi uygulamalar da etik açıdan sorunlu konulardır.</p>
<p>İşletme Politikasına İlişkin Etik Sorunlar</p>	<p>İşletme politikasına ilişkin sorunlar, işletme ve çevresi arasında oluşan sorunlardır. Örneğin; işletmenin hem reklam hem de satış politikalarında gerçek bilgi yerine, kendi çıkarına ilişkin olarak bilgilendirmede bulunması, işletme politikası ile ilgili etik sorunlar olarak adlandırılır. Ayrıca, işletme politikası ile ilgili olarak etik ilke ve politikaların belirlenmesi, üst yönetimin sorumluluğundadır.</p>
<p>İşletme Fonksiyonlarıyla İlgili Etik Sorunlar</p>	<p>İşletmenin işlevsel alanlarının kendine özgü etik sorunları olabilmektedir.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Finansal Etik: Birçok ülkede çok sayıda bankanın, ellerindeki mevduat ve fonları kanunlara aykırı bir biçimde yönlendirmesi ve mevduat sahibine haber vermeksizin istedikleri gibi yatırım yapmaları, finansal etik sorunlarının başında gelmektedir. · Pazarlama Etiği: İşletmenin müşterisiyle ilişkisi, değişik etik sorunların oluşmasına neden olabilir. Ürüne ilişkin bilgiler, pazar araştırması, ürünün fiyatlandırılması, promosyon ve reklam vb. etik sorunların olası kaynakları olmaktadır. · Muhasebe Etiği: Muhasebenin hazırlamış olduğu raporlar vasıtasıyla, işletmenin ekonomik performansı değerlendirilir. Muhasebe raporlarında ve kayıtlarında dürüstlük, bütünlük ve doğruluk esas alınmadan, yönetici, hissedar ve işletme sahibi kişilere güvenilir bilgiler vermek mümkün değildir. · İnsan Kaynakları Etiği :Yeni alınacak personelin seçilmesindeki

	<p>yöntemler, adam kayırmacılık, ayrımcılık gibi etik dışı yollara başvurulmadan, pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip çalışanların işe alınması, çalışanların hakettiği ücretlerin ödenmesi, hakkedilen terfi, ödül, ceza vb. gibi sitemlerin uygulanması gibi konular insan kaynakları etiğinde önemli bir yer tutar.</p> <p>· Diğer Alanlarda Etik:</p> <p>- Satın Alma Birimi: Örnek olarak, tedarikçi kurumlar bir yandan en düşük fiyatla tedarik gereksinimlerini karşılamaya çalışırken, diğer yandan büyük ölçekli müşterilerinin gereksinimini karşılamak için kanunsuz yolları denemekten çekinmemektedirler.</p> <p>- Üretim Birimi: Tehlikeli denilebilecek düzeyde bozuk ürünler veya çalışanların sağlığını tehdit edecek boyutta çalışma koşullarına aykırı ortamlar sebebiyle, etik sorunlar oluşabilir.</p> <p>- Bilgi İşlem Birimleri: Özel hayatın deşifre edilmesi, gizli kalması gereken bilgilerin ve genel olarak mevcut bilgilerin amacı dışında kullanılması, etik sorunların konusu olabilmektedir.</p>
--	---

- *İş Etiği Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar*

İşletmelerde iş etiğine uygun olmayan bazı davranışları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür. Yazına bakıldığında ortaya çıkış şekillerine göre, etkileri yani sonuçlarına göre ayrı ayrı incelendiğini görmek mümkündür. Sonuçta, bu etik dışı davranışlar şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2007, s.33 ve Güven ve diğerleri, 2004 s. 802,803):

- *İşletme Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar*

Vergi kaçırmak, tekelleşme eğilimi göstermek, rakip organizasyonlar hakkında olumsuz propaganda yapmak, haksız rekabet ortamı yaratmak, haksız fiyatlandırma ve ücretlendirme yapmak, sahte fatura basmak ve kullanmak, tüketici haklarına saygı duymamak, tüketici haklarını ihlal etmek, insan sağlığına aykırı ürünleri piyasaya sürmek, işletme satın alımında hissedarların ve çalışanların haklarını gözetmemek,

doğaya ve çevreye karşı saygılı davranmamak, iş ve işçi güvenliğini önemsememek ve gereken önlemleri almamak, denetimlere açık olmamak veya denetimlerde yanıltıcı bilgi vermek doğrultusunda çalışmak sigortasız olarak veya asgari ücretin altında işçi çalıştırmak, aldatıcı-yanıltıcı reklam yapmak, kaçakçılık yapmak, işçi simsarlığı yapmak, tefecilik yapmak, döviz, Türk parası, çek ve hisse senedi sahteciliği ve dolandırıcılığı yapmak, sahte para, pul, abonman bileti basmak gibi davranışlar işletme açısından bakıldığında iş etiğine uygun olmayan davranışlar arasındadır.

• *Yöneticiler ve Liderler Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar*

Kişisel harcamalarını işletmeye yüklemek, gereksiz ve aşırı harcama yapmak, çalışanlara adil ve hakça davranmamak, çalışanlara gereken değeri göstermemek, çalışanları kendi özel işlerinde kullanmak, çıkar amaçlı olarak nüfuzu olan kimselere hediye vermek ve almak, satın alımda belli bir işletmeyi kayırmak, satın alım ve hizmet ifasında çıkar sağlamak, rakiplere bilgi sızdırmak, işgören seçimi, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde adil davranmamak, defter ve belgelerde tahrifat yapmak, yetkisini kötüye kullanmak, politikacı ve bürokratlara çıkar sağlamak amacıyla lobicilik/partizanlık yapmak, sahte belgelerle işletmeden fazla para çekmek, sahte belgelerle gideri fazla göstermek vs. gibi davranışlar yönetici ve liderler açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlar arasındadır.

• *Çalışanlar Açısından Uygun Olmayan Bazı Davranışlar*

İşletmeye ait olan araç, gereç ve malzemeleri kendi kişisel işlerinde kullanmak, işin yapılmasını gereksiz yere uzatmak, işe geç gelmek ve işten erken ayrılmak, görevi ihmal etmek, çalışma saatleri içinde özel işler yapmak, defter ve belgelerde tahrifat yapmak, yöneticisine hediye almak ve şirin görünmek, hatayı gizlemek, müşteriye kötü davranmak, belgelerde sahtekarlık yapmak, gizli bilgileri sızdırmak, izni suiistimal etmek gibi davranışlar çalışanlar açısından iş etiğine uygun olmayan davranışlar arasındadır.

Son yıllarda önemli ölçüde artan işletme skandalları, ortaya çıkan yolsuzluk iddiaları ve raporları, en büyük işletmelerde bile yaşanan aşırılıklar, iş etiğini tartışılması gereken bir konu haline getirmiştir. Ayrıca, işletmeler ve bireyler

arasındaki iş etiği ve toplumsal sorumluluk konularının niteliği, gelişen teknolojiye paralel olarak iletişim imkanlarının da son derece gelişmesiyle birlikte kamuoyunun önünde tartışılır hale gelmiştir. Bununla birlikte, özellikle gelişmekte olan ülkelerde rastlanan yolsuzluk ve diğer etik dışı davranış biçimleri, kurumsal kırılmalıklar demokratik unsurların eksikliğine yol açan temel noktalar olarak görülmektedir (Daianu, 2007, s.44).

Bu bölümde etik kavramı; tanımı, türleri, iş etiği kavramı; tanımı, tarihi gelişimi, diğer kavramlarla ilişkisi, yönetsel etik-etik yönetimi, iş etiğinin kurumsallaştırılması, işletmelerde ortaya çıkan etik sorunlar ve bazı etik dışı davranışlar incelenmiştir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel amaçları başarabilmek için örgütteki bütün çalışanların başarılı bir şekilde yönetilmesine odaklanan aktivite ve stratejiler sistemi olarak tanımlanabilir (Byars ve Rue, 2006, s.17). Başka bir deyişle İKY, insana odaklanmış çalışanların ilişkilerini kurumsal yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışma politikaları geliştiren ve genel olarak örgütün bir bütün halinde hedeflere yönelmesini sağlamaya çalışan bir sistem olarak görülmektedir (Küçük,

2005, s.248). Diğer bir tanıma göre ise İKY, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye personelin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemidir (Sağlam, 2000, s.46). Çalışanlar, örgütün insan kaynağıdır ve en değerli varlığıdır. Bir örgüt, başarılı olabilmek için çalışan verimliliğini ana hedef olarak belirlemelidir. Verimliliğin seviyesi, çalışanların işteki çabalarının seviyesine ve kurum ve işlerinden tatmin olabilmeye derecelerine bağlıdır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam ve Önemi

Örgütler faaliyetlerini fiziksel, mali ve insan kaynaklarını kullanarak sürdürürler. Faaliyet alanları aynı olan iki rakip örgüt fiziksel ve mali kaynaklarının aynısını, belki de daha iyisini elde etmek için uğraşır. Fakat bu iki örgütün birinin diğerinden daha başarılı olmasını sağlayacak olan insan kaynaklarıdır çünkü örgütün diğer iki kaynağını bir araya getirip en uygun şekilde mal veya hizmeti ortaya çıkaracak olan insandır (Kurtaran, 1997, s.2).

Küreselleşme süreci ile birlikte insan kaynakları yönetimi son yıllarda ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma hayatında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek tarzda örgütlerde çalışanlarla ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık, 2009, s.159). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin rekabetçi üstünlüğün temel kaynağı olarak görülmesiyle birlikte çok büyük önem kazanmıştır (Ünal, 2012, s.84).

İnsan kaynakları yönetimi kurumla çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve süreçlerinin yer aldığı bir yönetim birimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından insan kaynakları yönetiminin örgüt içinde sağlam bir yapıya sahip olması gerekir. İKY, örgütün yönetici ve çalışanlarının ortak amaçları doğrultusunda görev yapmalıdır. Ayrıca, kurumda pozitif bir kurum kültürünün oluşturulması ve bütün personelin kurumun amaçları ve değerleri ile kendini özdeşleştirmesi de İKY'nin sorumluluğu altındadır.

Bu açıdan bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin temelinde iki yaklaşım olduğu savunulabilir. Birinci yaklaşım, çalışanların seçimi ve göreve atanması, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi ve yükselmeleri ile ilgili konuları içerir. İkinci yaklaşım ise, insan kaynakları yönetimi ile ilgili ilişkiler ve uygulamalar, işgörenlerin yöneticilerle olan ilişkileri, mesleki ve kurumsal gelişmeler doğrultusunda işgörenlerin durumu ve eğitimi gibi konuları kapsar (Başarır, 2006, s.48-49). Bu yaklaşımlar doğrultusunda kurumun her kademesindeki yöneticisinin İKY ile ilgili durumlarda görevli ve sorumlu olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2013, s.25).

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt içindeki başarısı mesleki uzmanlığa sahip, çalışkan, dürüst, saygılı, kurallara uyan, istekli ve verimli çalışan profili yaratmakla doğru orantılıdır. Çalışanlarının bireysel başarılarının örgütün topyekün başarısına dayanak oluşturduğu gerçeğinden yola çıkarak, İKY'nin çalışanların mesleki olarak gelişmesini ve yüksek verimliliğe ulaşmasını sağlamasının örgütü her yönden başarıya götüreceği açıktır. Buna karşılık, gelişmeyi teşvik etmeyen, bu gelişmeye destek olmayan bir İKY'nin olumsuz sonuçlarına yönetim dahil, bütün çalışanlar katlanmak zorunda kalacaktır (Öztay, 2006, s.5).

İnsan kaynakları yönetimi, görevini yerine getirirken üst yönetimin destek ve katılımını sağlamak, oluşturulan istihdam politikalarını benimsemek, personel stratejileri ile kurum stratejilerini birleştirmek, çalışanların tutum ve davranışlarına önem vermek durumundadır ve güçlü kültürel değerlere bağlı kalarak hareket etmelidir. Günümüz evrensel iş dünyasında, İKY görevinde uzman, kendini sürekli geliştiren, yaratıcı özelliği olan, işini aksatmayan, çevresine saygılı bir çalışan profilinin oluşturulmasını asıl amaç olarak görmeye birlikte, iyi motive edilmiş verimliliği yüksek ve eğitilmiş bir insan gücünün sağlanmasını da benimsemek zorundadır (Küçük, 2005, s.250). Günümüz dünyasında İKY, çalışanların mesleki yükümlülüklerini yerine getirirken örgütün etik kurallarının oluşturulması ve uygulanmasından, bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesinden de sorumlu birim olarak görülmektedir.

Tablo 3.1: Geçmişten Günümüze İnsan Kaynakları Yönetiminin Genişleyen Misyonu (Wintermantel ve Mattimore, 1997, s.338)

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

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi geçmişten günümüze İnsan kaynakları yönetiminin oldukça genişleyen misyonu olduğu yapılan araştırmalarda da ortaya çıkmıştır (Wintermantel ve Mattimore, 1997, s.338). İnsan kaynakları yakın zamana kadar personel yönetimi mantığıyla çalışırken, artık verimliliği ön planda tutan, işletmenin rekabet gücünü artırıcı önlemlerde payı olan ve daha da önemlisi, işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağını koruma ve geliştirme misyonunu üstlenmiş bir stratejik yönetim ortağı birimi haline gelmiştir.

İşletmelerde insan kaynakları bölümü gün geçtikçe daha da önemi artan bir yönetim birimi haline gelmektedir. Geçmiş işletmecilik anlayışına paralel olarak sadece çalışanların kayıtlarını tutmaktan öte, günümüz çağdaş işletmecilik anlayışında çalışanın yetenek ve becerilerini geliştirerek çalışanlardan azami verim almak, işletmeye bağlılıklarını artırmak ve katkılarını en üst düzeye çıkarmak için yürütülen bir dizi işlevi de yerine getirmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.141).

Günümüzde insan kaynaklarının en temel görevleri, yeterli ve cesaretli liderliği kuvvetlendirmek, çok güçlü bir örgütsel kültür oluşturmak, örgütsel verimlilik ve performansı kuvvetlendirmek, yaratıcı buluşlar, ürünler ve çözümleri beslemek, yüksek derecede müşteri beklentisi oluşturmak ve örgütün etik kültürünün oluşması ve gelişmesinde kilit roller üstlenmektir (Keçecioglu ve Oktay, 2010, s.69).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı işletmenin en temel kaynağı olan insan gücünü işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. İşletmelerde insan kaynakları planlaması, iş analizleri, insan kaynağının bulunması, seçilmesi, kuruma alıştıırılması, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi, iş tatminini sağlamak için motive edilmesi, örgüt amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması, çatışmaların önlenmesi, örgüte bağlanması, çalışanların ortak bir etik kültür doğrultusunda davranmalarının sağlanması gibi fonksiyonlar insan kaynakları yöneticilerinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır (Ağdelen ve Erkut, 2008, s.9).

İşletmelerin, son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmeleri için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermeleri gerektiği açıktır. Çağın rekabetçi piyasalarında şirketlerin rekabet edebilmeleri ve verimliliği arttırmaları başarılı insan kaynakları yönetimiyle daha kolay hale gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen işgörelere ihtiyaç duyulmasından kaynaklanmaktadır (Koçak ve Erdoğan, 2011, s. 263).

İnsanların bir arada çalışma ilişkilerini saptayarak bunu örgütün hedeflerine ulaşmada en önemli basamaklardan biri olarak kabul eden işletmeler için insan kaynakları çok önemli hale gelmiştir. Çalışanlar, kendileri daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek ahlaki değerleri temsil eden, ilişkilerde güven veren, katılımı esas alan, iletişimi artıran bir örgütün üyesi olduklarında bu örgütün başarısı için ellerinden

gelenin en iyisini yapmaya çalışacakları düşünülebilir. Bu açıdan çalışma hayatının iyileştirilmesi ve kalitesi işletmenin işgörenlerine değer verdiğinin algılanmasına ve dolayısıyla işgörenlerin çalışma performansının artması ile işletmeye yarar sağlayacaktır (Küçük, 2005, s.251).

Sonuç olarak çağdaş insan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları politikasının ve temel ilkelerinin ışığı altında örgütün ihtiyaç duyduğu işgören açığının belirlenmesi adayların bulunması, seçilmesi ve işe alınması,
- İşe uygun görülen işgörenlerin işe başlamadan önce işin gereklerine uyum sağlamak amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyarlanması, gerek örgütteki gerek toplumdaki son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve işletmede bir eğitim biriminin kurulması,
- Üst düzeyden alt düzeye kadar bütün işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin örgüt içinde bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,
- İşgörenlerin sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil olanaklarının sağlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma ve haberleşme kolaylıklarının sağlanması vs. gibi çeşitli hizmet ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması,

- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurup toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözüme kavuşturulmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009, s.307).

3.3. İnsan Kaynakları ve İş Etiği İlişkisi

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmelere paralel olarak küreselleşme ile birlikte örgüt psikolojisi konusundaki gelişmeler, hayat standartlarındaki iyileşmeler ve çalışanların beklentilerindeki değişimler, iş koşullarının iyileştirilmesine ve örgütlerde iş etiğine ilişkin kuram ve önlemleri içeren alternatif yönetim anlayışının yükselen bir hız kazanmasına neden olmuştur (Woodd, 1997, s.110). 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 giderek artan bir tecrübeyle profesyonel insan kaynakları uygulamalarına geçen işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik konusunun önemi de bu değişen yönetim anlayışıyla birlikte sürekli artmaktadır. Bu değişen ve gelişen yönetim anlayışına paralel olarak, insan kaynakları yönetimi bir yandan kendi temel fonksiyonlarını yerine getirirken, diğer taraftan işletmenin diğer birimlerine danışmanlık yapma ve tüm yöneticilerin insan kaynakları yöneticisi olma anlayışını geliştirme görevlerini de yüklenmiştir (Yüksel, 2000, s.9). Bu nedenle artık insan kaynakları yönetimi organizasyondaki tüm birimlerle iş birliği içerisinde. Bu işbirliği iş etiği uygulamalarını da kapsamaktadır. Günümüzde insan kaynaklarının rolü korumacılıktan stratejik ortaklığa doğru kaymıştır (Tevrüz, 2007, s.152).

Çalışanların iş yaşamından beklentilerinin farklılaşması, insan kaynakları yönetimine farklı çalışma prensiplerinin getirilmesine, farklı faaliyet ve sorumlulukların yüklenmesine neden olmuştur. 21. yüzyılın çalışanı, kişiliğine, düşünce ve inançlarına saygı duyulmasını, işini severek yapmayı, işinde ilerlemeyi ve kendini gerçekleştirmeyi istemektedir (Uçkun, Latif ve Cömert, 2002, s.228). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan personelin uygun yollar ve araçlarla ilan edilmesine, başvuruların kabul edilmesinden görüşmelerin ve sınavların yapılmasına, uygun adayların işe alımından, kurum

kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini, performans değerlendirmesi, çalışanların kariyer yönetimi, çatışmaların ve ikilemlerin çözüme kavuşturulması, sağlıklı ve kurumsal bir örgüt ikliminin oluşması, çalışanların sürekli eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamına alan bir işlemdir. İnsan kaynakları yönetimi bütün bu yoğun faaliyet ortamında tüm işlevlerini yerine getirirken örgütün etik kültürünün oluşmasında stratejik bir öneme sahip olduğunun bilinciyle etiğe uygun davranış sergilemelidir.

Bir insan kaynakları yöneticisi belli bir konuda karar vermeden önce aşağıdaki altı soruyu kendine sormalı ve bu sorulara yanıt vermelidir:

1. Bu doğru mu? Bu soru, doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesini gerektirir. Bu sorunun sorulmasındaki amaç verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğunu tartışmaktır.

2. Bu hakkaniyetli mi? Bu sorunun yanıtı, altın kural olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir: Aynı durumda siz karşıdakinin yerinde olsaydınız ve bu davranış size yapılsaydı, bunun adil olduğunu düşünür müydünüz? Yönetici, eğer bu soruya evet diyemiyorsa, yöneticinin bu davranış ya da kararı tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir.

3. Eğer birisi zarar göreceksen bu kim? Bu sorunun temelinde faydacılık kavramı yatar. Bu önemli sorunun bir diğer boyutu bu davranış ya da kararla kim kazanacak sorusudur ve altında yatan niyet bu kişinin kazanmayı mı yoksa kaybetmeyi mi hak ettiğine karar vermektir.

4. Eğer yöneticinin verdiği karar, sergilediği davranış gazetelerin birinci sayfasında yer alsaydı kendini rahat hisseder miydi? Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise hemen “niçin?” sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt, sorunun tanımlanması için önemli bir ipucu görevi görecektir.

5. Yönetici, sergilediği bu davranıştan veya aldığı bu karardan ailesine, çocuğuna ya da akrabalarına bahsedebilir mi? Gerçekleştirilmesi düşünülen eylem ya

da davranışlar yakın çevre tarafından öğrenildiğinde eğer rahatsızlık hissedilecekse bu eylem veya davranışı yeniden gözden geçirmekte yarar vardır.

6. Olay nasıl kokuyor? Bir karar ya da davranışın sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Eğer yönetici bu muhtemel davranışı/kararı hakkında kötü bir kuşku hissediyorsa, bunun nedenlerinin ortaya konulması için uğraşılmalıdır (Aydın, 2006, s.53).

Aslında bu sorular her yöneticinin hatta her çalışanın kendisine sorması ve yanıtlarına göre davranışlarını biçimlendirmesi gereken sorulardır. Bu sorular aynı zamanda iş etiğinin temelini oluşturan sorulardır.

Yapılan çalışmalarda insan kaynakları yönetiminin etik değerlerin yönetilmesi ve benimsetilmesinde, etiğe dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin bir rol oynadığı görülmektedir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s.241). Günümüzde işletmeleri etik davranmakta şüpheye düşüren ve etik dışı davranışlara yönelten gelişmeler söz konusudur. Ekonomik krizler, rekabet baskısı, küreselleşme, hızlı teknolojik değişimler, küçülme, birleşme, satın alma gibi nedenlerle alt üst olan toplumsal, kültürel ve etik değerler kurum kültürünü oluşturmayı ve etik değerleri yerleştirmeyi zorlaştırmaktadır. Tüm bunlara rağmen işletmelerde ortak inanç ve değerlerin paylaşılması ve etik anlayışın yerleşmesi için bu aşamada insan kaynakları yönetiminin bir dizi önlemler olarak inisiyatifini ele alması ve etik yönetiminde aktif rol alması kaçınılmaz hale gelmektedir (Barutçugil, 2004, s. 220).

Günümüzde, işletmelerde üst yönetimin duyarlılığı ilgisi ve kararlılığı, etik kodlar-kurallar, etik kurum kültürü, etik eğitimi, etik karar alma, stratejik yönetim gibi süreçlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi ve örgütsel yapıya kazandırılması için insan kaynakları yönetiminin çeşitli roller üstlenmesi beklenmektedir. İnsan kaynakları politikalarında etik kodların temel alınması, etik kodlar ile örgüt kültürünün uyumlu hale getirilmesi, etik kodların işgörenlere öğretilmesi ve benimsetilmesi, günümüzün çağdaş işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin üstlenmesi beklenen önemli görevlerdendir. Aynı zamanda, etik karar alma süreçleri ile ilgili yapının oluşturulması, etik davranışların kontrol edilmesi, bu davranışların

ödüllendirilmesi gibi süreçler de insan kaynakları yönetiminin aktif olarak rol alması gereken alanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda belirtilen bütün bu süreçlerde üstlendiği sorumluluklar ile etik bir yapının oluşturulmasında ve bu yapının sürdürülmesi ve geliştirilmesinde önemli katkılar sağlayacağı açıktır (Sayılı vd, 2007, s.242).

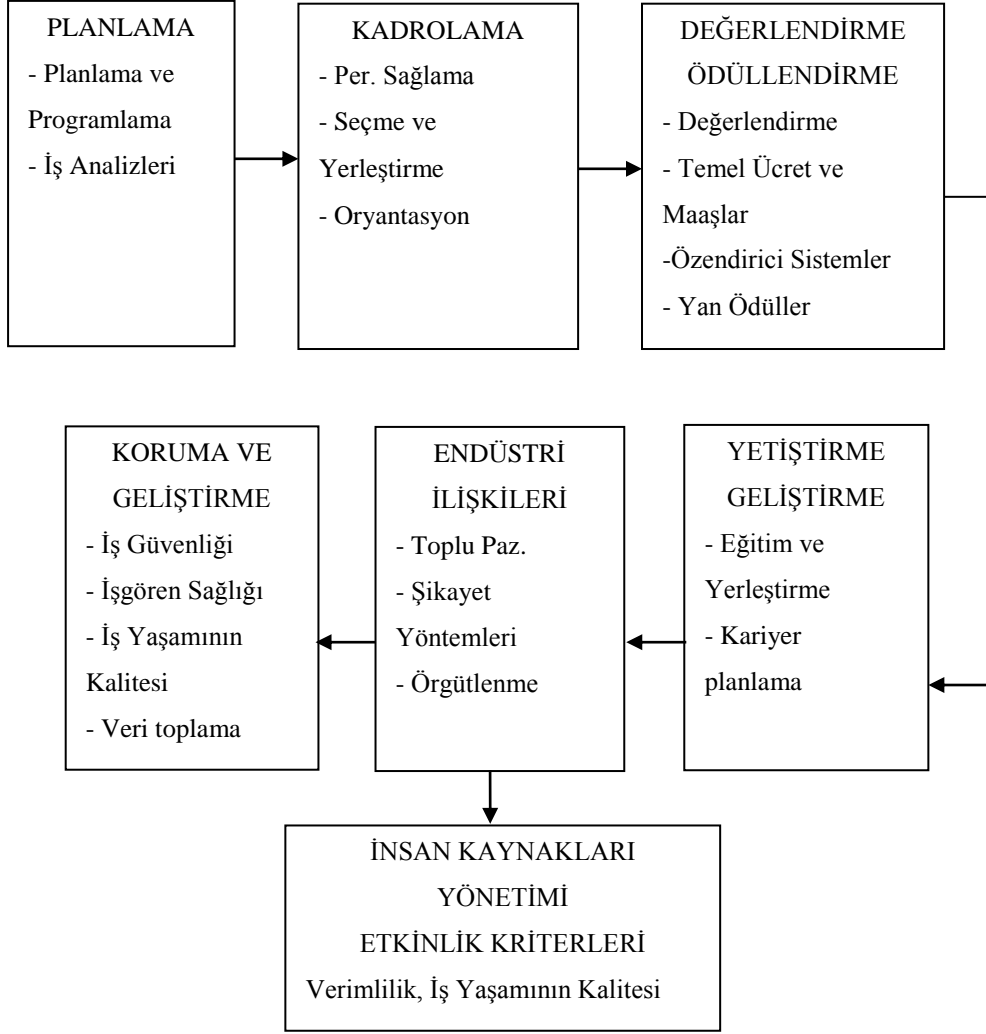
Kurumun ihtiyaç duymadığı özelliklerde kişilerin liyakat gözetilmeden hemşericilik, aynı siyasi görüşe sahip olmak, aynı okuldan mezun olmak vb. nedenlerle işe alınması sonucunda, işletmedeki diğer çalışanların adalet duyguları sarsılabilecektir. Bununla beraber, kariyer geliştirme ve eğitim fırsatlarını işletmenin belli başlı birkaç çalışanına vermek ve eğitime gerçekten ihtiyaç duyan çalışanları değil de; yöneticilerin kendilerine yakın gördükleri kişilere kariyer geliştirme fırsatları verilmesi olası etik dışı davranışlar arasındadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliğine yeteri kadar önem verilmemesi, iş ortamının güvenliğinin sağlanmaması, çalışma ortamının iyileştirilmesi için çaba harcanmaması ve olası iş kazaları için önlem alınmaması iş etiği kurallarına aykırıdır. Performans değerlendirme sırasında objektif olmamak, sübjektif davranarak duyguları performans değerlendirme sürecinin içine katmak da etik dışı davranışlar arasındadır. İnsan kaynakları yönetimi tüm uygulamalarında görevlerini yerine getirirken etik kurallara uygun davranmalı ve tüm süreçlerinde etik davranışı sağlayacak prosedürler, etik davranışların ödüllendirilmesine ve etik olmayan davranışların cezalandırılmasına yönelik sistemler geliştirmelidir (Bartuçugil, 2004, 226).

Sadullah'a göre insan kaynakları yönetiminin yedi temel işlevi vardır (Sadullah, 2008, s.10):

- İnsan Kaynakları Planlaması
- Kadrolama (Sağlama, Seçme ve Yerleştirme)
- Değerlendirme
- Ödüllendirme
- Yetiştirme-Geliştirme
- Koruma

İÇ VE DIŞ CEVRELER





Şekil 3.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlev Faaliyetleri (Sadullah, 2008, s.11)

3.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Etiği

İnsan kaynakları planlaması, personelin tanınması, analiz edilmesi, tahminlerde bulunulması ve insan kaynaklarının değişen ihtiyaçlarının örgütün içinde bulunduğu duruma göre düzenlenmesidir. Planlama, belli özelliklere sahip personelin işletmede hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine de yardımcı olan bir faaliyettir (Başaran, 2000, s.148).

İnsan kaynakları planlaması işletmenin insan kaynağını seçen, kullanan, geliştiren ve koruyan bir stratejidir. Bu planlamanın amacı mevcut kaynakları geliştirmek, gelecekteki işgücü ihtiyacını belirlemek, onlara ihtiyaç olduğunda işgücünün hazır olmasını sağlamaktır. İnsan kaynakları planlamasında gerekli olacak

personel öngörüsünü geliştirme, amaç, politika belirleme, planlama, tasarlama, yerleştirme, plan geliştirme ve kontrol etme işlemleri gündeme gelmelidir (Pakdil, 1996, 59).

Etkili bir insan kaynakları planlamasının işletmeye sağlayacağı yararlar bir işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli insan kaynağını nitelik ve nicelik yönünden sağlamak ve bu özellikleri taşıyan işgöreni elde tutabilmek, işgörenden en verimli şekilde yararlanmak, işletmede zamanla değişen teknolojik seviyeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek, yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak işgören maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak ve bunu denetlemek, personel planlaması, personel yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan personel ile ilgili sorunların teşhisini kolaylaştırmak ve çözüm yolları önermek, yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak olarak saptanabilir (Pektaş, 2009, s. 11).

İnsan kaynakları planlaması yöntemleri dikkate alındığında bazı yöntemlerin etik dışı davranışlara yol açması ihtimal dahilindedir. İnsan kaynakları talebini öngörebilmek için kullanılan “yukarıdan aşağı” yönteminde, yöneticiler, sezgileri ve deneyimleri çerçevesinde hangi pozisyonda için ne özelliklerle, ne kadar sayıda personele ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye çalışırlar ve bu yönde planlama yaparlar. Ancak, böyle bir yöntemin kullanılmasında, yöneticinin tarafsız davranmama ihtimali söz konusudur. Yani, yöneticinin kendini yakın gördüğü bölüm ya da birimlere yönelik daha fazla istihdam sağlama arzusu söz konusu olabilir (Kavi ve Koçak, 2011, s.143-144).

İnsan kaynakları planlamasının temel taşlarından biri iş analizleridir. İş analizi bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümlenme sürecidir. İş analizlerinden ortaya çıkan en önemli sonuç iş tanımlarının ortaya çıkarılması ve o işin yürütülmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübenin belirlenmesidir (Kızıldağ, 2006, s.5). İş analizi bir örgütte bir işin görülmesi için gerekli olan becerileri, görevleri ve bilgileri belirlemeye yönelik sistematik bir süreçtir. İş analizi temel bir insan kaynakları tekniğidir ve diğer insan kaynakları etkinlikleri için bir başlangıç noktasıdır. Günümüzün hızla değişen koşullarında, tutarlı bir iş analizi sistemini

oluşturmak işletmeler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Gelişen teknolojiye ve diğer koşullara bağlı olarak, sürekli olarak yeni işler oluşturulmakta ve eski işlerin bir bölümü ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle iş analizinin etkin biçimde yapılması gerekir (Karalar, 2009, s. 408).

İyi bir iş analizi, işletmenin faaliyetlerinin incelenmesiyle başlar. Analiz organizasyonun kendisinin, felsefesinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir. İş analizi tek başına hiçbir anlam ifade etmez; organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu ölçüde bir anlamı vardır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler (Palmer ve Winters, 1993, s.44).

İş analizi işe ilişkin gerçekleri, onu oluşturan ve tamamlayan bütün faktörleri bilimsel olarak incelemek olarak tanımlandığından, analizciler işleri analiz ederken, gerekli olan nitelikleri doğru bir şekilde ortaya koymaya özen göstermeli ve işler ile kişileri birbirine bağdaştırırken, gerçekten gerekli olan nitelikleri belirlemelidir (Başarır Ç. 2006, s.65).

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmıştır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin ve birbirleriyle ilişkilerinin tanımlanması gerekir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve bu işlerin birbirleriyle ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri belirlemek amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulur. İşletmelerdeki iş analizi faaliyetleri, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşan süreçlerin tamamıdır (Uyargil, 2008, s.56).

İş analiziyle elde edilen bilgiler yalnızca insan kaynakları yönetiminde kullanılmaz, aynı zamanda üretim, pazarlama, satış ve finans gibi temel işletme fonksiyonlarına dair planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol işlemlerinin temel

dayanağını oluşturur (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002, s.1). İnsan kaynakları programlarının çoğu için iş analizleri önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır. İş analizlerinde yapılabilecek hataların insan kaynakları programlarına olumsuz yansıma olasılığı oldukça yüksektir. Bu açıdan bakıldığında iş analizi sürecinin örgütü etkileyen tüm diğer yönetsel faktörlerle yakın bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. İş analizi sürecinde iş tasarımı çalışmaları ile örgütteki işlerin yapıları, çalışanlar için monotonluktan uzak ve iş tatminini sağlayacak hale getirilmeye 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 örgütün yapısını etkilediği açıktır. Tepe yöneticilerin meselelere bakış açıları ve etik anlayışları belirleyici faktörler arasında olacağından tepe yöneticilerin etik eğitime tabi tutulmaları, herkesten önce kendilerinin etik kuralları belirlemeleri ve en başından itibaren bunlara azami derecede uyum göstermeleri beklenir. Yöneticilerin iş analizi ve iş tasarımı fonksiyonlarıyla doğrudan ilgili görülen dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve sorumluluk ilkelerine uygun hareket etmesi beklenir (Seymen vd, 2006, s.10).

Teknolojik gelişmelerin yararlı sonuçları olduğu kadar, çalışanlar açısından zararlı sonuçlar da doğurduğu bir gerçektir. Günümüzde çoğu işletmede insanların yaptıkları işler mekanik aygıtlar tarafından yerine getirilmekte ve birçok iş için çok daha az insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörenler işlerine yabancılaşmakta, iş yaşamları tekdüzeleşmekte ve adeta sadece mekanik ve teknolojik araçları çalıştıran ve gerisine karışmayan, üretemeyen birer birey haline gelmektedir. İşlerin yapısından ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanan bu tip sorunların çözümü noktasında, yeni iş analizleri yapılarak işlerin yapısının işgören açısından daha tatmin edici hale getirilmesi yönünde programlar geliştirilmesi, işletmelerin “etik sorumlulukları” arasına girmektedir. Bunların dışında işgören seçim ve yerleştirme süreci, eğitim geliştirme faaliyetleri, performans geliştirme ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarının da sağlıklı bir zeminde ilerleyebilmesi için iş analizlerinin doğru yöntemlerle yapılması gerekir.

Belirli bir işin istenen şekilde yapılabilmesi için, işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve ortam şartlarına ilişkin bilgilerin sistematik bir şekilde toplanması etkinliği olan iş analizi; bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümlenme süreci şeklinde de açıklanmaktadır. İş analizi aşamasında toplanan bilgiler; yeniden yapılandırma, iş ve performans değerlemesi, ücret yönetimi, eğitim, işe alma ve işten çıkarma gibi temel insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesinde kullanılır (Tikici ve Çobanoğlu, 2004, s.234). İş analizinde işin ve o işi yapacak kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesinde subjektif davranmaktan kaçınılmalı ve gerçek durum yansıtılmalıdır. Bunun için de işin gerektirdiği ve bu işi yapacak çalışanlarda olması gereken özellikler olduğundan fazla gösterilmemelidir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012, s. 15).

Etik ilkelerden biri olan sorumluluk ilkesi gereğince, insan kaynakları yöneticileri kişi ile iş unsurunu birbirine bağdaştırırken işin gerektirdiği titizliği sergilemeli ve işinin gerektirdiği sorumluluğu yerine getirmelidir. İş analizi ilkeleri uygulanırken çok dikkatli olunmalı; gerçekten işletmenin verimliliğini ve kişilerin ise örgüte bağlılık, motivasyon, iş performansı ve verimliliklerini artıracak teknikler bulunarak bunların titizlikle uygulanması için gerekli bütün hazırlıklar yapılmalıdır (Başarır, 2006, s.115).

İş analizi çalışmaları sırasında işletmede yapılan her türlü iş ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler ve toplanan veriler düzenli bir biçimde bir araya getirilir ve belirli bir formda yazılı olarak özetlenir. Bu belge iş tanımı adını alır. İş tanımları işletmede etik ilkeler doğrultusunda oluşturulmalıdır. İş tanımlarını belirlerken doğru bilgilere yer verilmelidir (Barış, 2006, s.57). İş tanımlarında çalışandan beklenen görev ve sorumluluklar yer alır. Bir iş tanımı işin içeriğini tam olarak yansıtmaya derecesine göre geçerlidir. Bu durum iş etiği ilkelerinden adalet ve tutumluluk ilkesi ile bağdaştırılabilir.

3.3.2 İnsan Kaynağını Sağlama, Seçme ve Yerleştirme ve İş Etiği

İşletmede çalışabilecek personelin araştırılması ve onların uygun pozisyonlara başvurmalarının sağlanması sürecine insan kaynağını bulma adı verilir. Uygun pozisyonlara personel bulma, işletme içi ve dışındaki yetenekli kişilerin oluşturduğu insan gücü kaynağından sağlanır. İnsan gücü bir işletmeye yön veren ve onu başarıya veya başarısızlığa götüren en önemli etkidir. Bu etkenin işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak şekilde ve miktarda bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir (Benli ve Şahin, 2004, s.117).

İşletmenin kurulma aşamasında tüm pozisyonların doldurulması amacıyla, yeni faaliyet ve yatırımlara girildiğinde, işten ayrılmalar, transfer, yükselme, emeklilik, ölüm gibi olaylar gerçekleştiğinde, teknolojik değişimler sonucu yeni görevlerin ortaya çıkması gibi durumlarda insan kaynağı açığı ortaya çıkacaktır. İşletmenin gereksinim duyacağı insan kaynağının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesinden sonra bu açığın hangi kaynaklardan sağlanacağına karar verilir (Acar, 2008, s.101).

Aday araştırma ve bulma sürecinde yararlanılan kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. İyi bir aday bulma programı fayda ve maliyeti iyi bir biçimde analiz edilerek uygun adayları işletmeye çeken, uygun olmayanları işe başvurmadan caydıran bir biçimde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Ayrıca işgören ihtiyacı mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalıdır. İşgören bulmada ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmadır. İç kaynaklardan iş zenginleştirme, rotasyon, terfi ve nakil gibi yöntemlerle personel ihtiyacı sağlanmaktadır (Uçkun vd, 2002, s.241-242). İç kaynaklardan personel sağlamada, bazı yöneticiler boşalan pozisyonlara istedikleri kişi ya da kişilere duyurarak bu kişilerin geçmesini sağlamaya yönelik bir davranış içine girebilirler (Acar, 2008, s.135). Burada insan kaynakları yönetimi ihtiyacı olan personeli sağlarken çalışanların mevcut işlere nasıl başvurabilecekleri konusunda objektif kriterler belirleyerek bu süreci bir sistem çerçevesinde yürütmeli, işletmedeki tüm çalışanlara eşit mesafede durmalı, ön yargıdan uzak hareket etmeli, siyasi, dini, cinsiyete dayalı bir ayrımcılık yapmamaya özen göstermelidir (Uçkun vd., 2002, s.241-242). Uzun süre iç kaynaklardan personel temin edilmiş ise bir zaman sonra işletmede mevcut aksaklıklar ve sorunlar fark edilmez hale gelir.

Dışarıdan gelen biri işletmeye daha eleştirici gözle bakabilir. Yapılan araştırmalar işletme için taze kan arayışının da önemli ve gerekli olduğunu göstermiştir.

İşgören açığının iç kaynaklardan sağlanamaması durumunda işletme dış kaynaklara yönelir. Bir işletme için dış kaynaklar, halen işletmede çalışan personel dışında kalan ve çalışma istek ve gücünde olan herkesi kapsamaktadır. Dış kaynaklardan aday sağlamada kullanılacak yöntemler; iş duyuruları, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş ve işgören bulma kuruluşları, işgören kiralama, işletmeye doğrudan başvuru veya özgeçmiş gönderme, okullar ve staj uygulamaları ve diğer kaynaklardır (Acar, 2008, s.139-148).

İşletme dış kaynaklardan personel sağlarken insan kaynakları yönetimi, yapılan iş ilanları ile bunların mümkün olduğunca çok kişiye duyurmaya çalışmalıdır. Bunun için günlük gazete, dergi, sektör yayınlarına ilan verilmeli ve işletmenin web sayfasında ilanlar duyurulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi ilanı çok fazla kişiye duyurarak işletmeye çok kişinin başvurmasını sağlamalı ve işletme için en iyi seçme olanaklarını artırmalıdır. Yapılan iş ilanlarının açık, doğru ve anlaşılır olmasına dikkat etmelidir. İnsan kaynakları yönetimi duyurularında 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. Örneğin ülkedeki belirli üniversiteden mezun olma koşulu aramak gibi durumların etik ilkelerle bağdaşmadığı ve çağdaş insan kaynakları yönetimi ilkelerince kabul edilmediği bir gerçektir (Adal, 2008, s.578). Kişi işe alındıktan sonra kendisine taahhüt edilen tüm unsurları işletmeden talep edeceğinden yönetim iş ilanlarında hem işletmeye hem de işe ilişkin yanlış, eksik ilanlar vermemeye, herkes tarafından anlaşılacak bir şekilde ilan vermeye dikkat etmeli, yanlış ve gereksiz beyanlarda bulunmamaya özen göstermelidir.

Objektif ilkelere göre bir personel seçim süreci işletmeye karşı güven oluşturur ve adaylar arasında en iyiyi seçmek işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı sağlar (Sabuncuoğlu, 2000, s.85). Bu nedenle, iş etiğinin açıklık ilkesi gereğince, iş başvurusu yapan kişiler, seçim sürecinden haberdar edilmeli, her bir aday değerlendirmenin nasıl yapılacağını ve neye göre değerlendirildiklerini bilmelidir.

Böylece adayların kafasında soru işareti kalmayacak, adam kayırmaca, torpil gibi unsurların değerlendirme aşamasında olmadığından emin olacaklardır.

İlk aşama başvuruların kabul edilmesi ve ilk incelemede işin niteliklerine uygun düşmeyenlerin elenmesidir. Ön görüşmede elenenlere sonuç yazılı ya da sözlü olarak uygun bir biçimde bildirilmeli ve bu süreçte onur kırıcı davranmamaya dikkat edilmelidir.

İkinci aşamada uygun görülen adaylara başvuru formu doldurtulur. Öncelikle formlarda yöneltilen soruların yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermemesi için soruların açık ve anlaşılır olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s.87). Formlarda özel yaşama ilişkin çok özel sorulardan kaçınılmalı, kişinin özel durumlarıyla ilgilenmekten çok kişinin işe uygunluğuna bakılmalıdır. Ayrıca tüm başvuruların gizli tutulmasına özen gösterilmelidir.

Sonraki aşama sınav/test yapılması aşamasıdır. Özellikle bankacılık sektörü ve kamu kuruluşlarına girişte olduğu gibi aday sayısının çok olduğu durumlarda, yazılı sınavlar yapılmakta, bu sınavların sonuçları mülakat ile birlikte değerlendirilmektedir. Seçim sınavında sorulan sorular işletme ile ilgili işin yapılışında kullanılacak türden olmalıdır. Seçim sınavında sorulan sorular açık, anlaşılır olmalı, adayın neyi bilmesi isteniyorsa o doğrultuda sorular sorulmalı, soruyu soranların mantığına göre hatta tecrübelerine göre ön yargılı veya şaşırtmacalı sorulara seçim sınavında yer verilmemelidir. İş etiğinin eşitlik ve adalet ilkesi gereğince, adayların sınav ortamlarının mümkün olduğunca homojen olması sağlanmalıdır. Aynı dönem içinde bir aday grubuna sakin, aydınlatma ve ısıtması yeterli olan bir ortam sağlanırken, diğer gruba gürültülü ve yetersiz ısı şartlarına sahip sınav ortamları sağlanması hem aday külesinin elenmesinde hata ortaya çıkaracak hem de bu etik dışı bir davranış olacaktır (Erdoğan, 1991, s.52-54). Ülkemizde uygulanan ve oldukça genel bir yapıya sahip olduğu bilinen kamu personeli seçme sınavı yoluyla pek çok personelin özellikle kamu sektöründe istihdam edildiği bilinmektedir. Ancak, bu sınavın iş etiğinin eşitlik ve adalet ilkesi gereğince adayların kendi meslekleri ile ilgili becerilerini ortaya koymaktan çok,

genel bilgi düzeyini belirleyici bir sıralama ölçütü olduğuna dair tartışmalar mevcuttur.

Sınav/test aşamasından sonra mülakat aşaması gelir. Form üzerinden ya da sınav/test sonucunda yapılan elemanın ardından mülakata çağırılan adaylara sorulacak soruların tespiti iş etiği açısından önemlidir (Uçkun vd, 2002, s.243). Mülakat aşamasında tüm kişileri eşit bir şekilde değerlendirecek standart sorular hazırlanmalı, benzer politik görüş, aynı din, aynı bölgeden gelmek, aile akrabalık bağları, aynı okuldan mezun olmuş olma, iş yaşamı boyunca aynı deneyimler yaşamış olma gibi faktörlerden etkilenerek bir adaya diğer adaylardan farklı sorular sorularak ayırım yapılmamalıdır (Gürbüz, 2002, s.66).

Bir adaya dini inançlarını, etnik kökenlerini, yaşam felsefesini, siyasi görüş ve düşüncelerini açıklamaya yönelik sorular, özel yaşantısıyla ilgili sorular (borçları olup olmadığı, gelir kaynakları gibi) özellikle kadın adaylara yönelik, nişanlılık, evlilik gibi sorular ile evli kadınların hamilelikle ilgili plan ve düşüncelerine ilişkin sorular, adayların sendikal durumları ve sendikalaşma hakkındaki düşünceleri ile ilgili sorular, adayların kişilik haklarına tecavüz oluşturacak diğer sorular gibi yapacağı işle ilgili olmayan ve görüşmeyi objektiflikten uzaklaştıracak sorular sorulmamalıdır (Adal, 2008, s.582).

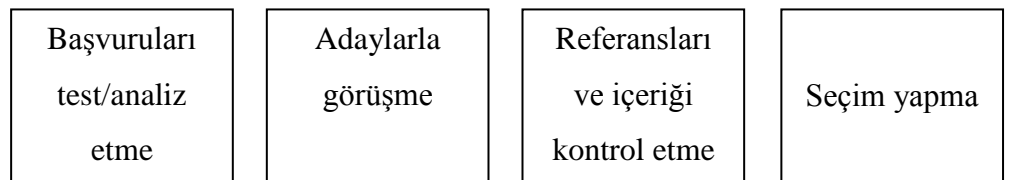
Görüşmeyi yapan yöneticiler görüşmelerde aday ile ilgili erken karar vermemeli, adayın olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine ağırlık vererek veya tam tersi hareket ederek bir görüşme yapmamaya özen göstermeli, adayların belli bir cevabı vermesini sağlamaya yönelik olarak adaylara yönlendirici sorular sorulmamalıdır (Acar, 2008, s.171-172). Bu tür davranışlar adaylar arasında çatışmaya yol açacak, adayların işletmeye olan güveni sarsılacak ve işletmenin toplumdaki imajı kötü etkilenecektir. Yöneticiler iş yaşamında etik değerler içerisinde davranış sergilemeli ve karar vermeli, tüm adaylara aynı mesafede durmalı, herkese adil bir şekilde davranmalı, her türlü tacizden de şiddetle kaçınmalıdır.

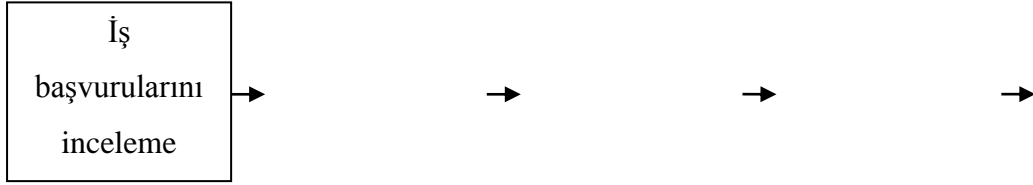
Yapılan görüşmenin hemen sonunda görüşmeciler adayın vermiş olduğu cevapları ve aday hakkındaki izlenimlerini forma yazmalı ve standart puanlama tablosu oluşturmalıdır. İş etiğinin sorumluluk ilkesi gereğince değerlendirme bir an önce ve peyderpey yapılmalı, yöneticiler bunu önemli bir iş olarak görmelidir. Değerlendirmenin geciktirilmesi halinde eksik ya da hatalı değerlendirmeler olacaktır (Acar, 2008, s.170). İş etiğinin hoşgörü ilkesi gereğince de adayların mülakat esnasında yapmış oldukları hatalar mümkün olduğunca hoşgörülü karşılanmalıdır. Adayların haklarına saygı duyulmalı, onur kırıcı veya incitici hal ve hareketlerden kaçınılmalıdır.

İşe alım sürecinde, testlerin uygulanması ve görüşmenin yapılmasının ardından aday hakkında bilgi toplanmaya çalışılır. Burada üçüncü kişilerden bilgi toplanırken adayın iznin alınması zorunludur. Üçüncü kişilerden bilgi toplanırken adaya sorulması doğru olmayan sorular üçüncü kişilere de yöneltmemelidir. Ayrıca üçüncü kişilerin aday hakkında mutlaka bilgi verme zorunluluğunda olmadığı unutulmamalıdır. Sorulan sorular adayın özel yaşamı ile ilgili, sendikalar faaliyetleri ile ilgili olmamalı, tamamen işe dönük, işin gerekleri ile ilgili sorular olmasına dikkat edilmelidir (Adal, 2008, s.581-582).

Değerleme sonunda uygun görülen adaya iş etiğinin sorumluluk ilkesi gereğince, vakit kaybedilmeden iş teklifinde bulunulmalıdır. Adayın başka bir firma ile görüşmeleri devam ediyor olabilir ve bu nedenle adayın elden kaçırılma riski vardır bu da işletmenin zaman ve maliyet kaybına neden olur. İşe kabul edilmeyen adaylara olumsuz sonuç mutlaka bildirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.104-105). İş etiğinin gizlilik ilkesi gereğince işe alınan adayların başvuru formları, değerlendirme evrakı, kişisel bilgileri personelin özlük dosyasında saklanmalı yetkili kişiler haricinde kimseye gösterilmemelidir. İşe alınmayan adayların da kişisel bilgileri, değerlendirme evrakları gizlenmelidir.

Yukarıda anlatılan insan kaynağı seçim süreci Raymond'a göre aşağıdaki gibi şematik olarak özetlenebilir:





Şekil 3.2: İş gören Seçiminde Adımlar (Raymond, 2004, s.171)

İşe alınmasına karar verilen adaylar belirlenen işlere yerleştirilerek yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Oryantasyon yeni işe başlayan veya bölüm değiştiren çalışanların personelin iş çevresiyle tanıştırılması ve bu çevreye uyum sağlaması olarak tanımlanabilir. Oryantasyon programının amacı yeni personelin sorunsuz bir biçimde yeni ortama geçirilmesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini sağlamaktır. İlk günde tedirgin ve çekingen davranan personeli kazanmak amacıyla, ona yakın davranılmalı, güven duygusu aşılmalı ve yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilmelidir. Oryantasyon programı işletmeye yeni alınan tüm personeli kapsamalıdır. Bazı personele programın uygulanması, bazılarında uygulanmaması iş etiğinin eşitlik ilkesine aykırıdır. Farklı görevler, farklı süreler ve farklı çalışma yerleri oryantasyon programı uygularken dikkate alınmalıdır. Fakat personel işletmenin hangi birimine, hangi pozisyonuna ve hangi sürelerle alınırsa alınsın mutlaka işletmede uygulanan oryantasyon programının kapsamına alınmalıdır (Özçelik, 2008, s.227). Program kapsamına alınan tüm personele verilen bilgiler herkesin anlayabileceği bir dilde, doğru net bir şekilde verilmeli, yanlış anlaşılmalara sebebiyet verecek şekilde olmamalı, eksik ya da yanlış bilgiler verilmemelidir.

3.3.3 İnsan Kaynağını Değerlendirme ve Ödüllendirme ve İş Etiği

İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinden biri olan değerlendirme ve ödüllendirme faaliyetinin iş etiği ile ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

3.3.3.1 İnsan Kaynağını Değerlendirme ve İş Etiği

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ballı, Uğur ve Korukoğlu, 2009, s.842).

Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “lme işlemini” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırmaların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi imkansız olan insan kaynakları faaliyetlerinden biridir (Yelboğa, 2006,s. 200).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin doğru bir şekilde oluşturulmasıdır. Değerlendirme kriterleri; kişilik özellikleri ile ilgili kriterler, performans özellikleri ile ilgili kriterler ve sonuçlarla hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler olarak gruplandırılabilir. Özellikle kişilik ile ilgili kriterleri gözlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek de oldukça zordur. Kriterler yöneticiler tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır. Çalışanların ortaya çıkardığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirilen sistemlerde, daha somut, gözlemlenebilir, lme ve standartların belirlenmesi daha kolaydır. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra elde edilecek verilerin güvenirliliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır (Uyarlıgil, 2008, s.30). Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin kriterleri çok titizlikle, objektif olarak, kanunun öngördüğü çerçevede belirlemesi ve bu kriterlerin neyi ölçtüğünü açıkça çalışanlara anlatması etik açıdan da doğru olacaktır.

Belirlenen standartlar, çalışanların geekleştirebileceği nitelikte ve motive edici olmalı, gerektiğinde de değişen evre koşullarına göre veya çalışanın durumunda oluşan değişikliklere göre değiştirilebilmelidir (Uyarlıgil, 2008, s.30). Kriterlerin belirlenmesinde olduğu gibi standartların belirlenmesinde açıklık n planla olmalı, çalışanlara kendilerinden nelerin beklendiği açıkça belirtilmelidir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında subjektiflikten uzak ve ön yargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanların işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, performansına ilişkin gerekli kanaati en iyi elde edebilen, çalışanın kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişi olması nedeniyle çalışanın ilk amiridir. Bu nedenle çoğu değerlendirme yöntemlerinde çalışanın ilk amiri değerlendirmeyi yapar. İlk amirin değerlendirmelerinin subjektif olma olasılığını azaltmak için daha üst seviyedeki yöneticilerin sürece katılarak görüşlerini bildirmesi yararlı olacaktır. Günümüzde ilk amirin performans değerlendirmesi, personelin toplam performansının belirlenmesinde sıralı diğer amirlerinin değerlendirmesine göre daha ağırlıklı bir orana sahip olacak şekilde performans değerlendirme sistemini oluşturmuş organizasyonlara rastlamak mümkündür.

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” (Barutçugil, 2002, s.202). 360 derece değerlendirme; sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Tornow, 1998, s.153).

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 iş etiğiyle ilgili hataların en aza indirgenmesi açısından, sıkça uygulanması gereken bir yaklaşımdır. Günümüzde yatay değerlendirmenin yani hiyerarşik açıdan eşdeğer öneme sahip personelin birbirini değerlendirmesi uygulamasının performans değerlendirme uygulamalarında kullanıldığı bir gerçektir.

İnsan kaynakları yönetimi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yöneticilere, görüşmenin nasıl yürütüleceğine dair bilgi ve eğitimlerin verilmesinden sorumludur. Bu yönü ile insan kaynakları yönetimi performans değerlendirmenin örgütün etik standartlarına göre gerçekleştirilmesi konusunda yönlendirici bir durumda olduğu söylenebilir (Kızıldağ vd, 2007, s.246). Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin başlangıçtan itibaren konuya bakış açılarını ve tutumlarını geliştirmek ve sonraki aşamalarda da sistemi benimseyerek doğru, tutarlı ön yargısız bir biçimde uygulamalarını sağlamak amacı ile düzenlenecek olan eğitim programlarının çok dikkatli, düzenli ve titiz bir şekilde planlanması ve yürütülmesinden insan kaynakları yönetimi sorumluluk ilkesi gereğince sorumludur. Değerlendirmedeki subjektif 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 (Uyarlıgil, 2008, s.152).

3.3.3.2 Ücretlendirme ve İş Etiği

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin değerlendirme ve ödüllendirme temel faaliyetlerinin içinde yer alan bir diğer faaliyet olan ücretlendirme iş etiğiyle yakından ilişkilidir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi de ücret strateji ve politikalarını belirlemektir. Ücretlendirmede politika ve yapıların işgörelere bildirilmesi, dönemlik ücret artışlarının neye göre, nasıl ve kimlerce yapılacağı, ücretlendirme konusunda açıklık-gizlilik politikalarından hangisinin izleneceği, ücretlerin hesaplanması ve ödenmesi ile ilgili görevlerin kimlerce yerine getirileceği vb. konuların insan kaynakları yönetimi tarafından tamamen sorumluluk, açıklık, tarafsızlık gibi etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesi gerektiği açıktır (Acar, 2007, s.43). Üst yönetimin bu konuda insan kaynakları yönetimine desteği de önemlidir.

Ücret yönetimi, hem işletme hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynağı yönetimi fonksiyonudur. Sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Sağlam

politikalara ve sürekli uygulanan kurallara göre idare edilen bir ücret programının dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etken bir şekilde kullanılması isteniyorsa, ücret yönetimi temel bir işlev olarak dikkate alınmalıdır (Benligiray, 2007, s.11).

Ücret yönetimi bütün işgörenler için adil ve uygun ücret vermeyi mümkün kılacak ücret sistemlerinin tasarlanması ve uygulanmasını içeren; örgüt tarafından kullanılacak ödül türlerinin seçimiyle ilgili örgütsel bir alt sistem olarak tanımlanabilir (Acar, 2007, s.37). Ücret yönetimi sistemi, işgörenleri işletmeye çekmek, iyi çalışanları işletmede tutmak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını, motivasyonlarını, performanslarını ve iş tatminlerini artırmak açısından işletme için çok büyük bir önem taşır.

Ücret Yönetiminde izlenmesi gereken etik ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s.248-249):

Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi: İşin mahiyetine göre ücret ilkesini amaçlayarak, yapılan işin ve işi yapanın bilgi, yetenek, beceri, performansını kapsayan kapasitesi belirlenerek eşit işe eşit ücret ödenmesini hedefler. Acar'a göre, ücretleme iç ve dış eşitliği sağlar nitelikte olmalı, Sabuncuoğlu'a göre ise, işin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikler göz önüne alınarak ücretler arasında bir denge kurulmalıdır (Acar, 2007, s.41 ve Sabuncuoğlu, 2000, s.209). Eşit işe eşit ücret ilkesinin, paranın satın alma gücünün yöreden yöreye değişmesinden dolayı bölgesel özelliklerin dikkate alınarak düzenlenmesi gerektiği aksi durumlarda adaletli bir ücret sistemi olmayacağını, örneğin İstanbul ile Van'da aynı işi yapan iki işgörene aynı ücret ödendiğinde bunun adil olmayacağını savunan görüşler de mevcuttur (Arslan, 2001, s.113 ve Ataay, 1998, s.253).

Yasal olarak da işverenin eşit davranma ilkesi ve sorumluluğu gereğince haklı bir neden olmadıkça, yemek, ulaşım, prim, ikramiye, aile yardımı, çocuk yardımı, iş elbiseleri, yakacak yardımı gibi yardım ve ödülleri belirli koşullara sahip çalışanlar arasında ayırım yapmadan vermesi gerekmektedir (Adal, 2008, s.569).

Dengeli Ücret İlkesi: Ücret çalışanın yaşam kalitesini artıracak kadar doyurucu, işletmenin maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. Toplam ücret paketi içindeki ücretin bileşenlerinin temel ücret, değişken ücret, ek yararlar ve sosyal yardımların dengeli bir dağılım göstermesi gerekmektedir (Acar, 2007, s.41).

Yasalara Uygunluk İlkesi: Uygulanan ücret sistemi yasalara aykırı bir durum içermemelidir (Acar, 2007, s.41).

Nesnellik İlkesi: İşletmede herhangi bir duygusal nedenle arkadaşlık, hemşeri olma, aynı/farklı siyasi görüşe sahip olma veya düşmanlık duygusu ile çalışana verilen ücrette artma veya azalma olmamalıdır. Ücret tarafsız bir şekilde tüm çalışanların hak ettiği ölçüce ayrımcılığa veya huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir (Karasu, 2009, s.86).

Açıklık İlkesi: Ücret sistem ve uygulamaları, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır. Ücret sistem ve uygulamalarının çalışanlarca hem anlaşılır hem de kabul edilir özellikte olması gerekir (Acar, 2007, s.41). Çalışana işe girdiği ilk günden itibaren uygulanan ücret sistemleri hakkında bilgi verilmeli, görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmelidir. Toplam ücret paketinin hangi kapsamlardan oluştuğu çalışana açık bir şekilde bildirilmez.

Bütünlük İlkesi: Bu ilke, organizasyonda bir sınıf farkı gözetmeksizin hem beyaz yaka hem de mavi yaka çalışanlarını kapsayacak şekilde bir ücret politikası belirlenmesi ve izlenmesi şeklinde açıklanabilir (Acar, 2007, s.41).

Piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi: Bu ilke İşgörene ödenecek ücretin, organizasyonun bulunduğu bölge veya işkolunda ödenmekte olan ücret düzeyi ile uyumlu olması gerektiğini anlatır (Kavi ve Koçak, 2011, s.182).

Yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi: Bir işgören, bulunduğu pozisyondan üst bir pozisyona yükseldiğinde, önce aldığı ücretten daha fazla ücret

almalıdır (Kavi vd, 2011, s.182). Bu, aynı zamanda en büyük motivasyon nedenlerinden biridir.

Esneklik ilkesi; örgütte ücret politikasının güncel gelişmelere, örgütün yapısındaki değişimlere uygun olarak esneklik göstermesi gerekmektedir.

Ücret yönetimi ile iş etiği ilişkisine bakıldığında sorulması gereken asıl soru ücretlendirmede etik dışı davranışın ne olduğu sorusudur. Aynı işi yapan çalışanlar arasında farklı ücret ödenmeli mi veya aynı işi yapan fakat işini yaparken diğerlerine göre daha fazla iş performansı gösteren personelin diğerleriyle aynı ücreti almalı mıdır (Galetic ve Nacinovic, 2007, s.2)? Ücretlendirmede doğruluk ve adalet kavramları çok sık kullanılmaktadır. Burada “eşit işe eşit ücret” ödenmesi ilkesi ile kadın ve erkek çalışanlara eşit muamelenin yapılması, çalışana ücretinin sürekli olarak ödeneceğinin garanti edilmesi önemlidir.

Burada eşitlik kavramından kastedilen mutlak ve göreceli eşitliktir. Mutlak eşitlik ırk, cins, dil, din, etnik köken gibi ayrımlar yapılmaksızın herkese eşit hak ve pay verilmesidir. Göreceli eşitlik ise insanlar arasında farklılıklar doğuran özelliklerin dikkate alınarak hareket edilmesidir. Örneğin, diğer çalışanlara göre, zorluk derecesi daha yüksek olan, daha fazla sorumluluk gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren kişiye, diğerlerinden daha yüksek ücret ödenmesi ya da bu kişinin günlük dilde “yıpranma payı” olarak kullanılan tabirle daha erken emekli edilmesidir. Bir işyerinde çalışan herkesin, yaptığı iş, üstlendiği sorumluluklar, aldığı risk, işletmeye sağladığı katkı gibi özellikler dikkate alınmaksızın eşit ücretler almasının hakkaniyetli bir uygulama olmayacağı açıktır (Çakır, 2006, s.32).

Çalışanların ücret ve diğer hakları yasalarla belirlenmiş olmasına karşın yasalar arasında kalan bir takım gri alanlar bulunmaktadır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde, işgücüne sahip nüfusun yoğun olduğu yerlerde veya eğitim seviyesinin düşük olduğu bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerde düşük ücret politikalarının uygulanması, çocuk işçilerin çalıştırılması, bir takım sosyal güvenlik haklarının tanınmaması, zamanında ücret verilmemesi gibi bazı etik dışı uygulamalarla karşılaşılmaktadır. Bu

bağlamda insan kaynakları yönetiminin bu tür konulara dikkat etmesi gerekmektedir (Aydemir, 2003, s.37).

Etik ilkelere biri olan adalet ilkesi gereğince, oluşturulacak ücret yapısının kişiler arasında herhangi bir haksızlığa neden olmaması gerekmektedir. Kişiler arasında hiç bir ayırım yapmadan belirlenen yaklaşımlara göre ücretlendirme yapılmalıdır. Kişilerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, ırklarına vb. unsurlarına bakılmaksızın, sadece işi yapma durumlarına ve yapılan sınıflandırmaya göre ücret sistemi oluşturulmalıdır. Sınıflandırma yapılırken de yapılan işlerin olması gereken yerde yer almasına dikkat edilmelidir. İş, üst basamakta yer almasına rağmen, o işi yapan kişinin daha alt basamaktan ücretlendirilmesi adalet ilkesine aykırı bir davranıştır. Kişiler arasında herhangi bir ayrımcılığa neden olacak ücretlendirme sisteminden kaçınabilmek için işletmelerde belirli bir ücret skalası oluşturulmalı ve kişiler o skalaya göre ücretlendirilmelidir (Başarır, 2006, s.102). Ancak, kamu ücretleme sisteminde olduğu gibi, kişinin performansına veya niteliklerine bakılmaksızın sadece kıdem vb. tek yönlü değişkenler gözönüne alınarak yapılan ücretleme sisteminin de adil olmadığı günümüzde tartışılmaktadır.

Ücrette bir diğer önemli konu da cinsiyet ayrımcılığıdır. Ülkemizde, yasal olarak 4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesine göre de, “aynı ve eşit değerdeki bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz” hükmü vardır (<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> Erişim Tarihi: 11.04.2014).

Türkiye ‘de o zamanki adıyla Devlet İstatistik Enstitüsü olan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan 1994 hane halkı gelir dağılımı anketine katılan 19404 denek üzerinde (15780 erkek çalışan ve 3534 kadın çalışan olmak üzere) cinsiyete dayalı ücret ayrımcılığı konusunda yapılan bir araştırmada cinsiyetler arasında %32,8 düzeyindeki ücret farkının %82’sinin ayrımcılıktan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Ücret ayrımcılığının var olduğu bir piyasada ayrımcılığın %20’si erkeklerin ücretlerine bir avantaj olarak yansırken, %80’i kadınların ücretine dezavantaj olarak yansımaktadır. Bu ayrımcılığın sonucunda kadınlar hak ettiklerinden düşük bir ücret almakta, erkek çalışanlar da verimliliklerinin üzerinde bir ücret elde etmektedirler. Elde edilen sonuçlar ışığında emek piyasalarında

gözlenen ücret ayrımcılığı, ait olunan kültürün de etkisiyle ön yargılarla şekillenmiş bir yapı sergilemektedir (Yamak ve Topbaş, 2004, s.63). 2010 yılında yapılan başka bir araştırmaya göre kadın işçilerin ücretlerin belirlenmesinde hala cinsiyet faktörü gibi ayrımcı bir kriterin etkili olduğu görülmektedir (Özkan, 2010, s. 101).

Etik açıdan ilk amaç ücretin adaletli olması olarak görülmüştür. Gerçekten çalışan bir insan için ücret oldukça önemlidir. Çünkü ücret, temel bir gelir kaynağı olup, işgörenlerin çeşitli gereksinimlerinin sağlanması için zorunlu bir koşuldur. Çoğu ülkelerde, yasalar tarafından belirlenen minimum ücret (asgari yasa standartlarına uygunluğu sürece), adaletli bir ücretin ilk belirtisidir. Ücretler bu sınırın altına düşürecek bir değişim, etik dışı bir ücret politikasına neden olacaktır (Ongun, 2006, s.70).

3.3.3.3 Ödüllendirme ve İş Etiği

Ücret (wage, salary) ile ödül (reward) kavramları birbirlerinin yerlerine kullanılabilir. Ödül; işgörenin çalışması karşılığında sağladığı maddi ve maddi olmayan tüm yararları kapsar. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa ücretten farklı olarak, işgörenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararlar ödül (mükafat) kavramının karşılığına denk gelmektedir (Acar, 2007, s.408).

Organizasyonlarda ödül mekanizmalarının adaletli bir biçimde işlemesi hayati bir öneme sahiptir. Ne tür davranış biçimlerinin ya da hangi performansların ödüllendirileceği yönetim kademesi tarafından belirlenmiş olmalıdır. Standartları ve kriterlerden bütün çalışanlar haberdar olmalıdır. Ödüllendirme bazen toplantı sırasında çalışanın yaptığı başarılı bir çalışma ile ilgili olarak övgü şeklinde sözel bir geri dönüş sağlamak, bazen takdir belgesi gibi yazılı bir ödüllendirme biçimi, bazen çalışanın önüne konulan somut hedefler doğrultusunda bunları başarabilen personelin tatile gönderilmesi gibi çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Çalışma hayatına belli oranda vakıf olan herkesin çok iyi bileceği üzere, para ya da maddi karşılıklar, birçok kez bu tarz ödüllerin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiyi bırakamaz. Dolayısıyla en alt kademedен en üst kademeye her çalışan üstü tarafından

ödüllendirilmeyi bekler ve yapılacak bu ödüllendirmenin adaletli olmasını ister. Adam kayırmacılık, hemşericilik cinsiyet ayrımcılığı ve bunlara benzer ayrımcılık türleri ödüllendirmeler sırasında yaşanabilen etik ihlalleri arasındadır. Bu tür etik dışı durumlara maruz kalan ve adaletli olmayan bir ödüllendirme sistemi içerisinde emeğinin karşılığını göremeyen çalışanlardan daha sonra verimli bir performans beklemek pek mümkün değildir. Ödüllendirmeler adaletli, objektif, belirlenmiş standart ve kriterlere dayalı olarak, personelin adalet ve güven duygularını sarsmayacak biçimde yapılmalıdır (Ulubulut, 2010, s.92). Bu şekilde adil olarak yapılan ödüllendirmenin iyi bir personel motivasyon aracı olacağı da açıktır.

İnsan kaynakları yöneticileri organizasyonda objektif olarak uymak zorunda oldukları etik kodlar ile çalışanlara rehberlik ederler. Etik insan kaynakları yönetimi çıkarlı arkadaşlığı ve çalışanlara karşı bütün iyi ve kötü önyargıyı ortadan kaldırmayı gerektirir. Çünkü insan kaynakları profesyonelleri ödüllendirme sistemini dizayn etme sorumluluğunu üstlenirler ve bu aşamada etik davranış göstermelidirler (Jackson, Schuler ve Werner, 2012, s.22).

Çalışanların bireysel başarılarının artırılması ve örgüte bağlılığının sağlanması, uygulanan sabit ücret politikasının yanında gerek ücrete dayalı, gerekse teşekkür niteliğinde manevi ödüllendirme ile bireyin kurum için önemini ve örgüte bağlılığını arttırıcı etkiye sahiptir (Baltakoğlu, 2000, s.27).

3.3.4 İnsan Kaynağını Yetiştirme ve Geliştirme ve İş Etiği

İnsan kaynakları yönetiminin yedi temel işlevinden biri olan yetiştirme ve geliştirme faaliyetinin iş etiğiyle ilişkisi eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi başlıkları altında incelenebilir.

3.3.4.1 Eğitim Yönetimi ve İş Etiği

Eğitim, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede şu anda gerçekleştirdikleri işleri ya da gelecekte üstlenmeleri olası işleri daha etkin ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ve becerilerini geliştiren, düşünce,

rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yaratmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Bu durumda eğitimi bir değişim süreci olarak kabul etmek gerekir (Koçel, 2007, s.29). Üst yönetim, çalışanlardan etkin bir biçimde faydalanmak istiyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç olduğunun bilincinde olmalıdır. Yetiştirme bir işin yapılabilmesi için çalışana o işle ilgili gerekli bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecini ifade eder. Geliştirme ise çalışanın daha verimli çalışması ve ileride farklı pozisyonlarda da çalışabilmesi için çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin geliştirilmesine ve yeni bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik bir eğitim faaliyetidir (Özçelik, 2008, s.227).

Eğitim yönetimi ise bir işletmede çalışanların eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan eğitim sisteminin ve bu eğitim sisteminde yer alan öğelerin yönetiminin hepsi olarak tanımlanabilir. Eğitim yönetiminin temel fonksiyonu, insanların topluma uyumunu sağlamak için kapasitelerinin son noktaya kadar gelişmesine yardım etmek ve onların olumlu yönde davranış değişikliklerine uğramalarını sağlamaktır (Güney, 2000, s.64).

Eğitim giderlerinin net olmasına karşın eğitimin avantajlarının çok net bir şekilde hesaplanamaması ve bazen de eğitimin çok masraflı olmasından dolayı küçük ve orta ölçekli işletmeler eğitim vermekten kaçınmakta ve eğitimin işletmeye kazandırdıklarından da şüphe duymaktadır (Vallance, 1995, s.69). Eğitimin çeşitli ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçları vardır. Eğitim işletmede çalışan bireylere doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle işletmeler eğitim çalışmalarını bir giderden çok çalışanlarına yapılan bir yatırım olarak görmelidir. İnsan kaynakları uzmanlarının yapmış oldukları değerlendirmeler sonucunda bir pozisyona başvuran adaylar arasından “en iyi” adayın işe kabul edildiği varsayılsa bile hiç eğitime ihtiyaç duymadan işletmeye çok çabuk uyum sağlayıp 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 eğitimi zorunlu kulan durumlardır.

Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, organizasyonun büyümesi sonucunda ortaya çıkan karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında, yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir işgücünü hazırlamak ve geliştirmek organizasyon için zorunludur. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet, yaşamsal bir öneme sahiptir (Bingöl, 2003, s.200). Eğitim programlarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bazı temel ilkelere göre hareket edilmelidir. Bu ilkelere özellikle fırsat eşitliği ilkesi etik değerleri öne çıkarmaktadır. Bu ilkeye göre bütün çalışanlar eşit koşullar altında ayırım yapılmaksızın eğitim faaliyetlerinden faydalandırılmalı, eğitim belirli kimselerin veya bir grubun tekeline bırakılmamalıdır (Karasu, 2009, s.68).

İnsan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme faaliyetinde en sık karşılaşılan etik dışı davranışlardan birisi işletme bünyesinde yer alan bütün çalışanların eğitim faaliyetlerinden yararlanma konusunda eşit fırsatlara sahip olamamalarıdır. Eğitim faaliyetlerinden en yüksek kademedeki çalışandan en alt kademedeki çalışanlara kadar tüm iş görenlerin ayırım yapılmaksızın yararlanması gerekir (Sabucuoğlu, 2000, s.116). Çoğu zaman eğitim programına dahil edilecek çalışanlar üst yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanların görüşleri alınmaz. Eğitim programının varlığından bile sonradan haberi olan çalışanlar olabilmektedir. 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 (Barutçugil, 2004, s.225). Ayrıca, eğitim faaliyetlerinden konu ile ilgili olanların veya bu eğitim sonucunda organizasyona katma değer sağlayacak olanların faydalandırılmasına dikkat edilmeli, çalışanlar tarafından eğitim faaliyetinin bir nevi izin ya da tatil olarak algılanmadığından emin olunmalıdır.

Çalışanlar kendilerine verilen değeri hissetmek isterler. Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi isteğiyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi, bireyin kendisine güveni ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini artıracaktır. Eğitimde amaç, işgörenlere istenen kalitenin en

ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır (Pakdil, 1996, s.30).

Çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarını belirlerken bunların örgütün temel hedeflerine ulaşmadaki rolü üzerinde odaklanır. Eğitim pek çok amaca hizmet eden bir sistemdir. Ancak, örgütlerin asıl amacı kar elde etmektir ve işletmenin karlılığını arttırmak için en düşük maliyetle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsurdur. Üretimin optimum seviyede olması için etkili bir faktör olan eğitim ise günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde irdelenmektedir (Nizam, 2005, s.62).

Kurumsal hedeflere ancak kişilerin işlerini çok iyi bilmeleri ve yapabilmeleriyle ulaşılacağına anlaşılması, eğitimin önemsenmesinin ve işletmelerde eğitim bölümünün kurulmasının başlıca nedenidir. Rekabet gücü kazanmak için yapılabilecek şeyler bellidir: ya üretilen aynı kalite standardındaki bir ürün/hizmeti daha ucuza mal edebilmek, ya aynı fiyattaki ürün/hizmeti daha yüksek kalitede üretilip müşteriye sunabilmek. Belirtilen bu iki husus da üretimi fiilen gerçekleştirenlerle yani “insan”la ilişkilidir. Çalışanlar ve yöneticileri verimli çalışma ve toplam kalite bilincine sahip hale getirebilmenin en belirgin aracı eğitimidir (Kurtaran, 1997, s.25).

Oryantasyon; organizasyona yeni katılan personelin kurumun amaç ve politikalarını, kurallarını, yapısını, kendi görev yetki ve sorumluluklarını tanıması için yapılan eğitim olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle oryantasyon (işe alıştırmaya eğitimi) yeni personelin işe alındıktan sonra organizasyonu anlamalarını ve mümkün olduğunca kısa sürede verimli bir personel olmalarını sağlamak üzere tasarlanan işe alıştırmaya sürecidir (Sökmen ve Topaloğlu, 2003, s.128). 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 (Deniz, 1999, s.71).

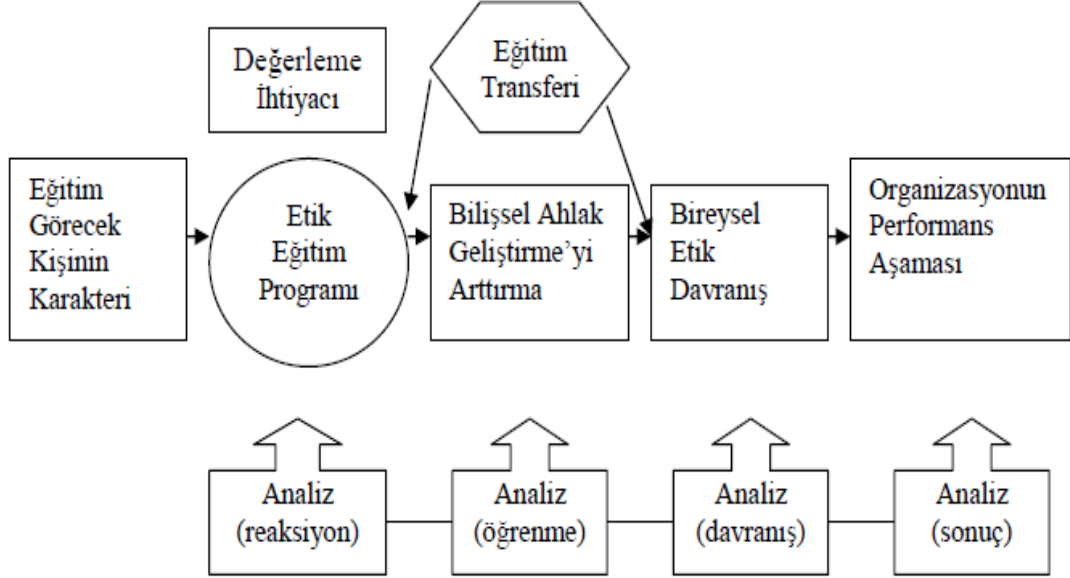
Oryantasyon sürecinde etik dışı davranışlar iki açıdan ele alınabilir: Kişiler arası ilişkiler açısından bakıldığında genel itibariyle, işe yeni başlayan çalışanlar kabul görme noktasında bir dirençle karşılaşabilmektedirler. Burada önyargılı tutum ve davranışlar kişiler arası çatışmaların temelini oluşturabilir. Diğer açıdan iş tanımındaki görevlerini yerine getirmek için personelin yeteri kadar istekli olmaması ya da gereken çalışmaları yapmaması da çalışan tarafından sergilenebilecek başka bir davranış biçimidir.

Etik ilkelerden birisi olan kanunlara uyma ilkesi gereğince, işletme içerisinde verilmesi gereken belli başlı eğitimler var ise ve bunlar kanunun öngördüğü eğitimler söz konusu ise bunlara uygun hareket edilmelidir. Örneğin oryantasyon eğitimlerinin süresinin belirlenmesi aşamasında kanunun belirlediği bir eğitim söz konusu ise bunlara yer verilmelidir. Ayrıca ilk yardım, yangın söndürme vb. gibi eğitimlere yer verilmelidir (Başarır 2006, s.86).

İşletmelerin çalışanların verimliliğini arttırabilmesi için çalışanların da kendilerini geliştirme çabasına sahip olması gerekir. Bu açıdan çalışan seçimi ve bunların eğitim ve geliştirme programları ile çalışanların işe başlamadan önce ve sonra yetiştirilmesi verimliliği gerçekleştirmenin ön koşuludur. Eğitim bilimcilere göre, her işten beklenen verim eğitimden de beklenmelidir. Eğitimin malzemesi insandır. Eğitim hem kişinin davranışlarında bir değişiklik oluşturmalı, hem de kişinin mevcut ve gelecekteki becerilerini dengeleyerek, bugünkü ve gelecekteki gereksinmelerini karşılamalıdır. Burada yöneticilere önemli roller düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri bu nedenle eğitimde verimin sağlanması için çalışırlar (Baltakoğlu, 2000, s.52).

Genel olarak eğitim ve etik iki farklı açıdan kesişmektedir. İlk olarak, örgütteki etik anlayışın çalışanlara benimsetilmesi yönünde bir etik eğitiminin verilmesidir. Örneğin bu eğitimlerde kurum telefonlarının özel amaçlarla kullanılmayacağı, işyerindeki cihazların kişisel işler için kullanılmaması gerektiği veya işyerinde alkol içilemeyeceği vb. gibi etik kurallar, gerekçeleri ile birlikte anlatılmaktadır. İkinci olarak, eğitim ve geliştirme olanakları etik kaygılar içerisinde sunulmalıdır. Bu çerçevede işletmeler, çalışanlarının kendi olanaklarıyla kurum dışından almak

istedikleri eğitim konusunda dengeli ve adaletli politikalar üretmelidir (Kavi vd, 2011, s.171). Etik ve eğitim konularının kesişmesi ve etik eğitim bileşenleri aşağıdaki gibi şematik olarak anlatılabilir:



Şekil 3.3: Takviye Etik Eğitim İskeleti (Wells ve Schminke, 2001, s.138)

Çalışanların eğitimi bir işletmedeki en önemli etik programlama gerektiren görevlerden biridir. Etik açıdan eğitimde doğru yolu bulabilmek için insan kaynakları yöneticileri şunlara dikkat etmelidir:

- Eğitim, çalışan için ücretli bir tatil olmamalıdır.
- Eğitime ihtiyacı olan çalışanlar eğitime tabi tutulmalıdır.
- İşletmeler düzenli olarak eğitime tabi tutulan çalışanların kapasitelerini ölçmelidir.
- İşletmeler çalışanlara elde edebilecekleri fırsatlar sağlamalıdır (Saiyadin, 2009, s.486).

Eğitim ve geliştirme yönteminin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme desteği işbaşında çalışanların amirleri veya yöneticileri tarafından sunulacaksa, tarafların pozisyonlarından kaynaklanan etik sorunlar ortaya çıkabilecektir. Öyle ki, eğitici rolünde olan amir

veya yöneticiler pozisyon olarak eğitim alan çalışanlardan daha avantajlı oldukları için bu avantajı suiistimal etme eğiliminde olabileceklerdir. İnsan kaynakları yöneticileri böyle bir durumda ortaya çıkan güç asimetrisinin kötüye kullanılmadan sürecin etik çerçevede yürütülmesi sorumluluğuna sahiptirler (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012).

İnsan Kaynakları Yönetiminin faaliyetlerinden yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin altında incelenen eğitim yönetiminde fırsat eşitliğine dikkat edilmesi, eğitim duyurularının ilgili tüm personeli kapsayacak biçimde ve zamanında yapılması, eğitimlerden yararlanacak çalışanlar belirlenirken ayrımcılığa gidilmemesi, adam kayırmacılık yapılmayıp; hak eden ve ihtiyacı olan personelin hak ettiği ölçüde eğitim faaliyetlerinden yararlandırılması iş etiği ilkelerine uygun olacaktır.

3.3.4.2 Kariyer Yönetimi ve İş Etiği

Kariyer kavramı son yıllarda iş hayatının vazgeçilmez kavramlarından biri olmuştur. Gündelik dilde başarı, yükselmek, statü gibi tanımlarla anlatılmaya çalışılan kariyer kavramı, genellikle meslek ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Kariyer meslekte yükselme anlamına gelirken, kariyer planlaması kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılma sürecini ifade eder. Kariyer, çalışanın üstlendiği iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzularını gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonla donatılarak, işletmede ilerlemesinin sağlanması olarak da tanımlanabilir (Yalçın, 1991, s.101). Kariyerin bir başka tanımı ise bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın alanında uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileridir (Redman ve Wilkinson, 2001, s.268). Başka bir ifadeyle kariyer, seçilen bir meslekte ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve itibar elde etmektir (Şimşek, 1999, s.334).

Yukarda açıklanmaya çalışılan tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer geliştirme bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Bu süreç hem çalışanın hem de organizasyonun lehine sonuçlar doğuran bir süreçtir. İşletmeler ileride ihtiyaç

duyacakları personeli belirli bir sistem içinde 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, zayıf yönlerini daha önce anlatılan eğitim geliştirme yönetimi sistemi içinde tamamlayarak kendilerini geliştirebilmektedir.

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. (Bolat ve Seymen, 2003, s.9) Kariyer yönetiminde iş etiği kurallarının devreye gireceği noktalardan biri bu olmalıdır. Kıdem yanında terfi etmeyi etkileyecek diğer faktörler de göz önüne bulundurulur ve mümkün olduğunca bu kurallar yazılı hale getirilerek, iş etiğine uygun olan yönetim biçiminin sınırları belirlenmelidir.

Kariyer planlamasının başlıca amaçları insan kaynaklarının etkin kullanımı, eğitim yoluyla iş başarısının yükseltilmesi, yükselmenin gerçekleşmesi, çalışanların sadakat, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığının arttırılması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak sayılabilir (Ünal, 2002, s.2).

Kariyer planlama bir süreçtir ve bu süreçte bireyin ve işletmenin yapması gerekenleri ayrı ayrı ele almak gerekir. Birey, kendi yeteneklerini değerlendirerek ve ulaşabileceği kariyer noktasını belirledikten sonra bireysel özellikleri ile kariyer imkanlarını bağdaştırması için plan ve uygulama yapması gerekir. İşletmeler ise, kurumsal değerlendirme, kariyer olanaklarının belirlenmesi, çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması, kariyer danışmanlığının ve kariyer imkanlarının sağlanmasına yönelik eğitimler ile amaca ulaşmaya çalışırlar (Baltakoğlu, 2000, s.28). Kariyer planlaması iş hayatında çalışan için en önemli motivasyon araçlarından biridir. Birey, çalıştığı işletmenin belli ve adil kariyer planlaması kıstaslarına sahip olduğunu bildiği sürece işindeki motivasyonu daha da artacak ve bu kıstasları sağlamak için uğraşacaktır. Kariyer planlama sürecinin sadece terfi etmek olmadığı yeterliliklerin geliştirilmesinin de kariyer planlama

yatırımı olduğu yaklaşımının çalışanla paylaşılması gerekmektedir (Pakdil, 1996, s.71).

Günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımlarında yöneticiler işgücü istihdamının sayısından çok kalitesi ile ilgilenmeye başlamışlardır. Çalışacak personelin seçiminde, çalışanın başarısının değerlendirilmesinde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, bireysel danışmanlıkta daha dikkatli davranan yönetim, yaratılan tarafsız kariyer imkanları ile çalışanların terfi-transfer görünümlerini ve geliştirme programlarından beklentilerini de değiştirmiştir. Başarılı çalışanların işletme için önemli kritik pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına önem kazandırmıştır (Nizam 2005, s.101).

Çalışanlar ve yöneticiler kariyer planlama sürecinin birbirini tamamlayan oyuncularıdır. Kariyer planlama şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay veya dikey kariyer olanağı yaratmayı hedeflerken, işletmelerin hedeflerine de kısa sürede ulaşmayı amaçlar. Kariyer planlaması işletmeler için başarının garantisi değildir; ancak kariyer planlaması olmadan ortaya çıkan kariyer fırsatları için bireylerin açık olan kadrolara yerleştirilmesi daha çok zaman alır. Bu ise, hem işletmenin kaynaklarının yersiz yere kullanılmasına yani kaynak israfına hem de insan kaynakları bölümünün etkisizleştirilmesine neden olabilir. Bu nedenle kariyer planlaması gereklidir hem bireylerin kişisel gelişimleri hem de işletmeler için gereklidir (Aytaç, 2005, s.142).

Bir organizasyonda çalışanların kariyer gelişiminin desteklenmesi, yeni personelin kendine örgütte gelecek olduğuna inanıp uzun süre organizasyonda kalmayı planlamasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve çalışanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır (Palmer ve Winters, 1993, s.134).

Çalışma yaşamında değişim hızını yakalayabilmek, çağa ayak uydurabilmek, günümüz organizasyonlarının sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta iş hayatında mutlu, iş tatminini sağlamış çalışan

portföyü yaratmakla mümkün olabilmektedir. Kariyer yönetimi, bireyin kariyer planının, organizasyonun kariyer geliştirme araçları ile desteklenmesi olarak değerlendirilebilir. Etkili bir kariyer yönetimi her şeyden önce çok açık ve dürüst bir iletişimin gerçekleşmesi ile mümkün olacağı açıktır (Taşlıyan, Arı ve Duzman 2011, s.236).

İnsan kaynakları yönetimi çalışanlar arasında kariyer olanaklarından faydalanacak kişilerin neden seçildiklerini ve diğer çalışanların neden elendiklerini çalışanlara bildirmek zorundadır. Çalışanların organizasyon içinde yükselme olanakları, hangi şekilde ve hangi konumlara gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçları, verilmekte olan eğitimler, kariyer gereksinme analizleri gibi objektif veriler kariyer planlamada kullanılmalıdır. Pozisyonlar için gerekli nitelikler açık bir şekilde belirtilerek çalışanların kendi kendilerini değerlendirme imkanı da tanınmalıdır. Kariyer planlamasında çalışanlar kaçınıcı sırada olduklarını da bilmeli, tüm süreç şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca önlerinde açılacak fırsatlar ve ilerleyebilecekleri kariyer patikaları hakkında bilgi vermek, eğitim olanaklarının neler olabileceği, alternatif yükselme şanslarının hangi koşullarda nerelere kadar uzanabileceği konularında çalışanları bilinçlendirmek amacıyla sunulan kariyer danışmanlık hizmeti tüm çalışanlara eşit bir şekilde sunulmalıdır (Kaynak, 1998, s.242).

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 konusu olabilmektedir (Dündar, 2008, s.336). Bu da iş etiğinin ilkelerinden olan eşitlik ve adalet ilkeleriyle bağdaşmamaktadır.

Etik ilkelerden olan dürüstlük ve doğruluk ilkesi gereğince, kişiler ve örgütler mevcut durumlarını dürüst bir şekilde değerlendirmelidir. Örneğin bir çalışan kariyerinde mevcut durumunu değerlendirirken geliştirmesi gereken yanları var ise onları ortaya çıkarmalı; gerekli gelişim planları ona göre yapılmalıdır. Ancak kişinin

iyi olduğu halde mevcut durumunu kötü göstererek eğitim vb. faaliyetlerden daha fazla yararlanmaya çalışması bu ilkeye aykırı bir davranış olacaktır. Örgütlerde genellikle kişiler kendilerini daha iyi yere geleceklerini düşündüklerinden olduklarından daha iyi göstermeye çalışırlar Ancak bu davranış, hem kişinin kendisini kandırmasına hem de örgütü kandırmasına neden olmaktadır. Aynı şekilde örgütün de kendi yerini doğru tespit etmesi gerekmektedir (Başarı, 2006, s.119).

İnsan kaynakları bölümü kariyer geliştirme konusunda esnek ve ileri derecede aktif olmalıdır. Etkin bir kariyer geliştirme programı eğitimi için çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim ve mesleklerine göre değişiklik gösteren farklı beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır. Kariyer geliştirme programları esnek olursa, verimlilikte gelişme, iş tatmininde artış, büyüme ve örgütsel etkinlikte başarı şansı o kadar fazla olacaktır (Nizam, 2005, s.114).

Kariyer yönetiminin etik ilkeler dikkate alınmadan yürütülmesi durumunda sürecin herhangi bir adımında alınan kararlar, yerine getirilen faaliyetler, görev ve sorumluluklar takınılan tutum ve davranışlar taraflar arasında farklı doğru-yanlış, iyi-kötü gibi tanımlamalara yol açacaktır. Böyle bir durumda hem çalışanların kendi arasında, hem de örgüt ile çalışanlar arasında çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Ortaya çıkacak bu çatışmalar çalışanların motivasyonlarının düşmesine, iş tatminlerinin azalmasına, örgütün de toplumla ve diğer paydaşlarla ilişkilerinin bozulmasına neden olabilecektir.

Bu kapsamda çatışmaların, etik ikilemlerin ortaya çıkmaması için öncelikle iş etiği kapsamında mevcut durum analizi yapılmalıdır. Burada kariyer yönetimi ile ilgili bireysel ve örgütsel uygulamaların, iyi-kötü ve doğru-yanlış şeklinde tanımlanması gereklidir. Etik açıdan yapılan söz konusu tanımlamaların örgüt paydaşları tarafından anlaşılması sağlanmalı, bu konuda etik liderlik ön plana çıkmaktadır. Bir etik kurulu oluşturulmalı, etik eğitimi verilmeli, etkin iletişim sağlanmalı en son adım olarak ise kariyer yönetimine ilişkin uygulamalar iş etiği boyutunda hayata geçirilmelidir (Seymen ve Bolat, 2003,s.17).

Etik ilkelerden olan sorumluluk ilkesi gereğince, insan kaynakları yöneticileri kariyer planlarını ve değerlendirmenin yapılması aşamasını, işletmenin kariyer yönetimi işlevlerinin doğruluğunu ya da yanlışlığını gösterebilmek adına titizlikle incelemelidir. Dolayısıyla iyi bir inceleme belki işletmenin kariyer politikalarının etkinliğinin artırılması adına değiştirilmesine neden olacaktır. Yöneticiler kişileri görevlendirdikten sonra sürekli olarak onları takip etmelidir. Hedeflenenler ile gerçekleşenler arasındaki olumlu ya da olumsuz farklar ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir (Başarı, 2006, s.128). Ancak, bu değerlendirmeler sonucunda kariyer yönetimi sürekli iyileştirme amacıyla geliştirilmek için yeterli verilere sahip olabilir.

3.3.5 Endüstri İlişkileri ve İş Etiği

Endüstri ilişkileri çalışma yaşamında işgören ve işveren kesimlerinin karşılıklı istek ve gereksinimleri sonucunda gündeme gelen tüm konuları kapsayan ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu ilişkiler sistemi, bir ülkede endüstri hayatında çalışma ilişkilerinin ve koşullarının belirlendiği bir düzeni ifade eder. Endüstri ilişkileri, işgörenlerle yöneticilerin ve devlet organlarının ilişkilerini düzenleyen karmaşık bir sistemdir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.264). Endüstri ilişkileri sistemi “belli aktörler, belli çerçeveler, sistemi birbirine bağlayan bir ideoloji ve aktörlerin iş yerinde ve iş topluluklarındaki davranışlarını yönlendiren kurallar bütününden oluşur” (Dunlop, 1958, s.7). Endüstri ilişkileri sisteminin temel amacı kuralların oluşturulmasıdır.

Endüstriyel kurumların hayatta kalabilmesi ve büyüebilmesi için yasal ve kurumsal olarak uyumlu endüstri ilişkilerinin devamlılığı hayati bir öneme sahiptir. Etik kuralların ve kurumların var olduğu endüstri ilişkilerinin varlığı, artan etkinlik sonucunda zenginlik ve refahın, azalan işgücü devir oranının ve aynı zamanda daha geniş anlamda toplumlar için de somut faydaların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Aslında, kurumsallaşmış endüstri ilişkileri modern toplumlarda sanayileşmeden kaynaklanan sınıf çatışmasını azaltarak, bir yönüyle toplumsal barışın sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır (Kavi vd, 2011, s.25).

Endüstri ilişkilerinin insan kaynakları yönetimi tarafı, mesleğin ihtiyaçlarına yönelik olma, sorunlara yöneticilerin gözüyle bakma, istihdam ilişkisini bireysel olarak görme ve kuramsal zeminden yoksunluk gibi özelliklerini oluşum döneminde kazanmaya başlamıştır (Üstdiken ve Wasti, 2002, s.4).

Etik konusundaki genel tartışmalardan hareketle endüstri ilişkilerinde üç ana etik grubu olduğu iddia edilebilir: Fayda etiği, görev etiği ve özgürlük etiği (Budd, 2004, s.67). Fayda etiği, maksimum faydanın sağlandığı durumları etik durumlar olarak görür. Eylem sonuçlarına göre etik veya etik dışı olarak değerlendirilir ve etkenlik ön plandadır. Örnek vermek gerekirse insan kaynakları yönetimi veya sendikalar toplam faydayı arttırıyorsa faydacı ahlâka göre araçsal olarak yararlı görülür (Budd, 2004, s.72). Toplam refahı yani faydayı arttırıyorsa adalete değer verilir. Bu etik anlayışı pratikte güç ilişkilerini görmezden gelmektedir ve haksız ve adil olmayan sonuçları eğer maksimum faydayı sağlıyorsa meşru kabul etmektedir. Kantçı ahlâk anlayışına dayanan görev etiğinde ise eylemin kendisi değerlendirilir. Burada insan sadece bir araç değil, kendisi başlı başına bir amaçtır. İnsana bir başkasının refahını/faydasını veya toplam faydayı arttıracak bir araç olarak görmek insan hayatının kutsallığına hâlel getirdiğinden görev etiğine aykırı bir durum olarak nitelendirilir. Özgürlük etiğinde ise başkalarına zarar vermedikçe dilediğini yapabileme eylemi vurgulanmaktadır. Mesela güvenilir olmayan iş şartları altında çalışmak durumunda, işçi bu durumun farkındaysa ve bunu razıysa ahlaka aykırı görülmez.

Çalışanların işten bekledikleri gelir, güvenlik, kariyer ve memnuniyet gibi amaçlarla yönetimin, hissedarların veya işverenin amaçları aynı değildir. Ücret-kar ve otorite-itaat ilişkileri işverenlerle işçiler arasında çoğu zaman üstü kapalı da olsa çatışmaya neden olur. Tarafların birbirlerine bağımlı olması çıkarlarının ortak olduğu anlamına gelmez. Çatışma ve işbirliğinin yan yana olduğu çalışma ilişkisi bir güç ilişkisidir. Çünkü işçi işverenin otorite ve yönetimine uymayı taahhüt etmektedir. Çalışma ilişkisi sürekli bir ilişkidir. Ücret önceden kararlaştırılabilir ama ücret karşılığında sarf edilecek çaba açık olarak önceden belirtilmez, işçiler otorite sahiplerinin makul emir ve isteklerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Çalışma ilişkisi bir hizmet sözleşmesi içerir. Diğer metaların alım, satımıyla ilgili

sözleşmelerle karşılaştırıldığında, emek gücünün alım, satımını düzenleyen hizmet sözleşmesinin bazı ayırt edici özellikleri vardır. Örneğin işgören ile işveren arasındaki ilişkinin sürekli ve bağımlı olduğu hizmet sözleşmesinde vurgulanır. Hizmet sözleşmesi güç eşitliğini varsaydığından, taraflar arasındaki istihdam ilişkisinin bir güç ve otorite ilişkisi olduğunu görmezden gelmektedir. İşgören işverenin veya yöneticilerin otoritesine ve "makul" istek ve emirlerine uymayı taahhüt ettiğinden çalışma ilişkisi güç ve otorite ilişkisidir. Aynı şekilde işveren veya yöneticiler daha fazla güce sahip olduğundan, taraflar arasındaki güç eşitsizliği de istihdam ilişkisinin belkemiğini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2009, s.122).

Endüstriyel ilişkiler, ekonomik kaynakların yaratılması ve geliştirilmesinden çok, insan kaynağını örgütün en değerli varlığı olarak görür ve onun davranışlarını olumlu yönde geliştirmenin yollarını arar. İşletme bir sosyal örgüt olarak ele alındığında bu örgütsel yapı içinde yer alan bireylerin ayrı nitelik ve nicelikte beklentileri olduğunu kabul etmek gerekir (Sabuncuoğlu, 1982, s.3).

İnsan kaynakları ve endüstri ilişkileri kavramlarında farklılıklar olmasına karşın benzerlikleri de mevcuttur. Endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetimine nazaran daha çoğulcu bir bakış açısına sahiptir. Endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi sadece işçi-işveren ilişkisini değil, işverenle sendikanın ve bunların devletle olan ilişkisini ele almaktadır.

3.3.6 İnsan Kaynağını Koruma ve İş Etiği

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel faaliyetlerinden biri olan koruma faaliyeti iş güvenliği ve işçi sağlığını bünyesinde barındırır. İşgören sağlığı ve iş güvenliği, işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. İşçi sağlığı iş güvenliği çalışmalarının ana amacı çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem alarak onların rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak olarak özetlenebilir (Demir, 2005, s.102).

İşçi sağlığı; çalışan bir kişinin, yaptığı işin doğası gereği ve kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya en azından bu tehlikelerin en az düzeye indirilebildiği bir iş ortamında, huzurlu ve güvenli bir şekilde çalışabilmesini amaçlayan çalışmaları içerir. İş güvenliği terimi ise; işin yapılması sırasında işçilerin karşılaştıkları tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik sorumlulukların tamamını ifade eder (Adal, 2008, s.563).

Günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışına göre işçi sağlığı ve iş güvenliğine dair olan uygulamalar işe giriş anından itibaren başlamalıdır. İlk adım olarak, çalışana çalışacağı ortam hakkında bilgi verilmeli ve muhtemel iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışılan ortama ilişkin fiziksel ve kimyasal tehlikeler anlatılmalıdır. Bunun yanı sıra bu tehlikeleri önlemek amacıyla işletmede alınan önlemler ile çalışanın dikkat etmesi gereken hususlar da işe başlama sırasında anlatılması gereken uygulamalar arasında yer almaktadır (Sağlam, 2000, s.92).

Çalışanların sağlığı ve iş güvenliği konusu sadece tepkisel olarak düşünülmemelidir. Sağlık ve güvenlik kavramları, çağdaş anlayışta iş kazalarının sadece olmamasını değil, çalışma ortamını ve çalışanları bedenen ve ruhen daha iyi bir hale getirmeyi ve çalışma hayatının kişiler üzerinde oluşturduğu, bedensel, ruhsal ve sosyal tehlikeleri ortadan kaldırmayı da amaçlamaktadır. Bütün bu değerlendirmeler ışığında, çalışan sağlığı ve iş güvenliğinin toplum için sosyolojik, psikolojik ve ekonomik boyutları ve etkileri olan, toplumun hem bugünü hem geleceğini etkileyen bir alan olduğu ortaya çıkmaktadır (Demir, 2006, s.8).

Çalışanların sağlığını ve çalışma koşullarının güvenliğini sağlamak amacıyla, işletmeler sağlık ve güvenlik programları oluşturmalı ve tüm çalışanlar, örgütsel konumlarına bakılmaksızın bu programlarda eşit olarak yerlerini almalıdır. İşletmelerde çalışanların sağlığı ile ilgili çalışmalarda çeşitli sağlık gereksinimlerinin karşılanması amaçlanır. İşçilerin belirli sürelerde sağlık denetimlerinin yapılması, tıbbi bir birim oluşturulması, ilk yardım biriminin kurulması, sağlık eğitiminin gerçekleştirilmesi gibi konularda işletmelerin önlemler alması gerekir (Karalar, 2009, s.432).

İş güvenliği; işin süreklilik arz etmesi ve çalışanlara zararlı olmaması, işletme güvenliği; işyerinin çalışma şartlarına uygun şekilde düzenlenmesi ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınması, üretim güvenliği ise işyerinde üretilen maddelerin satışının devamlı olması, üretilen mal ve hizmetin de çalışana ve topluma zarar vermeyecek şekilde üretilmesi ve saklanması anlamına gelmektedir (Tozkoparan ve Taşoğlu, 2011, s.183).

İş güvenliğini sağlamak herkesin sorumluluğu ve görevidir. Başta üst yönetim olmak üzere işletmedeki herkes kendini sorumlu hissetmedikçe, bu konuda görevli olmadıkça iş güvenliğinde sıfır hata düzeylerine ulaşmak hayal olur. “İş güvenliğini öncelikle üst yönetim sahiplenmelidir.” sloganı, bir işletmede başarılı olarak sürdürülmesi istenen iş güvenliği çalışması için zorunlu şartı açıkça ortaya koymaktadır. Kaza sayısını azaltmada bir araç olarak gerekliliği kanıtlanmış çevre faktörleri; temizlik, etkili üretim, üretim için gerekli cihaz ve ekipmanların yüksek kalitede ve güvenli olması, mükemmel aydınlatma, makineler, duvarlar için dikkatlice seçilmiş boya renkleri, ısıtma, havalandırma sistemi ve uygun dinlenme yerlerini kapsar. Eğer yönetim bu gibi konulara yeterli ilgiyi göstermiyorsa, çalışan üst yönetimin gerçekten işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunu düşünmediğine inanacak, büyük bir olasılıkla kendisi de iş güvenliğine inanmayacak, belirlenmiş iş güvenliği kurallarının amacının yasak savmak olduğunu düşünecek ve iş güvenliği kurallarına kendisi de uymayacaktır (Pakdil, 1996, s.73). Günümüzde işletmeler iş güvenliği konusunu yasak savma anlayışından kurtarmak için iş güvenliğinde sıfır hata düzeyini kalite hedeflerine eklemekte ve bu konuda çalışanı motive etmeyi amaçlamaktadırlar.

Başka bir deyişle, iş güvenliği, çalışanların iş kazalarına uğramalarını engelleyebilmek amacıyla güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken önlemler dizisi olarak tanımlanabilir. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel şartlar verimliliği etkileyen en önemli faktörlerdendir. Bu şartların uygun bir şekilde düzenlenmesi, iş kazalarını düşürmenin yanında çalışanların moral yapısını etkileyerek, kendilerinin önemsendiğini hissetmelerine neden olacağından işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracak ve böylece örgüte

bağlılıklarını artıracaktır (Özgen ve Yalçın, 2011, s.308). İyi bir iş güvenliği, üst yönetimin desteği, bütün çalışanların ilgisi, güvenlik personelinin rolü, iletişimde açıklık, güvenlik düzenlemelerine inanç ve örgüt içinde güvenlik bütünleşmesini kapsamaktadır (Aytaç, 2011, s.37).

İş ve işçi sağlığı politikaları ve programlarında yer alan en yüksek etik ilkeleri teşvik ederek, işçinin sağlığını ve yaşamını korumak işletmelerin yükümlülükleri arasındadır. Mesleki davranışta dürüstlük, işçilerin kişisel mahremiyetlerinin ve sağlık verilerinin gizliliğinin korunması ve tarafsızlık bu yükümlülüklerin parçasıdır. İş sağlığı etik kurallarını uygulamaya koyan çalışanların, görevlerini yerine getirirken mesleki açıdan bağımsız olması gerekir. İşgörenler, görevleri için gerekli olan becerileri kazanmalı, sürdürmeli ve iyi hekimlik ve mesleğin etik kurallarına uygun çalışmalarına izin verecek koşullar oluşturulmalıdır (Akın,2005, s.33).

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin anlam ve önemi, insan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları fonksiyonları olarak planlama, insan kaynağını sağlama, seçme, yerleştirme, insan kaynağını değerlendirme, ödüllendirme, insan kaynağını yetiştirme, geliştirme, endüstri ilişkileri, insan kaynağını koruma fonksiyonları ile iş etiği ilişkisi incelenmiştir.

4. İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde, iş tatmini ve iş performansı kavramları incelenecektir.

4.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İlk olarak iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin boyutları, iş tatminsizliği ve sonuçları kavramları incelenmiştir.

4.1.1. İş Tatmininin Tanımı

Literatürde, teorik temelleri Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ve Herzberg'in 1959'da "Çift Faktör Kuramı" ile oluşturulan iş tatmini kavramına ait pek çok tanım bulunmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001, s.3). İş tatmini, aslında her zaman hem işgörenler hem de organizasyonlar bakımından yoğun ilgi gösterilen bir konu olmuştur (Dikici, 2005, s.45).

Locke iş tatminini, kişinin işini başarmasından veya işin yapılması için başkalarına yardımcı olmasından kaynaklanan memnuniyet verici duygusal durum olarak açıklamaktadır (Locke, 1969, s.309). İş tatmini, kişinin iş durumuna karşı hissetmiş olduğu olumlu duygusal tepkilerin bir yansıması olarak da tanımlanabilir. İş tatmini kişinin işinden hoşlanması, işine karşı olumlu duygular beslemesidir (Brooke, Russell, Price, 1988 s.141). Başka bir tanım olarak da, iş tatmini, işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusudur (Glisson, Durick, 1988 s.64).

Yazına sonradan eklenen tanımlara bakıldığında ise, iş tatmini, bireyin işinden ne beklediği ile o işten gerçekte ne aldığı arasındaki ilişkinin ve bireyin işine ne kadar önem veya değer yüklediğinin bir fonksiyonu olarak ele alınabilir (Halis, 2000, s.545). İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin, "beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk" akla gelmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003, s.150). İş tatmini kavramı işgörenin işinden ne istediği ile ne elde

ettiğine ilişkin algısı arasındaki algılanan ilişkinin bir fonksiyonu olarak da tanımlanmaktadır (Hess, Jepsen, 2009 s.263). İş tatmini, işgörenin maaşıyla, fiziksel ve duygusal çalışma koşullarıyla, sahip olduğu otoriteyle, otoritesini kullanma özerkliği ile başarıları karşılığında verilen ödüllerle, işindeki sosyal statüsüyle, çalışma arkadaşları ve amirleriyle ilgili pozitif ve negatif görüşlerinin bir toplamı olarak değerlendirilebilir (Dikici, 2005, s.49).

Bu tanımlar göz önünde bulundurularak, iş tatmininin üç önemli özelliğinden bahsedilebilir (Luthans, 1992, s.170):

- İş tatmini, iş durumuna karşı gösterilen durumsal bir yanıttır. Bu nedenle, gözle görülemez, sadece ifade edilebilir veya çeşitli tutum ölçümleri ile tespit edilebilir.
- İş tatmini genellikle, ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. şeklindedir.

Diğer taraftan iş açısından tatminsizlik, işgörenin, organizasyonun ödül politikası veya örgütsel gelişme düzeyinden hoşnut olmadığına göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşgörenin yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının tatminsizlik yaratacağı ve çalışanın iş değiştirme arayışına girme isteğini güçlendireceğine dikkat çekilmektedir (Hrebiniak, Alutto, 1972, s.560). Çalışanları motive ederek işten tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi maksimize etmek, bu iki durumun dengesini sağlamak, yöneticilerin temel görevlerinin başında geldiğinden bir organizasyonda koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunlara yol açabilir (Kahn, 1973, s. 94).

Yapılan çalışmalar, işyerindeki gürültü düzeyi, havalandırma miktarı, ışıklandırma durumu, kalabalık v.b, fiziksel faktörler, sorumluluk miktarı, iş yükü, rollerdeki belirginlik düzeyi v.b. bireysel faktörler, amirler ve meslektaşlarla ilişkiler gibi kişilerarası faktörler ve belirsizlik, idari politikalar, çok fazla yada az yapılandırılmışlık, kurumdaki adalet anlayışı vb kurumsal faktörlerin çalışanların iş

tatminini etkilediğini göstermiştir. İş tatminindeki negatif eğilimler, çalışanın hayatındaki gündelik sıkıntılarla, olumsuz yaşam olaylarıyla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, gerginlik, huzursuzluk, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi kişiden kişiye değişen tepkiler ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir. Bu sorunların iş performansına yansımaları da verimde düşme, işe odaklanmada azalma, hatalarda artma, hoşgörüde azalma, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar ve duyarsızlıklar, çok sık rapor alma ve işe geç gelme gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Batıgün ve Şahin, 2006 s.32).

İş tatmini kavramının temelde, içsel ve dışsal iş tatmini şeklinde ikiye ayrılması yazında yaygın kabul görmüş olan bir yaklaşımdır. İçsel iş tatmini bireylerin yaptıkları işin merkezi veya içsel yönleri ile ilişkili olup çalışma sırasında hissedilen tatmin olarak tanımlanabilir. Bu kavrama iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri, işin kendisi ve sorumluluk, kalite amaçlarını gerçekleştirme, yeni tekniklere uyum gibi unsurlar örnek olarak verilebilir. Dışsal iş tatmini ise işle ilgili görevlerle ilişkili olup, çalışma karşılığında elde edilen tatmin olarak tanımlanabilir. Dışsal iş tatminine de ücret, ödemeler ve terfi örnek verilebilir (Landy ve Conte, 2007, s. 387; Kutanis, 2003, s.3).

İş tatmininin işe ilişkin beklenti ile işten elde edilenin bir fonksiyonu olduğu göz önünde bulundurulduğunda işgörenin işe ilişkin aldığı ödüller ile sunduğu katkıya biçtiği değer arasındaki algıladığı uyum ne kadar fazla ise iş tatmin düzeyi kadar yüksek; aksi durumda yani, işgörenin bu konudaki algıladığı uyumsuzluk ne kadar fazla ise iş tatmin düzeyi o kadar düşüktür. Bu durumda iş tatmini kavramına yöneltilen temel bir eleştiri, insanlar arasındaki farkları yeterince dikkate almamasıdır. Çünkü bazı insanların bir işten beklentileri, başka insanların beklentilerinden farklı olabilir (Oshabgemi, 2003, s.1211).

İş tatminini etkileyen faktörler, çevresel faktörler (işin kendisi, çevresi ve çalışma arkadaşları) psikolojik faktörler (karakter, görüş ve davranışlar) ve demografik faktörler (yaş, cinsiyet) olarak düşünülebilir (Crossman ve Haris, 2006: s.29).

İş tatmini işin ve işe ilişkin tutumların duygusal bileşenidir şeklinde tanımlanmaktadır (Başaran, 2003, s.9) ve çoğu organizasyon çalışan tutumunu ölçerken hemen hemen tamamıyla duygusal bileşen üzerine odaklanmaktadır. Çünkü bu bileşen çalışanın sahip olduğu en önemli tepki olarak görülür ve çalışanların iş deneyimleri hakkındaki kişisel duygularını içermektedir. Ayrıca, iş tatmini, oldukça değişken bir süreçtir ve tatmin düzeyi hızla yükseldiği gibi hızla düşebilmektedir (Pekel, 2001 s.88).

Her çalışanın iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler her ne kadar farklı olsa da, çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, işin niteliği, terfi imkanları, sosyal hakları, yönetimin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları, iletişim olanakları, iş güvenliği, kurum imajı gibi çeşitli değişkenlerin ortak olduğu görüşüne varılabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s.30).

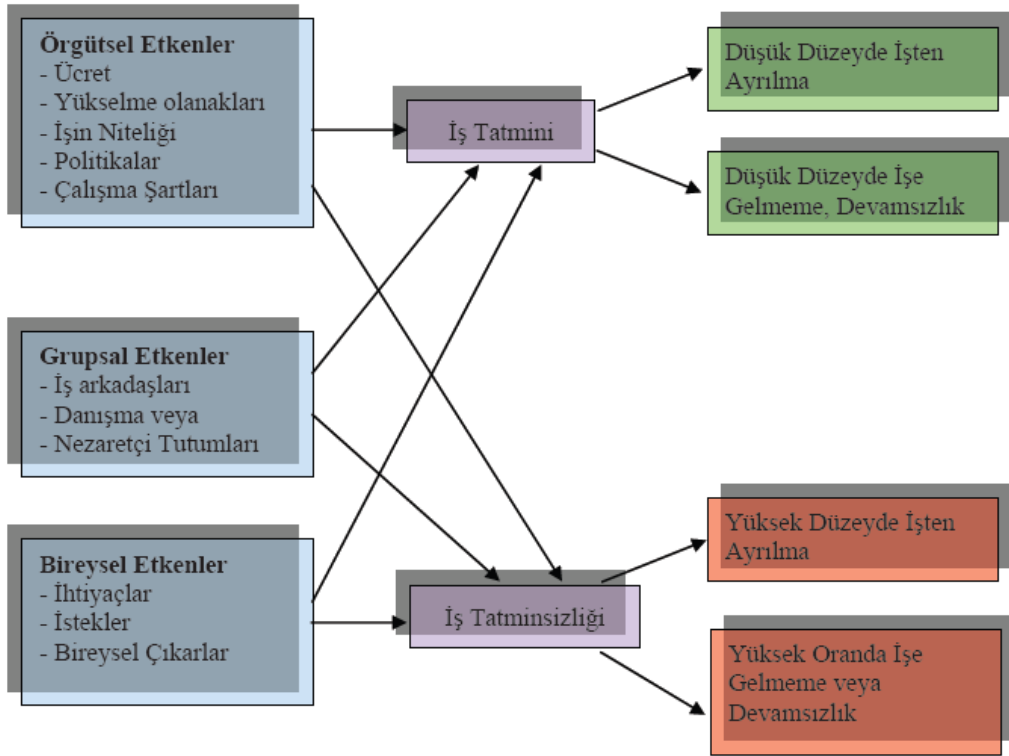
4.1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çağdaş yönetim anlayışında iş tatmininin kurumun başarısıyla doğru orantılı olduğu bir gerçektir. Bu nedenle, literatürde iş tatmini ile ilgili çalışmalar oldukça fazladır. Organizasyonların kullandıkları kaynaklar arasında en karmaşık ve en değişken kaynak insan kaynağı olduğu için iş tatmini kavramı da değişkenlik göstermektedir.

İş tatmininin kurumlar ve işletmeler için önemli bir kavram olmasının nedenleri arasında işgören giderlerinin bütçede önemli bir paya sahip olması, iş tatmininin işgücü devir oranını etkilemesi, iş yavaşlatma, düşük verim, başarısızlık, ilişkilerde bozulma ve disiplin sorunları sayılmaktadır (Ünsar, Taştan ve Dündar, 2006 s.132).

İşinden tatmin olan işgören olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de toplumla ilişkilerinde ve aile çevresinde devam ettirir. Bu insanların yaşam ve çevrelerine karşı olumlu tutumları olduğu görülmektedir. İşinden tatmin olan insan, hayata daha dinamik ve daha iyimser bakar. Buna karşın iş tatmini yaşamayan işgören hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Özkalp ve Kırel, 1999 s.75). Buradan anlaşılacağı gibi iş tatmini aslında toplumun genelini ilgilendiren bir kavramdır.

İş tatminine veya iş tatminsizliğine yol açan temel etkenler üç ana grupta incelenebilir. Bunlar; ücret, yükselme imkanları, işin niteliği, çalışma şartları gibi örgütsel faktörler, iş arkadaşları, yardımlaşma gibi grupsal faktörler ve ihtiyaçlar, istekler ve çıkarlar gibi bireysel faktörlerdir. İş tatminsizliğinin iki temel sonucu ise işe devamsızlık ve iş değiştirme olmaktadır. Görüldüğü gibi her üç temel unsur altındaki alt unsurlar iş tatminine veya iş tatminsizliğine sebep olmaktadır.

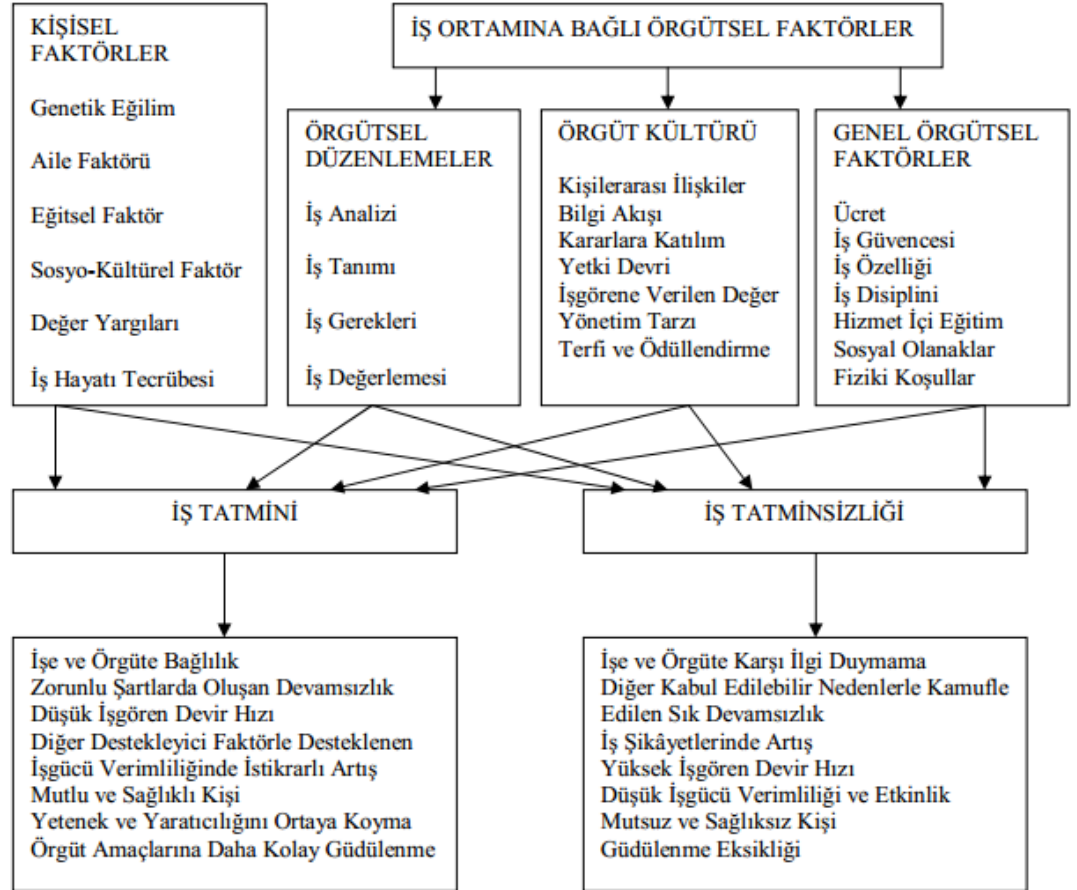


Şekil 4.1: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları (Özkalp vd, 2000 s.75 ve Kutanis, 2003, s.3).

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme, iş tatmininin doğal sonucu olarak ortaya çıkarken, yüksek düzeyde işten ayrılma ve yüksek düzeyde işe gelmeme, iş tatminsizliğinin doğal sonucu olarak görülmektedir. Örgüt açısından iş tatminsizliğinin sonuçları büyük önem taşımaktadır. Tatmin veya tatminsizlik işe devam ve işten ayrılmayı olumlu veya olumsuz olarak etkiler. Tatmin düzeyinin yüksekliği bu faktörleri olumlu, tatminsizlik ise olumsuz yönde etkilemektedir. Eğer işgörenler organizasyondan

memnun değilse sık sık doktora gider, rapor almayı dener izin alma yollarına başvurur veya başka bir iş bularak işyerinden istifa edebilir. Tersi ise yani çalıştığı organizasyondan memnun olan, tatminkar bir işgören devamlı bir personeldir ve işten ayrılmayı düşünmeyen mutlu bir kimsedir (Torun, 2007, s.78).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak verilmiştir:



Şekil 4.2: İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları (Erdoğan, 1994, s.48)

İş tatmini incelendiğinde işteki tatminsizliği gösterme şekilleri de önem kazanmaktadır. Aşağıdaki şekilde iş tatmininin ya da iş tatminsizliğinin sonuçları iki boyutlu olarak incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre ilk boyut aktif-pasif tepki verme boyutu, diğer boyut ise yapıcı-yıkıcı boyut olarak adlandırılmıştır.



Şekil 4.3: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler (Özkalp ve Kırel, 2000 s.75 ve Kutanis, 2003, s.3).

Aktif-yıkıcı boyut olan kaçış (ayrılma), organizasyonu terk etme biçimindeki davranış şeklidir. Bu işten istifa etmek veya yeni bir iş aramak şeklinde olabilir. Sesini yükseltme boyutu, var olan şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir tepki biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirme çabasına girme eğilimleri, yöneticilerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu boyuttaki davranışlara örnek olarak verilebilir. Pasif ancak yapıcı bir boyut olan bağlılık bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklinde özetlenebilecek davranışlardır. Bu davranışlar örgütü dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir. Kayıtsızlık (ihmal) ise pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme, durumu değiştirmek için herhangi bir müdahalede bulunmama şeklindeki davranışlardır. Bunlar kronik devamsızlıklar, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.

4.1.3. İş Tatmini Boyutları

İş tatmini konusunda tartışılan konulardan biri de, iş tatmininin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğudur?. İş tatmininin tek boyutlu olmasının anlamı, bireyin işinden dolayı ya tatmin duyması ya da tatminsizlik yaşamasıdır. İş tatmininin çok boyutlu olmasıyla anlatılmak istenen ise, çalışanın işinden bazı sebeplerden dolayı tatmin olurken, diğer bazı sebeplerden dolayı

tatminsizlik duymasıdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001, s.166). İş tatmini ya da tatminsizliği, işe karşı hissedilen duyguların bir ürünü olduğundan iş tatmini için de her şeyin sadece beyaz veya siyahtan oluşmadığını ve iş tatmini için de gri alanların var olduğunu söylemek yanlış olmaz. Aşağıda iş tatmini kavramının alt boyutları incelenmeye çalışılmıştır:

4.1.3.1 İşin Kendisinden Duyulan Tatmin

Bireyin bizzat kendi yaptığı işe karşı olan duygu ve düşünceleri onun iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanın yaptığı işi anlamlı olarak nitelendirmesi, yaptığı işten memnuniyet duyması ve işini yaparken zevk alması bu tatmini arttıran hususlardır (Mert, 2011, s.123). İşgörenin işinden elde etmeyi beklediği ile elde ettiği arasında algılanan farklar olumlu veya olumsuz farklar olabilir. Bu nedenle işgörenin almayı umduğu ile aldıkları arasındaki algılanan farklılık ne kadar çok ise o işten duyulan tatminsizliğin de o kadar fazla olacağını söylemek yanlış olmaz (Başaran, 2003, s.17).

Diğer taraftan, yapılan çalışmalarda işgörenlerin bürokratik yapının hakim olduğu bir yapıda faaliyet göstermeleri, korku, işten tatminsizlik ve işten ayrılma gibi sonuçları beraberinde getirebileceği ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifadeyle, işgörenlerin merkeziyetçi yapıdan arındırılmış örgütlerde faaliyet göstermeleri, işte kalma eğilimlerini ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Aynı zamanda, bireylerin sahip olduğu işlerinin sürekli iş olanağı sağlamaması da, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler bırakabilecektir (Avcı ve Karatepe, 2000, s.547).

İş tatminini olumsuz yönde etkileyen diğer bir konu yapılan işin kendini tekrarlayan, monoton ve sıkıcı olmasıdır. Bu tür işlerde çalışan işgörenler zaman içerisinde kendilerini değersiz biri gibi görebilir, sürekli kendilerini tekrarladıklarını ve kariyer geliştirme olanaklarına sahip olmadıklarını düşünebilirler ve bu nedenlerle işe karşı olumsuz bir tavır geliştirip, işlerinden tatmin olmayabilirler. Madencilik gibi monoton ve sıkıcı işlerde çalışanların büyük bir kısmı işlerini sevmediklerini belirtmişlerdir (Iverson ve Maguire, 2001, s.815).

İşgörenin işi ile ilgili rol belirsizliğinin kişiler üzerinde ağır psikolojik yansımaları söz konusudur. Kendine güven eksikliği, düşük iş motivasyonu, sürekli sınırlılık hali bunlar arasında sayılabilmektedir. Kişi bu belirsizlik sürecinde kontrol

edemediği ve anlayamadığı bir sürece girmektedir. Kişi kendini aşağılanmış hisseder ve yaptığı işten haz almaz ise, iş verimi düşmekte, sonuçta ise örgüt bundan zarar görmektedir (Bumin ve Şengül, 2000, s.575). Belirsizliğin hayatın her alanında insanı endişeye ve karamsarlığa yönelttiği düşünülürse, bireyin iş hayatındaki rol belirsizliğinin de onu endişeli bir ruh haline sokması kaçınılmazdır.

İş tatmini açısından, işin kendisi ile ilgili diğer bir unsur ise esnek çalışma saatleridir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarını benimseyen işletmelerde iş tatminsizliğinin göstergesi olan işe gecikme ve devamsızlık davranışlarının azaldığı ve örgüte bağlılık duygusunun arttığı gözlemlenmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar devamsızlık, işten ayrılmalar ve dolayısıyla verimlilik unsurları baz alındığında, çalışma saatlerini işgören tercihlerine bırakan esneklik bandı uygulamasının oldukça başarılı olduğunu göstermiştir (Pekel, 2001, s.142). 2010 yılında Akdeniz Üniversitesi'nde kadın çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, esnek çalışma saatleri uygulamasının kadın çalışanların iş ve yaşam tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilediği ve sonucunda çalışma performanslarını artırdığı görülmüştür (Gürkanlar, 2010, s.90).

Türkiye'de çalışma sürelerinde esneklik konusuna ilk kez 1996 yılı programında yer verilmiştir. Planlı kalkınmanın gereği olarak hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarına bakıldığında ise ilk kez "Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında (1990- 1995) esnek süreli çalışmanın izleri görülmeye başlanmıştır. 2003 yılında ise 4857 sayılı İş Kanunu ile esneklik yasalarla düzenlenmiş ve fakat mevzuatta yer alan birçok düzenleme AB Yönergeleri'ne ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmelerine dayanmakla birlikte Avrupa uygulamalarından daha katı hükümler içermiştir. Bu durum esnek çalışmanın uygulanabilirliğinde sıkıntılar yaratmıştır (Tatlıoğlu, 2012, s.72).

Birey işletmede yaptığı işten gurur duymalıdır. Bunun sonucu da, ortaya çıkardığı üretim faaliyetlerinin sonucunda insanların ihtiyaçlarına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürünün kişiye gurur vereceği, tatmin sağlayacağı açıktır (Çakar,1997, s.69). Bununla birlikte, birey yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve bu aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

İşin monotonluktan uzak ve sıkıcı olmaması için, bir çalışanın farklı faaliyetler yerine getirmesi gerekir. En sıkıcı işler her gün yüzlerce defa benzer faaliyetlerin tekrarlanmasını gerektiren işler olduğu açıktır. İş, çalışanın kendisine uygun yetenek ve becerileri kullanmayı ne kadar çok gerektiriyorsa çalışan o kadar fazla faydalı ve yapmaya değer bir iş yaptığı hissine kapılacaktır. Çeşitlilik, ilginçlik ve görevde meydan okuyuculuk sağlayan işler daha fazla iş tatmini yaratmaktadır (Cesur,1998:40).

Sonuç olarak, tatmin edici bir işin en önemli özelliklerinden biri, o işin ilginç, sıkıcı ve monoton olmayan, inisiyatif almasını gerektiren ve belirli bir statü sağlayan bir iş olmasıdır (Luthans, 1992:121).

4.1.3.2 Ücret Tatmini

İşgörenin fikri ve bedeni emeğinin karşılığını ifade eden ücret, bireyi olumlu ya da olumsuz güdüler ve yönlendirir. Eğer çalışan açısından alınan ücret yeterli ise bu çalışanda bir tatmin yaratacaktır ancak çalışanın emeğinin karşılığı eğer yeterli değilse, bu durum çalışanda bir tatminsizlik ve verim düşüklüğüne sebep olabilecektir (Mert, 2011, s.123).

Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden biri işgörenlere verilecek ücret ve maaştır. Ücret politikası ve yönetiminin amacı, örgüt içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret sistemini oluşturmak ve verileri kullanarak işgörenlere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücreti bir sistem halinde ve kişilerden bağımsız olarak belirlemektedir. En basit anlamı ile ücret, belirli bir hizmet için insanın ister fikri olsun, ister bedeni her türlü emeğine ödenen bir bedeldir. Daha genel anlamına bakıldığında ise ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işgören emeğinin bedeli, fiyatıdır (Yalçın, 1994, s.171).

İktisat bilimi açısından ücret, emek hizmetleri karşılığında yapılan ödemeler olarak tanımlanırken (Parasız, 2006:12), sosyal siyaset açısından ise işgörenin geçim aracı olmakta, işverenler açısından ise ücret, önemli bir maliyet kalemini teşkil etmektedir (Talas, 1979, s.6).

İşverenleri güdülemede organizasyonların elindeki en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede, onları daha sıkı çalıştırmada ve bu

yetenekli personeli işletmede tutmakta etkili olan bir araçtır. Ücret, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık ve toplumda itibarın da simgesi olabilmektedir (Pekel, 2001, s.161).

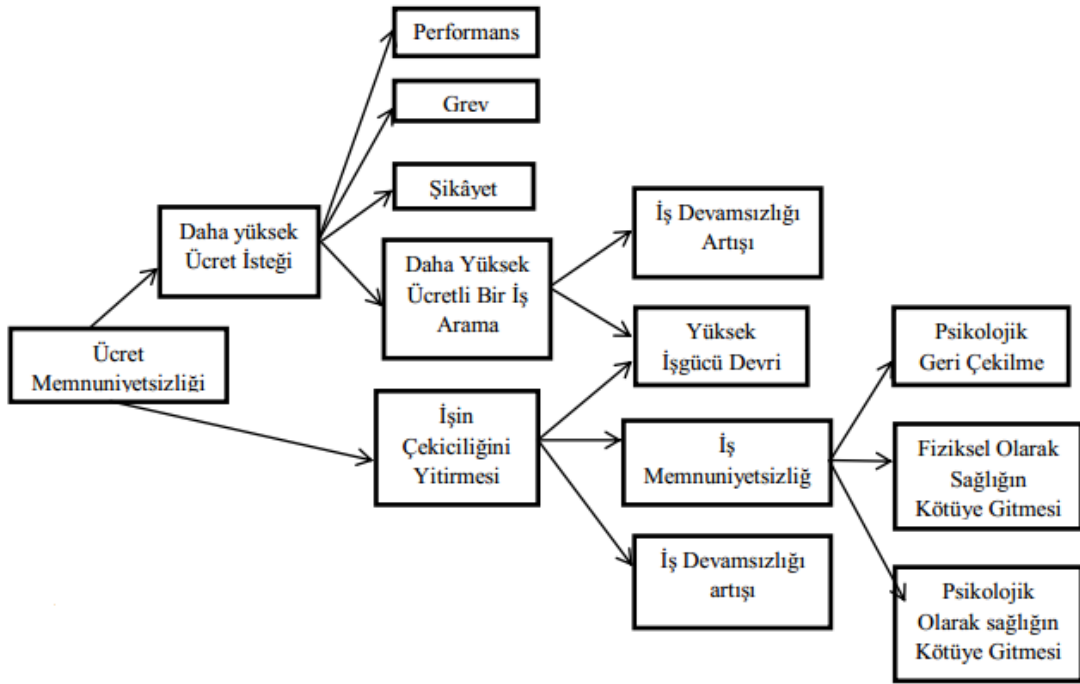
Şirketlerin en yaygın şekilde başvurdukları ekonomik özendiricilere dayalı motivasyon uygulamaları; ücretlerin performansa bağlı olarak artırılması, primler, parasal ödüller, ikramiyeler, işletmenin karından çalışanlara pay verilmesi ve çalışanların şirkete ortak edilmesidir. Yapılan araştırmalar, bu uygulamalar sayesinde işletmelerde verimliliğin doğrudan artırılabilirdiği, işten ayrılma, devamsızlık gibi doğrudan ve kaza oranları gibi dolaylı olarak iş tatminsizliğinin sonuçlarını azaltılabildiği, hata oranlarının düşürülerek kalitenin yükseltilebildiği, müşterilerden gelen şikayetlerin azaltılabildiği, satışların artırılabilirdiği, sağlık bakım giderlerinin azaltılabildiği, yönetici devrinin düşürülebildiği, üretim ve işgücü maliyetinin düşürülebildiği, tasarruf yapmada önemli bir mesafe sağlanabilirdiği, sermaye maliyetinin aşağıya çekilebildiği veya işletmede ekonomik büyümenin sağlanabilirdiği durumlara rastlandığını göstermiştir (Pekel, 2001, s.127).

Ekonomik ödüllerin başında ücret gelmektedir. Paranın insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç fonksiyonu, bir teşvik aracı olması, kendi başına bile bireyleri tatmin etmesi ve değer verilen bir amaca ulaşma yolu olması, toplumda itibar artırıcı etkisi nedeniyle, çalışanlar için önemlidir. Parasal kökenli ödüller çalışanları daha üst beceri ve sorumluluk düzeylerindeki işlere yöneltir, çalışanların yaratıcılıklarının artmasını ve kişilerin ve işletmelerin performanslarının yükselmesini sağlar. Verimli çalışma, deneyim, sadakat, yaratıcılık gibi faktörlerin ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir (Eren ve Kaya, 2000, s.856).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyetlerinden birisi ücret ve maaş yönetimidir. Küçük işletmelerde ücret ve maaş yönetimi, işletme yöneticisi veya tayin ettiği bir görevli tarafından yerine getirilirken, orta ve büyük ölçekli işletmelerde personel veya insan kaynakları bölümü bu görevi yapmaktadır (Eren, Erdil ve Zehir, 2000, s.819).

Aşağıdaki şekilde, ücret memnuniyetsizliğinin nelere yol açabileceğine dair bir model sunulmuştur. Buna göre ücretinden memnun olmayan işgören ya aktif olarak daha yüksek ücretli bir iş arama, greve gitme, performans değişikliği sergileme,

şikayette bulunma gibi yollarla daha yüksek ücret talebinde bulunabilirken, pasif olarak işinden soğuma ve işin kendisi için çekiciliğini yitirme tepkisi verebilmektedir. Bu tepkiler sonucunda iş memnuniyetsizliğinin, iş devamsızlığının artışı, yüksek işgücü devri gibi sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve en nihayetinde çalışanın fiziksel veya psikolojik sağlığının kötüye gitmesi gibi sonuçları doğurabilmektedir.



Şekil 4.4: Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli (Kümbül, 2001, s.132)

Ayrıca, düşük ücret politikası uygulayan işletmelerde iş tatmininde görülen azalmadan dolayı işgücü devri yüksek olacağından, sık sık işgören değiştirme zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Performans artışıyla ücret artışı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı, çalışanları işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde ücretin işgücü verimliliğini etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Pekel, 2001, s.28).

Bununla birlikte, ücret yönetiminin eşit değerli işlere eşit ücret ödenmesi ilkesi izlenmelidir. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise aynı ücreti almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, ayrı işleri görenler farklı ücret alırlar. Bu daha

önce bahsedilen insan kaynakları faaliyetlerinden olan ücret yönetiminde iş etiğinin adalet ilkesi temeline dayanmaktadır. Bu eşitlik ilkesi, özellikle kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücretler arasındaki farklı uygulamaları ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir. Yine de hemcinsler arasında da ortaya çıkması mümkün görülen aynı işe aynı ücretin ödenmemesi durumunun olumsuz etkisini de ortadan kaldırması amaç edinilmektedir (Eren vd., 2000, s. 821).

Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir matematiksel oran kurulmaması gereğidir. Çünkü, işletmelerde öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı şeklinde uygulamaya giden işletmelerin faydalı sonuçlar aldığı görülmüştür (Fındıkçı, 2000:138).

Türkiye’de kamu sektörüne bakıldığında, ücret politikasının oluşturulmasında çalışan sayısı ve kurum çeşitliliğinin yüksek olması gibi nedenlerle adil ve yeterli ücret politikasının benimsenmesi pek de mümkün görülmemektedir. Çalışanların iş tatminini sağlayacak temel unsurlardan biri olan ücretin kamu sektöründe ihmal edildiği söylenebilir. Kamuda ücretlerin düşük olması, nitelikli elemanların işe alınmasını ve işe devam etmesini güçleştirmektedir. Türkiye’de kamu sektöründe ikinci önemli sorunun çalışanların ücretleri arasındaki adaletsizlik olduğu söylenebilir. Aynı işleri yapan personelin birbirinden çok farklı ücretleri aldığı örneklerle sıkça karşılaşılabilir. Aynı unvana sahip, aynı eğitimi görmüş, aynı işi yapmakta olan ama sözleşmeli ve daimi şeklinde statüleri ayrılmış olan personelin ücretleri arasında büyük farklılıklar olduğu durumlara rastlanabilmektedir (Demir, 2007, s.33). Aynı eşitsizlik personelin çalışmakta olduğu kuruma göre karşılaştırma yapıldığında ve benzer statüdeki çalışanların diğer ülkelerdeki aldıkları ücretler karşılaştırıldığında da devam etmektedir (Süngü, 2013, s.1189). Türkiye’de kamu personelinin ücrete ilişkin iş tatminsizliği yaşadığı gerçeği araştırmalarda da kendini göstermektedir (Arap, Bulut, Doğan ve Tekinbaş, 2013, s.77).

Sonuç olarak ücret; iş tatmini konusunda önemli bir etkidir. Para insanlara normal ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak dışında daha üst düzey ihtiyaçları da sunmak konusunda yardımcı olmaktadır (Luthans, 1992:121).

4.1.3.3 İhtiyaçlar

İhtiyaçlar insanda yoksunluk duygusuna neden olurlar ve bu nedenle insan fizyolojik ve psikolojik dengesini sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. İnsan yaşamındaki dengenin devam edebilmesi için ihtiyaçların mutlaka karşılanması gerekmektedir. Eğer yöneticiler işgörenlerinin ihtiyaçlarını bilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve çalışanlar bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanabilirler (Efil, 1995, s.112).

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Karşılanmış olan ihtiyaçlar, yoksunluk duygusunun ortadan kalkması nedeniyle insanları motive etmeye yeterli değildir. Ancak, ihtiyaçlar olduğu sürece güdüleme söz konusu olabilir. İhtiyaçlar; hayatta kalma, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kişisel bütünlük olmak üzere beş aşamalı bir yapı gösterir. Motivasyon, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi ve arzulanan ödülleri elde edebilmesi ile ilgili beklentilerine bağlıdır. Gösterdiği çabanın yüksek bir performans sağlayacağını ve bunun da arzulanan ödülü getireceğini bekleyen bir kişinin motivasyonu daha yüksek olmaktadır. İhtiyaçları sınıflandırma her ne kadar insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahipse de genel olarak, birinci derece temel ihtiyaçlar ve ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta toplanmaktadır (Eren, 2001, s.495).

Davranışlar ile ihtiyaçlar arasında çok kesin bir ilişki vardır. İnsanların yaptıkları gözlenerek ve söyledikleri dinlenerek, çoğu zaman hangi ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştıkları anlaşılabilir. Kısacası, insanların nasıl davrandığını gözleyerek ve söylediklerini dinleyerek bir takım ihtiyaçların farkına varılabilir. İhtiyaçların belirlenmesinde iletişim oldukça önemli bir araçtır ve iletişim kurulan alan ve konular değerlendirildiğinde, iletişime konu olan olayların çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi sorununu bu anlamda çözeceği anlaşılmaktadır. İşletmeler açısından asıl problem, herkesin işine daha fazla ilgi göstermesini böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması

yatmaktadır. İhtiyaçların karşılanması bu amaçlara ulaşmada önemli bir motivasyon kaynağı olduğu düşünülmektedir. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yönelterek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelmektedir (Gökgöz, 1998, s.4).

4.1.3.4 Terfi (Yükselme Olanakları) Tatmini

Terfi çalışanın yetki statü ve sorumluluk açısından daha üst bir seviyeye yükseltilmesidir. Bundan dolayı, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını artırıcı bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yaptıkları işte ilerleme olanağı buldukları takdirde iş tatminleri artacaktır (Mert, 2011, s.123).

Terfi ve dolayısıyla bunun sonucunda elde edilecek olan ünvan genelde paradan sonra gelen, kimi zaman paranın da önüne geçen son derecede etkin bir motivasyon kaynağıdır. Yükselme ve eğitim imkanlarını planlı, düzenli ve en önemlisi adaletli bir şekilde çalışanların yaralanmasına sunabilen işletmelerin aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokmuş oldukları düşünülebilir. İşletmelerde, işgörenlerin sorumlu tutuldukları görevleri sonucunda yüksek performans sergilemeleri ve bu yüksek performans karşılığında yükselme olanaklarından faydalanmaları, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Avcı ve Karatepe, 2000, s.547).

Terfi edebilme imkânının iş tatmini seviyesi üzerinde farklı etkileri vardır. Bunu nedeni, terfilerin değişik şekillerde gerçekleşmesi ve farklı ödüllendirmelerin olmasıdır (Luthans, 1992:121).

Çalışanlar kendi işlerinde yeterince deneyim kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye başka bir deyişle daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır. Bu nedenle, mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, işletme içinden yapılması tercih edilmelidir (Pekel, 2001:45).

Terfi olanakları, iş tatminini bazı durumlarda ücretlere göre daha fazla etkileyebilmektedir. Çünkü, çalışanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek amacını güderler. Ayrıca insanlar terfi ettiklerinde bunun doğal bir sonucu olarak, aldıkları ücretin de artacağını düşünürler

Terfi, aynı zamanda kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkilemektedir (Karadal, 1999, s.83).

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer işe alınan bir kimse işyerine yeni girdiğinde önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ya da terfi imkanlarının adaletli ve belirlenmiş kurallara göre değil de hemşericilik, aynı okuldan olma, aynı siyasi/dini görüşe sahip olma gibi nedenlerle olduğuna karar verirse ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir tavır takınabilir (Erdoğan, 2002, s.48). Bu durumda iş tatminsizliğinin ortaya çıkması muhtemeldir. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adaletli bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir.

4.1.3.5 Takdir Edilme Duygusu

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu yani olumlu güdüleme olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 2000: 421). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması işe ve işletmeye karşı sorumluluk ve sahiplenme duygularını artıracak ve iş tatminini olumlu yönde etkilenecektir (Bozkurt, 2008, s.1).

4.1.3.6 Yönetim-Yöneticiler

Yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışının iş tatminini iki şekilde etkilediği söylenebilir: Çalışana yönelik olma yani çalışanla ilgilenme ve işletme ve işle ilgili kararlara katılıma izin vermeleri. Özellikle yöneticinin çalışanın işiyle

ilgilenmesi, yardım ve destekte bulunması, bunun yanında kişisel sorunlarına ilgi göstermesi iş tatminini olumlu etkilemekte ve çalışanın güven duygusunu artırmaktadır. Bunun yanında, pek çok çalışmada işgörenlerin yaptıkları işle ilgili alınan kararlara katılmalarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Kararlara katılan işgören işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu sayede iş tatmini artacaktır. Yöneticilerin işgörenlerin işe katılmalarını sağlaması inisiyatif, yaratıcılık, yenilik geliştirme gibi fırsatlar sağladığı için yapılan işin niteliklerini de olumlu yönde etkilemektedir (Erkenekli, 2000, s.26). Kararlara katılmanın tatmin sağlayıcı olması iletişim kanallarının açık olmasıyla mümkün olur. Böylece ast ve üst arasında gizlilik kalmadığı vurgulanır ve güven ortamı yaratılır. Çünkü örgütsel hiyerarşi çoğunlukla ast ve üst arasında anlaşmazlığa ve iletişimsizliğe yol açar. Kararlara katılım ve iletişim bu durumu yok ederek iş tatminine katkıda bulunur (Poyrazoğlu, 1992, s.42).

Yöneticinin çalışanın tatmininde önemli bir rolü vardır. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticinin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın sözlerine kulak vermesi işgörenlerin iş tatminine büyük katkı sağlamaktadır. Yapılan bir araştırmada, işinden memnun olanların yüzde 97'si yöneticisinin kendisini, "iş yapan bir kişi gibi değil de, herşeyden önce bir insan gibi" gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak yüzde 33'ü bu yanıtı verebilmiştir" (Ege, 2000, s.57).

İş tatminini belirlediği iddia edilen değişkenlerden bir diğeri, yönetim anlayışıdır. İşletmelerde işgören ile yöneticiler arasında açık iletişim kanallarının kurulması, tüketicilere sunulan hizmet kalitesinin yeterliliği açısından önem taşımaktadır. Yönetim ile açık iletişim kanallarının bulunduğu işletmelerde çalışan tatmininin yüksek olduğu görülmektedir.

Ayrıca, çalışanların iş hayatları ile aile hayatları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Kişisel ihtiyaçların, çalışanların içe dönük konsantrasyon ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir. Çalışanlar, izin kullanımı, çalışma saatleri, yaptıkları hataların düzeltilmesi veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bazı sözler alırlar. Fakat yönetici değiştiği zaman yeni yöneticinin bu konuda katı olması durumunda tüm bu sözler ve biçimsel

olmayan pazarlıklar ortadan kalkar. Bu yüzden esneklik kurumsallaşmalı, belli kurallara oturtulmalı ve bir şirket politikası haline gelmelidir (Pekel, 2001, s.45).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların kararlara katılma imkanına sahip olmasının hem iş tatminini hem de verimliliğini arttırdığını gözlemlenmektedir. Çalışanların kendi işleri hakkında söz hakkına sahip olduklarını bilmeleri ve düşünceleriyle ilgilenildiğinin farkında olmaları, çalışanların şikayet, devamsızlık ve israf oranlarını düşürdüğünü göstermiştir (Pekel, 2001, s.141-142).

Çalışanlara kendi seviyelerinden çok aşağı veya seviyelerinden çok yukarıda verilen işlerin tatmin olma duygusunu azalttığı ve işten ayrılmaların artmasına sebep olduğu, özellikle yöneticileri ile çatışmaya giren çalışanların tatmin seviyelerinin oldukça düştüğü ve bu çatışmaların işten ayrılmalarda etken olduğu belirtilmektedir (Agho, Mueller ve Price, 1993, s.1019).

4.1.3.7 Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşlarının çalışana verdikleri destek ve iş birliğinin algılanan derecesi, iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyler, iş arkadaşlarının malzeme, fikri yardımseverlik ve dayanışma yoluyla kendilerine yardım ettiklerini düşündüklerinde tatminleri artmaktadır (Mert 2011, s.123).

Her organizasyonun yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Çok az çalışan bir ilişki sisteminin dışında kalarak yalnız başına iş yapmaktadır. İnsanlar yaptıkları işten sadece ücret, statü veya somut başarı beklemezler. Çalışanın bir gününün yarısından fazlasını iş yerinde geçirdiği göz önüne alınırsa uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte geçirilen zaman ve sosyalleşme de gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işyerinde destekleyici iş arkadaşları bulunan çalışanın iş tatmini yüksek olmaktadır (Karadal, 1999, s.83). Çalışanlar birbirleri ile ne kadar çok doğru bir şekilde iletişim halinde olurlarsa o kadar işlerinden memnun olmaktadır (Ege, 2000, s.59).

Her organizasyonda, informel organizasyon olarak adlandırılan resmi ilişkilerin arkasında daha karmaşık bir sosyal ilişkiler sistemi vardır. Biçimsel olmayan (doğal, gayri resmi) gruplar, resmi örgütlerin yanında çoğu kez dışarıdan örgütlenmeksizin kendiliğinden oluşan yapılarıdır (Sabuncuoğlu, 1984, 29). Biçimsel

grubun üyeleri, bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirdiklerinde, biçimsel olmayan yapılanmalar da bu ilişkilere paralel olarak oluşur (Eren, 1989, 91). Bu tür gruplarda yüz yüze kişisel ilişkiler hakim olmakta, içten ilişkiler sürdürülerek sempatiye dayanan duygulara uyularak grup yaşamını sürdürmektedir. Kuvvetli bir dayanışma bilincinin hakim olduğu bu yapılarda diğerlerine karşı sempati ve antipati, aşk ve nefret gibi duygular daha yoğun yaşanmaktadır (Dönmezer, 1982, 205). Günün büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçiren çalışanlar arasında resmi kuralların belirlediği ast-üst ilişkilerin dışında, kendiliğinden meydana gelen bu informel-doğal ilişkiler düzeni ya da düzensizliği oluşturabilecek sosyal bir gerçekliktir (Sabuncuoğlu, 1984, 29). Bu hemen hemen her organizasyonda kaçınılmaz olarak ortaya çıkan ve engellenmesi zor olan bir durumdur. Bu informel örgüt çeşidi, verimliliği ve çalışanın işten tatmin olma duygularını büyük ölçüde etkiler. Grup faaliyetlerinde hem formel hem de informel ilişkilerin bulunması gereklidir. Organizasyondaki insani ilişkilerin informel sistemi bir süre sonra herhangi bir dış etken olmaksızın kendiliğinden büyür ve formel örgüt yapısına paralel olarak çalışmaya başlayarak birçok informel yollardan işletmenin iş akımlarını destekleyip, işlerin yapılmasını sağlar (Penfield,1969, s.104).

Organizasyonlar, yüzyüze ilişkilerin yürütüldüğü bu informel gruplarla doludur. Bu gruplar üyelerinin karşılıklı ilişki kurma ihtiyacını tatmin eder ve aynı zamanda, işlerinde can sıkıcı durumlar olduğunda onları desteklerler. Bu informel gruplar, iş çevresinde bir araya gelmek zorunda kalan kişilerin birbirlerini kendiliğinden etkilemeleri sonucunda doğar. En çok bilinen gruplar arasında, aynı işte çalışan, aynı makineyi kullanan, işyerinde birbirine yakın oturan veya aynı teknik bilgiyi gerektiren bir işte teknik yeteneklerini birlikte uygulayan kişilerin meydana getirdikleri gruplar sayılabilir. Ancak, bu kendiliğinden oluşan ve yukarıda örnek durumları verilen grupların ilişkisinin her zaman sağlıklı olduğunu söylemek mümkün değildir, çünkü örneğin, aynı makineyi kullanan veya aynı teknik işle uğraşan ve bu nedenle gayri resmi örgüt oluşturan çalışanlar arasında çok da yapıcı olmayan rekabet durumu ortaya çıkabilir ve informel örgüt yapısı olduğu kadar formel örgüt de bu durumdan negatif yönde etkilenebilir. Bu tip çatışmaların yaşanmaması veya bu rekabetin yapıcı hale getirilmesi yöneticilerin adil davranma sorumluluğundadır ve onlar tarafından gözlemlenmesi gereken bir olgudur.

Kendiliğinden doğan ve bir plana bağlı olmadan gelişen bu grupların, işgören açısından büyük önem taşıdığı bir gerçektir. İşgören değişik çeşitteki bu gruplaşmalarla bir bağlılık duygusu kazandığı kadar, aynı ilgi ve arkadaşlık duygularını besleyen diğer çalışanlarla yakın bir ilişki kurma bakımından da tatmin edilmiş olur. Her çalışanın iş hakkındaki inançları, idealleri ve duyguları bu informel grup ilişkilerinin değişik yollarından yavaş yavaş gelişmeye başlar (Penfield,1969, s.111).

İş arkadaşları arasında çoğu kez üretimdeki, özellikle birbirine yakın süreçlerdeki personel arasında güçlü bir bölüm ayrımcılığı ve rekabet olabilir. Böylesi bir durum ilişki zayıflığı ve iletişim engellerinin varlığı dolayısıyla iş ve kalitenin olumsuz etkilenmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle iyi bir iletişim sağlanması ve dayanışma, ekip ruhu ve takım oluşumu için engellerin ortadan kaldırılmasıyla birlikte iş tatminine de destek olacaktır (Halis, 2000, s.532).

4.1.3.8 Çalışma Koşulları

Kişinin çalıştığı işyerinde kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma, gürültü, kalabalık ve havalandırma ile ortaya çıkan ve işin yapılmasını büyük ölçüde aksatan aynı zamanda bireyin bedensel ve ruhsal fonksiyonlarının bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar dışında işyerinin mimari ve iç mimari yapısı da iş tatminini etkileyen çalışma koşulları olarak kabul edilebilir. Çalışanın evinden çıkıp belki de gününün en verimli zamanlar geçirdiği işyerine geldiğinde huzur içinde bir çalışma ortamı bulabilmesi iş tatmini açısından önemlidir (Çakar,1997, s.72). Yöneticiler bu konuda çalışanların önerilerini dikkate almalıdır. Çünkü bildirildiği halde çalışma koşullarında herhangi bir iyileştirmeye gidilmemesi çalışanın kendisine değer verilmediği, düşüncelerinin önemsenmediği gibi olumsuz duygulara kapılmasına neden olacak, bu da çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.

4.1.4. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

Bir organizasyonda koşulların uygun olmadığını gösteren en önemli gösterge, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği çeşitli davranışsal bozukluklara yol açabilmektedir. Bazı durumlarda toplumun ahlaki yapısına, organizasyonun kültürel

olgunluđuna ters dűŖen davranıŖların iŖ tatminsizliđinden kaynaklandıđı gűrűlmektedir. Ayrıca, iŖ tatminsizliđinin sinirsel ve duygusal sorunlara yol ađtıđı da gűz ardı edilmemelidir. İŖtahsızlık, uykusuzluk, duygusal okűntű gibi iŖ verimini etkileyen fizyolojik/psikolojik faktűrlerle iŖ tatminsizliđi arasında űnemli iliŖkiler bulunmaktadır. İŖ tatminsizliđi űrgűtsel anlamda dűŖűnűldűđűnde, daha çok sendikal hareketlere yol açmakta, iŖgűrenlerin kendi aralarında anlaŖarak iŖ yavaŖlatma, iŖi bırakma gibi yollarla verimi dűŖűrmelerine neden olabilmektedir (Karadal, 1999, s.85). Ayrıca, alıŖanın iŖinden tatmin olmadıđı durumlarda yukarıda bahsedilen informal űrgűt içinde diđer alıŖma arkadaŖlarını negatif yűnde etkileme olasılıđı yűksektir. Sonuçta huzursuz bir iŖ ortamı vardır.

İŖ tatminsizliđinin sonucunda Ŗikayet ve yakınmaların artması, iŖe devamsızlık oranının yűkselmesi, iŖe gecikme oranının artması ve sonunda iŖgűcű devrinin artması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Bennett, 1994, s.110).

AŖađıda, iŖ tatminsizliğinin olası sonuçları incelenmiŖtir:

4.1.4.1 Personel Devri (İŖgűcű Devri)

Personel devri, bir iŖletmeye giren ve çıkan toplam iŖgűcű hareketidir. İŖ ve iŖi bulma kurumu, personel devrini Ŗu Ŗekilde aıklamıŖtır: “İŖi devri, iŖyerinde, istifa, terk, iŖten çıkarılma ve iŖe alınma neticesinde alıŖanların sayısında oluŖan deđiŖikliklerdir” (Erdođan, 2002, s.2).

İŖgűcű devri gűnűllű veya gűnűlsűz olarak gerekleŖebilir. alıŖan kendi rızası istifa etme, baŖka bir iŖ nedeniyle ayrılma gibi nedenlerle ile iŖi terk etmeye karar verdiđinde iŖgűcű devri gűnűllű, iŖletme tarafından alıŖanın ayrılmasına karar verilmesi halinde ise gűnűlsűz olmaktadır. Gűnűlsűz iŖgűcű devri genellikle kronik hastalık, sakatlanma gibi sebepler alıŖanın iŖ gűremeyecek duruma gelmesinden kaynaklanır. Gűnűllű iŖgűcű devri ise genel olarak yűneticilerin tutumlarından ya da kurumsal faktűrlerden dolayı oluŖur. Bunların yanı sıra iŖgűcű devrinin yeni bir iŖ olanađının bulunması, daha iyi ücret, diđer endűstrilerin durumu ve yeterince gelir sađlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dıŖsal etkenlere de bađlı olduđu dűŖűnűlebilir (Cesur, 1998, s.82). Teknolojik geliŖmelerden dolayı iŖin niteliđinin deđiŖmesi de iŖgűcű devrinin olası nedenleri arasında sayılabilir.

Çalışan, ilk önce kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işi hakkındaki fikirlerini oluşturup, işinden memnun olup olmadığına karar verir. İkinci adımda çalışan eğer işinden memnun olmadığı yönünde bir karara varmışsa işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Üçüncü adımda ise çalışan kararını kesinleştirir ve yeni bir iş aramaya başlar. Bu arada, değişik alternatiflerin varlığı çalışana hali hazırdaki işinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda çalışan var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar verir. Son olarak da kişi, ya hali hazırdaki işine devam eder ya da organizasyondan ayrılır (Ege, 2000, s.71).

Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama, alt veya üst seviye ihtiyaçlarının karşılanamaması, çatışma, kariyer tıkanması gibi iş tatminsizliğine neden olabilen her olumsuz faktör işten ayrılmalara neden olabilir. İnsanların işlerine devam edememesi ve organizasyondan ayrılmaları, sadece değerli insan kaynaklarının, bilgi ve tecrübe birikiminin israf edilmesine yol açmaz aynı zamanda, işletmelere gerçekten mali külfet getirir. İşten ayrılan kişinin sadece seçilip işe yerleştirilmesi sürecindeki maliyetler ile personel ve muhasebe bölümlerine getirdiği iş yükü değil, aynı zamanda şirkette işgörene verilen eğitim, olanak ve sosyal güvence ekipmanlarının maliyeti, şirkete geri dönüşü olmayan harcamalar olarak yansımaktadır (Pekel, 2001, s.89).

İşgücü devri işletme açısından maliyeti oldukça yüksek bir sonuçtur ve bu nedenle istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni personel seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı, yeni personelin oryantasyon eğitiminin maliyeti, işe adapte olup verimli hale gelinceye kadar geçen zamanın kaybı gibi maliyetleri vardır. Bu anlamda işletme açısından maliyetleri, dağılan maliyetler (dağılan ödemeler ve işsizlik sigortası gibi), yer değiştiren maliyetler (işe giriş görüşmelerinde harcanan zaman ve para, iletişim ve yönetim harcamaları vb) ve eğitim maliyetleri (resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları vb.) olarak üç ana başlık altında toplanabilir (Eronat, 2004, s.23).

Bu maliyetler dışında üzerinde durulmayan ancak önemsenmesi gereken bir başka maliyet de organizasyonda işine devam eden çalışanın kapılacağı olası

karamsarlık duygusudur. Bu duygu, işine devam eden personelin iş tatminini düşürüp verimsizliğe neden olabilir. Ayrıca, organizasyonda işine devam eden çalışanlar için, işgücü devrinin muhtemel bir sonucu da işten ayrılanların başaramadıkları iş problemlerinin bu personele yüklenmesi durumudur. Bu gibi etkenler de örgütler için ek işgücü devrine neden olabilmektedir (Güney, 1994 s.17).

İşgücü devrinde önemli olan tek unsur maliyet de değildir. Uzayan eğitim zamanları, aksayan programlar, ayrılanlar yüzünden daha fazla çalışma, hatalar ve henüz bilgi ve deneyimi olmayan acemi işgörenlerin işletmede yer alışı, müşterilerle bozulması olası ilişkiler de işgücü devri ile ilgili diğer olumsuz yönlerdir.

İşgücü devrinin belli sınırları aşması sonucunda işletmede bir takım ekonomik ve sosyal sorunlar meydana gelecektir. Bu sorunlar şöyle özetlenebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s.37):

- a. İşgücü devrinin yüksek olması işçilik giderlerini arttırır.
- b. İşten ayrılanların yerine yeni ve istenilen vasıfta eleman bulmak zaman alacaktır.
- c. Yeni işgörenlerin bulunması ve yerleştirilmesi için yapılacak duyuru ve görüşmeler birer gider kaynağı oluşturur.
- d. Yeni işgören bulunsa bile onun işe uyum sağlaması zaman alacaktır.
- e. İşgücü devrinin yüksek olması acemilikten ya da kalan personelin iş tatmininin düşmesinden dolayı iş kazaları oranının da artmasına neden olabilir.
- f. İşletme tarafından işten çıkarma halinde kıdem tazminatı ödeneceğinden bu da ek maliyet gerektirir.
- g. İşgücü devrinin yüksek oranı sonucu ayrılanların çokluğu işletmede çalışmaya devam eden personel üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.

İşgücü devrinin sadece işletmeye bir maliyet yüklediği söylenemez. İşgücü devri, işletmeye yüklediği maliyetin yanında işten ayrılan işgören açısından da çeşitli

sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlar özet olarak şöyledir (Sabuncuoğlu, 2000, s.63):

- a. İş gören eğer kendi isteği ile işten ayrılırsa kıdem tazminatından yararlanamayacaktır.
- b. İşten ayrılan çalışanın iş pazarında yeni iş aramak zorunda kalması ekonomik ve sosyal sorunların ortaya çıkmasına sebep olacaktır.
- c. İşinden ve alıştığı çevreden kopan çalışan kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral bozukluğu kaçınılmaz olacaktır.
- d. İşletmeden ayrılmakla eski işyerinde olası yükselme şansı ortadan kalkmış olacaktır. Çalışan, yeni bir işe başlasa bile kendini yeniden kanıtlamak zorunda olduğu ve herşeye sıfırdan başlaması gerektiği duygusuyla karamsarlığa kapılabilir.

Yeni girmek istediği işletme, personelin önceki işinden ayrılma sebebini araştırabilir. Ayrılma problemlili olmuş ise aynı problemlerin kendi işletmelerinde de ortaya çıkabileceği endişesi ile personeli işe almayabilir.

Sonuç olarak, bütün bu sakıncalar toplu olarak değerlendirildiğinde işgücü devrinin yüksek olmasının işletmeler için çözümü oldukça güç sorunlar yarattığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda insan kaynakları bölümü diğer bölüm yetkilileri ile ilişki kurarak işgörenlerin neden işten ayrıldıkları üzerine araştırma yapmalıdır. Yapılan araştırma sonucunda bu nedenler arasında, işletmenin yapısına bağlı olarak yönetsel uygulamalar, ücret yönetimi veya çalışma koşulları ile ilgili sorunlar varsa, yöneticilerin mevcut personel politikasını gözden geçirmeleri gerekecektir (Bayraktaroğlu, 2003, s.39). Bu çalışmalar hali hazırda çalışmaya devam eden personelin iş tatmininin artmasına da katkıda bulunacaktır.

İşgücü devrini sıfıra düşürme olanağı pek yoktur. Kaldı ki işgücü devrinin sıfıra inmesi sanıldığı gibi pek yararlı ve gerekli de değildir. İşgücü devrinin belli bir oranda kalması işletmede çalışan dinamizmini yansıtmaktadır. İşletmeye yeni giren elemanlara yeni bilgi, deneyim ve yeni bir ruh getirir. Yeni işgören genellikle kendisini göstermek için olağanüstü çaba gösterir. Böylelikle işletmeye taze kan

enjekte edilir. İşletme yeni gelişmeleri, alacağı yeni personelle daha yakından izlemek uzman kadrosunu genişletmek olanağını elde eder (Sabuncuoğlu, 2000, s.61).

İşgücü devrinin bir problem olduğunu düşünen yöneticiler için işgücü devrinin olası nedenlerini tahmin ederek bu yönde çalışmaları işgücü devrini azaltacaktır. Yani çalışanlardaki işten ayrılma niyetini hissedip, halletmek erken işgücü devrini engellemeyi kolaylaştırır. Yapılan birçok araştırmada, iş tatminsizliği ile gönüllü işgücü devri yani çalışanın kendi isteğiyle işletmeden ayrılması arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durumda çalışanın tatminsizliğinde etkili olabilecek faktörleri araştırmak ve gerekli önlemleri almak için çabalamak akıllıca bir davranış olacaktır (Erdoğan, 2002, s.11).

4.1.4.2 Devamsızlık

Devamsızlık kısaca açıklanması gerekirse işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanabilir (Eren, 1989, s.215).

Devamsızlık, yıllık izin ve tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmeme durumu olarak da tanımlanabilir (Bayraktaroğlu, 2003, s.17). Çalışanın işe devamsızlığına neden olan çok sayıda faktör olabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği gözlenir. Devamsızlığı tamamıyla ortadan kaldırmak olanaksız olmakla beraber amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektir.

Devamsızlık da bir diğer iş tatminsizliği sonucu olan işgücü devri gibi örgütte üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır.

Devamsızlık işgören açısından bakıldığında küçük bir sorun olarak görülebilir ancak örneğin bir işletmede bir faaliyetin belirli bir zaman içerisinde yapılması gerekiyorsa o işi bitirmekle görevli beş işgörenden bir ya da daha fazlasının işine gelmemesi işin aksamasına ve zamanında bitmemesine neden olacaktır. Özellikle küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğu için devamsızlık sorunu büyük

işletmelere göre küçük işletmeleri daha çok etkilemektedir. Devamsız kişilerin verimliliği belirgin olarak düşüktür. Fakat en önemlisi de bu kişiler birlikte çalıştıkları kişilerin de verimliliklerini azaltarak toplam verimliliği düşürürler (Cesur, 1998, s.83).

Yapılan araştırmalara göre, iş tatmini yaşamayan çalışanlar iş tatmini yaşayan çalışanlardan önemli ölçüde fazla devamsızlığa sahiptirler. Tatmin olmayan işgörenlerin bir yıl içerisinde oldukça fazla gerek işe geç gelme gerekse de tam gün şeklinde devamsızlık yaptıkları gözlenmiştir (Cesur, 1998, s.84). Ayrıca, ekip çalışması gerektiren işlerde bireysel çalışmalara oranla daha az devamsızlık yapıldığı belirlenmiştir (Titiz, 1991, s.18). Arkadaşlık modelleri ve daha önce bahsedilen resmi olmayan iletişim ağlarının da (informel örgüt) etkili olduğu görülmüş ve kişinin gruba uygunluğu ile iyi harekette bulunma ve geri çekilme (işe geç kalma, devamsızlık yapma gibi) hareketleriyle arasında yakın ilişki olduğu bulunmuştur (Titiz, 1991, s.31. Örgüt içinde birbirini sevmeyen ve hatta birbirleriyle rakip olarak yarışma havasına giren kimselerde de devamsızlıklar fazla olmaktadır (Eren 1989, s.222).

Devamsızlığı önlemek amacıyla yöneticilerin çalışanlarla yüzyüze görüşmeler yapmaları ve devamsızlığın gerçek nedenlerini öğrenmeye çalışarak, ona göre önlemler almaya çalışmaları yararlı olacaktır. Bu yöntem, ayrıca işgücü devrini önlemek amacıyla da kullanılabilir (Eren 1984, s.223). Bu görüşmelerin ciddiye alınarak alınacak önlemlerin işletme geneline yayılması da önemlidir.

4.1.5. İş Tatmini ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İşgörenlerin organizasyonu, kendi emellerini sömüren bir oluşum olarak değil, kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri ve yeteneklerini kullanabilecekleri elverişli bir ortam olarak algılamaları işgörende tatmine neden olacaktır. Çalışma hayatının kalitesini artırmak, çalışmayı cazip hale getirmek ve iş tatminini artırmak, insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasındadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ile iş tatmini arasında sıkı bir işbirliği bulunmaktadır (Pekel, 2001:80).

Özendirme araçları hiyerarşisi dikkatlice incelenecek olursa yöneticiler kendilerine psiko-sosyal açıdan önem verilen ve değerli olduklarının hissettirildiği ayrıca güven unsurunun ön plana çıktığı iş ortamlarında daha çok teşvik edilmektedir. Bu en çok önem verilen ödüllerin daha çok içsel olduğu ortaya çıkmaktadır. Kararlara katılma işyerinin geleceğinde söz sahibi olma, öncelikli şekilde diğer araçların önünde yer almaktadır. Bunun yanında “takdir edilme ve övgü”, “iyi iş arkadaşlığı”, “eğitim ve geliştirme”, “önemsenme ve değer verilme”, “daha fazla sorumluluk alma” gibi özendirme araçları peş peşe ama birbirlerine yakın değerlerde bir küme oluşturmaktadır. Bu araçlar, yöneticilerin ekibine güvenmesi, amirlerine güvenmesi, onların takdirlerine duydukları gereksinimi göstermek bakımından anlamlıdır. Eğitim ve geliştirme ihtiyacının da bu kategoride yer alması yöneticilerin kendilerini geliştirme eksiklerini giderme ve başarı güdülerinin yüksek olduğunun bir ifadesidir. Günümüzde esnek çalışma saatleri gibi özellikle büyük şehirlerde çalışanlar için çok önemli olan bir özendirme aracının son sırada yer alması ilginçtir. Diğer bir ilginç husus da şirkete ortak olma, şirketin hisse senedinin verilmesi suretiyle çalışanların işletmeleri ile bütünleşmeleri ve kendilerine sahip gibi hissetmeleri olgusu yöneticilerin zihinlerine henüz yerleşmemiş ve bu konuda bir bilinç oluşmamıştır. Halbuki, bu iki özendirme aracı, günümüzde insan kaynakları yönetiminin çağdaş aletleri arasında yer almaktadır (Eren ve Kaya, 2000 s.860).

Çalışanların işletme için bir kaynak olarak görülmeleri, onlarla ilgili maliyetleri de gündeme getirmiştir. Çalışanların iyi yönetilmemesi onların iş tatminini ve motivasyonlarını olumsuz etkiler. Onları işe odaklanmaktan uzaklaştırır. Bu iş kazaları ve hatalı üretime neden olur ve ürün/hizmet kalitesi düşer. Hem çalışanın hem de örgütün performansı düşer. Ayrıca çalışanlarda işte boş durma, işe geç gelme ve devamsızlık da görülebilir. Böylece işgücü kayıpları artacağından insan kaynakları yönetiminde maliyetler yükselir (Uysal, 2009, s.4).

Yazında, konuyla ilgili yapılan oldukça sınırlı araştırmalar incelendiğinde, stratejik İKY uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha çok, Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Teorisi ile açıklandığı görülmektedir (Whitener, 2001, s.515). Söz konusu teoriye göre, bireylerin işlerini anlamlı ve önemli bulmaları, iş yapısının çeşitli yetenekleri gerektirmesi, bireylere

işlerini yaparken özerklik verilmesi ve işleriyle ilgili geribildirim almaları, yüksek düzeyde içsel güdülenme ile işlerinde daha fazla tatmin duymalarına neden olabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1980, s.90). Daha sonra yapılan çeşitli araştırmalar da, İş Özellikleri Teorisi'nin vurguladığı bu özelliklerin çalışanların iş tatminlerini artırdığını ortaya koymuştur (Eby ve Freeman, 1999, s.463). İş Özellikleri Teorisi'nden hareketle, stratejik İKY uygulamaları, insan kaynakları yöneticilerinin iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilir. Stratejik İKY uygulamalarında, kilit rolü olan insan kaynakları yöneticileri, duyacakları içsel tatminle çalıştıkları örgüte karşı olumlu tutum geliştirebilirler (Gürbüz, 2011, s.403). Gürbüz tarafından yapılan araştırmanın sonucunda, İKY'yi stratejik yönetim süreci ile bütünleştiren ve insan kaynakları uygulamalarını etkili bir şekilde yöneten işletmelerde, insan kaynakları yöneticilerinin iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yılmaz ve Karahan tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre ise, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından seçim, eğitim, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, iletişim, iş tanımlaması ve ödüllendirme uygulamalarından sadece seçim faaliyetinin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Yılmaz ve Karahan, 2011, s.97)

4.2 İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Bu bölümde, araştırmamıza konu olan bir başka kavram, iş performansı incelenecektir.

4.2.1. İş Performansının Tanımı

Performans (performance) kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, icra etmek, yerine getirmek gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Genellikle sanatsal anlamda, örneğin, tiyatro için gösteri yapmak, bir müzik adamı için elindeki müzik aleti ile ya da sözlü olarak müziği icra etmek anlamına gelecek şekilde yaygın olarak kullanılabilir. Bu kelimenin anlamının sanatsal boyutunun olması onun sıradan bir eylem değil; belirli bir alt yapı, hüner, ciddiyet ve sonuçta da belirli bir

kalite düzeyindeki faaliyetlerin içinde; yer alanları ve izleyenleri etkileyen hatta hayran bırakabilen bir süreci içerdiğini ortaya koymaktadır (Özmutaf, 2007, s.42).

Yönetim “önceden belirlenen veya sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin beceri ve yetenek eşliğinde uygulamaya geçirilme sürecidir” şeklinde tanımlandığında (Akdemir, 2004, s.140) örgüt yönetiminin de sanatsal tarafının olduğundan söz edilebilir şöyle ki, faaliyetlerin beceri ve yetenekle uygulanması sanatsal bir boyutu ifade etmektedir. O halde, yönetim faaliyetlerinin tamamı sanatsal bir boyutta özen gösterilmesi gereken olgulardır ve performansın artırılması ya da pozitif yönde etkilenmesi de zaten bu şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Özmutaf, 2007, s.43).

Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, performans stratejik ele alınıp yönetilmesi gereken bir konudur. Performans yönetimi, bir örgütteki insan kaynağının maksimum verimini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi amacıyla performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Hume, 1998, s.35).

Bir organizasyonda performans yönetiminin iki temel boyutundan söz edilebilir. Birinci boyut örgütün bütünlüğüne yönelik olarak algılanan örgütsel performans, ikinci boyut ise bireyin kendi performansı yani bireysel performanstır (Barutçugil, 2002, s.47). Başka bir ifadeyle, bir örgütte performans artışı ya da azalışı, hem örgütsel boyutta hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gereken bir olgudur. Doğal olarak bireyler çalışma yaşamı içinde belirli konularda çalışma (proje gibi) yapacakları zaman bir takım içinde de bir araya gelebilirler. Bu durumda, takım performansından söz etmek olasıdır. Ancak yine takımın performansı da bireylerin performanslarının bir göstergesidir.

Yapılan araştırmalar, örgütsel performansın gerçekleştirilmesinin tabandan başladığını; başka bir deyişle bireysel performansın değişiminin, bireyden takıma / takımlara, takımlardan organizasyon işlevlerine ya da bölümlerine oradan

organizasyonun tamamına, en sonunda da kurum bazında iç ve dış tüm paydaşların tamamına yansıdığını göstermiştir (Özmutaf, 2007, s.44).

Performans değerlendirme, organizasyon ve işgören açısından yardımcı bir araç olarak benimsenmiş durumdadır. Performans değerlendirmenin, iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan ilki, doğrudan iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Çünkü bu, yöneticilerin yönetsel kararları verirken ihtiyaç duyacağı bilgidir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmede elde edilen bilgilere göre verilir. Yani, kısacası performans değerlendirmede elde edilen çıktılar pek çok yönetsel kararın girdisi durumundadır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen kararlar olmadan, yönetsel kararlar vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Micolo, 1993, s.22). Bu aynı zamanda iş etiğinin adalet ve eşitlik ilkelerine de uygun bir yaklaşımdır.

Performans değerlendirme yapmanın bir diğer amacı, personelin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına dair geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olabilir. Çoğu çalışan bu türden yapıcı ve özgüveni arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer, 1993,s. 33). Bu sonuçlar, iş analizi ve iş tanımlarının ne kadar doğru bir şekilde yapıldığı konusunda da insan kaynakları yönetimine oldukça faydalı bilgiler sağlar.

Bireysel performansı oluşturan üç unsurdan söz edilebilir (Paşa, 2007, s.23):

- *Odaklanma:* Bireysel performansı artırmanın ilk aşaması odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın, diğer bir ifadeyle başarının şansla bir ilgisi yoktur. Sanıldığı gibi aksine doğru yerde, doğru zamanda olmak ya da doğru kişiyi tanımak gibi genel geçerliliği olan başarı yolları yoktur. Bunların belki bir

yardımı olur. Ancak, gerçek performans, onu sağlamak için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yöntemle sahip olmaktır

- *Yetkinlik*: Yetkinlik, daha iyi performans sergilemeye neden olan, yetenek, bilgi ve beceri olarak tanımlanabilir. Yetenek, doğuştan gelir. Yetkinlik ise tecrübeyle geliştirilir. Başka bir ifadeye göre yetkinlikler, kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar gurubudur. Personelin örgüt, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu olarak sahip oldukları yada geliştirdikleri bilgi, beceri ve tutumlarla gerçekleştirdikleri eylemler yetkinlikler olarak adlandırılabilir.

- *Adanma*: Adanma, çalışanın içinde bulunduğu örgütle kendini bağdaştırması, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlamak için kendi amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi ve o örgütte uzun süreli kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir (Büte, 2011,s.67).

Çalışma ortamında çalışanlar, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak organizasyon başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (Austin, Villanova, 1992, s.844).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar organizasyonlar, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin belirledikleri kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, organizasyonlar için olduğu kadar çalışanlar için de büyük öneme sahiptir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve

işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Sonnentag, Freese, 2002, s.16).

4.2.2. İş Performansını Etkileyen Faktörler

İş hayatında performansı etkileyen faktörler, yönetsel faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere iki açıdan ele alınabilir.

4.2.2.1 Yönetimsel Faktörler

Bireysel performans ilk anda kişinin kendisi ile ilgili olarak görünse de aslında yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli, örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Diğer bir bakış açısı ise, çağdaş ve rasyonel bir yönetim süreci örgütte hayata geçirilmiyorsa bireylerin (yönetici ya da çalışan) de zaten performans artışına yönelik çabaları fazla bir şey ifade etmeyecektir. Ayrıca, yönetsel faktörler dikkate alınmadan bireysel performansın istenildiği seviyeye yükselmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, belirli yönetim unsurlarının üst yönetimden başlamak üzere tüm kademelere yerleştirilmesi ve yaşatılması gerekmektedir. Bu bağlamda başlıca yönetim unsurları arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilecektir. Eğer bir örgütte çalışanlar misyonu ve vizyonu iyi algılasa gerçekleştirilecek stratejiler de istenen düzeyde olacaktır. Çünkü bireylerin performansları örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplenmeleriyle artış gösterecektir. Bunun sağlanmanın en temel yolu ise, tüm insan kaynağının misyon ve vizyon da dahil olmak üzere tüm faaliyetlere kendi düzeylerine göre fikirsel ve eylemsel olarak katkıları sağlayacak örgüt ortamını yaratmaktan geçmektedir (Koçel, 2007, s.128). Bireysel iş performansına etki eden yönetsel faktörler arasında yönetim tarzı, çalışma ortamı, ücret, iletişim, takdir edilme duygusu, terfi olasılığı, motivasyon, stres gibi etkenler sayılabilir. Bu etkenler dikkatle incelendiğinde, pek çoğunun iş tatmininin de boyutlarını oluşturduğu anlaşılacaktır. Buradan hareketle, iş tatmini ve iş performansının birbirleriyle etkileşim halinde olduğu sonucuna varmak yanlış olmaz. Şöyle ki, yapılan araştırmalar da iş tatmini yaşayan personelin daha iyi iş performansı sergilediği ya da

tam tersi düşünülecek olursa, iş performansı beklenen düzeyde olmayan personelin iş tatminsizliği problemiyle karşı karşıya olduğunu göstermiştir. Aşağıda iş performansına etki eden yönetsel faktörler incelenmiştir:

- *Yönetim-yöneticiler:* Çalışan motivasyon ve performansının artırılmasında kullanılan önemli araçlardan birisi yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarıdır. Yapılan iş, amaç yönünden birliktelik, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve yükselme imkanı yaratma, çalışanların yönetime katılmalarını sağlama, iş bölümü ve görev dağılımı yapma, geri bildirim ve iletişim, takdir ve ödüllendirme, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarma, bu tür motivasyon araçları içerisinde en sık başvurulanlarıdır. Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Çünkü, yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir iş tatmini ve motivasyon kaynağının yetersiz olduğu durumlarda bile çalışanın, yönetici ve yönetim tarzının iyi olması nedeniyle iş tatmini ve iş performansının arttığı durumlar ortaya çıkabilmektedir. (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s.56). Buradan da yönetim tarzının ve yöneticilerin iş performansı üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılabilir. Günümüz toplumunda iş görenleri yönetsel kararlarda söz sahibi yapmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların yetkinliklerini ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır (Nicholsan, 2003: 89).
- *Ücret:* Daha önce de değinildiği gibi ücret iş performansında da iş tatmini kavramında olduğu gibi terfi imkanlarıyla birlikte en önemli dürtü nedenlerinden biridir. Çünkü, insanların çalışmalarının en büyük nedenlerinden biri emeklerinin karşılığında alacakları adil ücrettir. Ancak, ücretin iş performansını artırıcı etkiye sahip olup olmadığı, ücretlerin ve diğer ödemelerin performans değerlendirme sistemiyle belirlenmesine bağlıdır. Eğer kurumda ücret artışı ile iş performansı arasında bir ilişki kurulmamışsa, bir diğer deyişle, az çalışanla, çok çalışana aynı ücret ödeniyorsa ücret, iş performansını artırıcı etkiye sahip olmayabilir. Bugün

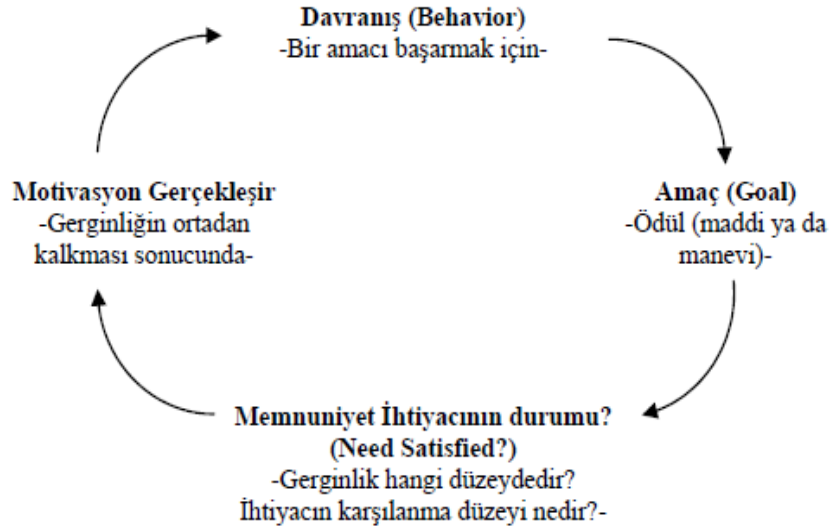
kamu kurumlarında belirlenen ve performans ve diğer parametreleri dikkate almadan enflasyonu baz alan ücret artışının iş performansını artırıcı ve çalışanla çalışmayanı ayırıcı bir özelliğe sahip olmadığı tartışılmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur (Eren, 1998, s.52). Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer çalışanların aldığı ücretle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunun olumlu olması iş performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir. Eğer çalışanın verimli olması isteniyorsa ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Çalışan aldığı ücretin verdiği emeği karşılamadığı duygusuna kapılırsa işinden tatmin olma düzeyi düşecektir bu da kaçınılmaz olarak iş performansını etkileyecektir.

- *Terfi Olanakları:* Terfi imkanları ve bu imkanların adil bir şekilde, herhangi bir ayrımcılığa izin vermeden kullanılacağına bilinmesi çalışanda iş performansını artırıcı etkiye sahiptir. Tıpkı iş tatmininde olduğu gibi, ücretle birlikte düzgün ve adil bir kariyer yönetim sistemi ve terfi olanaklarının varlığı, iş performansını olumlu şekilde artırıcı önemli bir etkiye sahiptir. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir sorundur. Yükselme ile kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın göstergesidir. Çalışanlar, çalışmakta oldukları işte yükselme olanakları da isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, yaptıkları iş sıradanlaşacak buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin ve diğer çalışanların çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır denilebilir (Eren, 2001, s.515).

Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer yönetim sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı örgütlerde çalışanlarda tatminsizlik ve performans sorunu yaşanması kaçınılmazdır.

- *İletişim:* İletişim sayesinde çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme imkanına sahip olmaktadır. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesinin yönetsel açıdan önemli olmasının yanında işgörenin olumlu tutumlar edinmesinde de iletişimin önemli rolü vardır. İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (Schwigen ve Denis, 1991: 127).
- *Çalışma Ortamı:* Daha önce iş tatmininin boyutlarından biri olarak karşımıza çıkan çalışma ortamı, iş performansını da etkileyen bir faktördür. İyi bir çalışma ortamına, kendisini destekleyen arkadaş grubuna sahip olduğunu düşünen bir çalışanın iş performansının artacağı söylenebilir. Yönetimin çalışanların psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için iş yerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve iş performansını artırmak için izleyeceği yollardan biri olmalıdır.
- *Takdir Edilme Duygusu:* Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve iş performansını artırıcı etkide bulunmaktadır. (Erdil vd. 2004, s.23). Araştırmaların ortaya koyduğuna göre birçok insan için iyi yapılmış iş karşılığında takdir edilmek daha güçlü bir motivasyon aracı olabilmektedir. Takdir ve ödül, bireysel ya da ekip başarılarının izlendiğini, ne kadar çalıştıklarının farkında olduğunu ve kuruluşa yaptıkları katkıların takdir edildiğini gösterir.

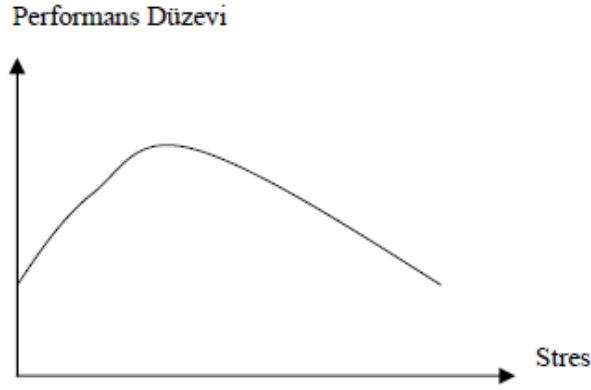
- **Motivasyon:** Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olabilmeleri faaliyetlerinin dayandığı iş gücünün bu amaçlar doğrultusunda etkin olarak harekete geçirilebilmesine bağlıdır. İşgörenlerin organizasyonun amaçlarına yönlendirilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etmelerinin sağlanması onların motive edilme düzeylerine bağlıdır. Motivasyon, insan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yöneltten bir döngüsel süreçler seti olduğu olarak tanımlanabilir. Bu süreçler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:



Şekil 4.5: Motivasyon Süreci (Costley ve Todd, 1991, s.151).

Yapılan araştırmalar motivasyon performans tatmin çatışma kavramlarının arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Bir örgütte her hangi bir düzeyde ortaya çıkacak tatminsizliğin hem motivasyonu, hem de performansı düşürürken, çatışma ortamını da doğuracağı açıktır.

- **Stres:** Günümüzde bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için stresin iyi yönetilmesi gerektiği bilinmektedir. Aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi stres, belli bir noktaya kadar performansı olumlu yönde etkilerken, aşırı stres kırılma noktası olarak adlandırılabilir belli bir noktadan sonra performansı olumsuz yönde etkiler (Işıkhan, 2004, s.63).



Şekil 4.6: Performans Düzeyi-Stres İlişkisi

Belli bir noktadan sonra stres, endişe düzeyinin artmasına dolayısıyla çalışmada odaklanma sorununa bağlı olarak dikkat azalması, yargı ve karar verme yeteneklerinin bloke olması gibi sonuçlar doğurabilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.2.2.2 Bireysel Faktörler

Kişilerin bireysel amaçları, hisleri, duyguları, alışkanlıkları, yetenekleri, tutumları, davranışları, bilgi düzeyleri ve algılama farklılıkları gibi kişisel özellikleri iş performansını etkileyen bireysel faktörler arasında sayılabilir. Bu gruptaki başlıca faktörler sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir.

- *Yaş:* İşgörenin yaşı, performansını etkileyebilecek bir faktördür. Yaşın performansa etkisi çeşitli kültürlerin yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Örneğin ABD’de genç yaştaki insanlar şirketlerde hızlı bir yükselme imkanına sahip olabilirken, kültürlerindeki yaşlıya önem verme ve saygı duyma gereği nedeniyle Japonya’da ise insanların tam tersine belirli bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine ulaşması olanaksızdır. (Akdemir, 2004, s.16). Diğer taraftan, genç yaştaki bireylerin, yaşı ilerlemiş yaştaki bireylere göre daha dinamik oldukları ve değişime daha çabuk adaptasyon sağladıkları da görülebilmektedir. Ancak özellikle yönetsel konularda işe yeni başlayan genç bireylerde tecrübe ve uygulamaya yönelik bilgi eksikliği üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bununla birlikte, çalışkan ve ilerleme

çabası içindeki genç bireylerin de yönetici baskısı nedeniyle önlerinin tıkanması gibi durumlarla da sık sık karşılaşılı bilinmektedir (Akdemir, 1994, s.28).

- *Cinsiyet:* Erkek egemen kültüre sahip toplumlardaki erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi iş hayatına da yansımaktadır. Ayrıca, kadınlara aşırı görev yükleyen kültürlerde çocuk sahibi kadınların erkeklere göre daha fazla çocuğuyla ilgilenme çabası iş hayatında adaptasyon açısından olumsuzluklara neden olabilmektedir (Öğüt, 2006, s.58). Diğer taraftan kadınlar yapısal olarak duygusal etkilenmeye daha açık oldukları için strese daha çabuk girebilmekte ve olayların etkisinden kurtulmaları uzun süre alabilmektedir. Ayrıca kadınlara yönelik olarak iş yaşamında açık ya da üstü kapalı cinsel istismara da rastlanıldığı bir gerçektir (Tutar, 2004, s.77). Bu bahsedilen konular doğal olarak bireyin psikolojik olarak yıpranmasına neden olan ve performansını düşüren olaylardır. İş hayatındaki erkek egemen tablo, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren kadın işgücünün iş hayatına katılımıyla yoğun bir şekilde değişmeye başlamıştır. Her ne kadar oran olarak erkek çalışanların düzeyi hala yüksek olsa da küçümsenmeyecek oranda kadın çalışan iş hayatına katılmıştır. Bu durumu, gelişen teknoloji ile kadının ev işlerine ayırması gereken zamanın azalması ve iş piyasalarında oluşan kısmi süreli iş olanaklarının artışı ile açıklamak mümkündür.
- *Eğitim Düzeyi:* Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış ve beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamında, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin çalıştıkları örgütte yükselme olanakları da artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin yıpranma düzeyleri daha üst boyutta gerçekleşmektedir. Ancak, eğitim düzeyi yüksek bireyler yönetimde üst basamaklara çıkma olanağına sahip oldukları için görev sorumlulukları ve almış oldukları riskler arttığı için stres düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca, eğitim düzeyi yüksek bireylerin problem çözme

kabiliyetlerinin de daha fazla geliştiği de bu bağlamda göz ardı edilmemelidir (Işıkhan, 2004, s.80).

- *Medeni Durum:* Medeni durum olumlu bir seyir izleyen evliliklerde iş performansına olumlu yansiyabilirken; olumsuz şekilde devam eden evlilikler bireyin çalışma performansını olumsuz etkilemektedir.

4.2.3. İş Performansı ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

İnsan Kaynakları faaliyetleri, işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek çalışan profili oluşturmak noktasında yoğunlaşmaktadır. Performans yönetimi süreci ve yönetim performansının geliştirilmesi konusundaki çalışmalar bir arada yürütülmelidir. Performans gelişimini etkileyen insan kaynakları uygulamaları;

- Tüm personel için oryantasyon-uyum eğitimi,
- Personel seçiminde psikolojik testlerin kullanılması,
- Organizasyonda önceden tasarlanmış, öğrenme ve geliştirme süreci,
- Sorumluluk ve kalite bilincinin oluşturulması, geliştirilmesi,
- Tüm kadroların yılda en az bir defa performansının değerlendirilmesi,
- Terfi ve ücret sistemi,
- İş güvenliği politikası olarak özetlenebilir (Öztürk, 2009, s.15).

2012 yılında yapılan bir araştırmaya göre, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 108 firmada yapılan anket çalışması sonucunda bireysel performansa bağlı olarak verilen parasal ve parasal olmayan ödüllerin teknik bilgi ve beceriye sahip olamayan yöneticiler için stres ve baskı kaynağı olarak düşünülmesi personel devir hızı, işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde olumsuz sonuç yaratabildiği gözlenmiştir. Ayrıca örgütler tarafından kullanılan ödüllendirme sistemi çalışanı motive etmekten uzak ve yetersiz olabilmektedir. Örgütte çalışanı cezalandırmaktan

çok, kişisel ve örgütsel gelişme amaçlanarak etkin bir ödüllendirme sistemi ile çalışanlar motive edilmelidir (Akin ve Çolak, 2012, s.90)

4.3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR VE İŞ TATMİNİ - İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan belli başlı etik dışı davranışların çalışmamızın bağımsız değişkenleri olan iş tatmini ve iş performansı değişkenlerine olan etkileri incelenecektir.

İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan belli başlı etik dışı davranışlar mobbing (psikolojik yıldırma), kayırmacılık-taraf tutma, ayrımcılık, işe alma-seçme sürecinde adaletsizlik, kariyer yönetiminde fırsat eşitsizliği, ücretlendirmede adaletsizlik, sağlık ve sosyal güvenlik konularında adaletsizlik, işten çıkarma kriterlerinin objektif olmaması, şikayet ve ihbarcılığın çalışanın aleyhine kullanılması, taciz gibi davranışlar sayılabilir.

4.3.1. İKY’de Görülen Etik Dışı Davranışlar ve İş Tatmini İlişkisi

1980’li yıllarda tanıştığımız bir kavram olarak mobbing “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, düşmanca ve ahlâk dışı yöntemler ile sistematik bir şekilde uygulanan psikolojik terör” olarak tanımlanabilir (Çobanoğlu, 2005, s. 28). Türkçe literatürde kendine psikolojik şiddet veya psikolojik yıldırma olarak yer edinmiş olan mobbing kavramı ile iş tatmini ilişkisini araştırabilmek için son zamanlarda bir hayli çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar göstermiştir ki işyerinde psikolojik şiddete maruz kalan çalışanlar iş tatminsizliği yaşamaktadır. Karcioğlu ve Akbaş tarafından sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada iş hayatında psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptanmıştır. (Karcioğlu ve Akbaş, 2010, s. 139) Akdeniz Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışmaya göre de psikolojik yıldırmaya bağlı olarak iş tatmininin azaldığı sonucuna varılmıştır. (Yapıcı, 2008, s.194)

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında karşılaşılabilecek bir başka etik dışı davranış biçimi olan kayırmacılık, Saylı ve Kızıldağ tarafından “Tinsel – duygusal nitelikteki duygusal bağılıklar ve yükümlülüklerle görevlilerin yakın çevresine ya da bir takım kişilere ayrıcalıklı davranmasıdır”, şeklinde tanımlanmaktadır. (Saylı ve Kızıldağ, 2007, s.235) Kayırmacılığın farklı türleri bulunmaktadır. Nepotizm mevkisini, ailesinin yararına suistimal eden kişiler için kullanılan bir kavramdır (Büte ve Tekarslan, 2010, s.3). Siyasal kayırmacılık (partizanlık), siyasal partilerin, iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklı işlem yaparak, bu kimselere haksız menfaat sağlamaları olarak tanımlanabilir (Aktan, 2001, s.58; Özsemerci, 2003, s. 21). Kronizm, kamu görevlilerinin ya da diğer örgüt çalışanlarının istihdamında liyakat ve eşitlik ilkeleri yerine eş – dost ilişkilerinin temel alınmasıyla oluşan kayırmacılık türüdür. Kronizmin esas itibariyle nepotizmden farkı yoktur. Ancak kronizmde kayırılan kişi akraba değil; ‘eş – dost’, ‘arkadaş’, ‘tanıdık’ gibi kimselerdir. Hemşehri kayırmacılığı da kronizmin özel bir türü olarak düşünülebilir (Erdem, Çeribaş ve Karataş, 2013, s.55).

Kronizmin, bireysel ve örgütsel boyutta önemli dezavantajları olduğu açıktır. Örneğin, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak bir örgütte yürütülen eğitim ve kariyer planlama sürecinde üst yönetimle arkadaşlık ilişkileri olan çalışanların eğitim fırsatlarından daha fazla yararlandıkları durumlara rastlanabilmektedir. Veya bir diğer İKY fonksiyonu olan kariyer yönetimi açısından bakıldığında aynı kişilerin hak etmedikleri halde daha hızlı terfi edebildikleri görülebilir. Birçok organizasyonda, bu durum diğer işgörenler tarafından hoş karşılanmasa da işten atılmak gibi kaygılarla bu duruma sessiz kalınabilmektedir. Ancak kronizme dayalı söz konusu kayırmacılığın, bireysel boyutta adalet duygusunu zayıflattığı kesindir. Böylece kronizm, diğer örgüt çalışanlarının iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Sonuçta kronizm, nitelikli işgörenlerin işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise; işletmenin ciddi bir bütçe ayırdığı eğitimlerin amacına ulaşamaması, kronizmi gören diğer işgörenlerin motivasyonlarının ve performanslarının düşmesi ve bunun sonucu örgütsel performansın kötüye gitmesi gibi olasılıklardan bahsedilebilir (Dağlı ve Ağcan, 2010, s. 175). Yazın incelendiğinde, söz konusu yargıları doğrulayan bulgulara rastlanmaktadır.

Büte tarafından Ankara’da faaliyet gösteren kamu bankalarındaki 243 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, kayırmacılık türlerinden nepotizm ve kronizmin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre, kayırmacılık arttıkça çalışanların iş stresi de artmakta; bunun yanında iş tatmini, işverene güven ve motivasyon azalmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına yol açmaktadır (Büte, 2011, s.384).

Sadozai ve diğerleri Pakistan’daki kamu sektöründe görev yapan 222 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada; favorizm, nepotizm ve kronizmin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu araştırmada, literatürdeki diğer araştırma bulgularından farklı olarak her üç kayırmacılık türünün iş tatmini ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Sadozai, Marri ve Ramay, 2012, s. 761).

Asunakutlu ve Avcı tarafından gerçekteştirilen nepotizm ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik araştırmanın sonuçlarına göre kayırmacılık algısı üç boyutta ortaya çıkmaktadır. Bu boyutlar, işe alma boyutu, işlem boyutu ve terfi boyutudur. Bu boyutlardan terfi ve işlem boyutunun ücret tatmini, yönetimden tatmin yükselme olanakları olmak üzere üç iş tatmini boyutu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu gözlenmektedir (Asunakutlu ve Avcı, 2009, s.763).

4.3.2. İKY’de Görülen Etik Dışı Davranışlar ve İş Performansı İlişkisi

Kayırmacılık günümüz iş hayatında oldukça yaygın bir davranış haline gelmiştir (Araslı, Bavik ve Ekiz, 2006, s.296). Kayırmacılığın yoğun olduğu işletmelerde, insan kaynakları bölümünün bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bu koşullarda yeteneğe ve bilgi birikimine göre iş verilmesi imkansızdır.

Örgütte çalışanlar, herhangi bir ayrıcalıklı işgörenle ile rekabet halindeyseler, işlerinde yükselmeleri oldukça zordur (Abdalla, Maghrabi - Al-Dabbagh, 1994, s.61). Ayrıca yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, kayırmacılığa maruz kalan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşişsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştıkları

düşüncesine iter. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve bireysel performansı olumsuz etkiler (Büte, 2011, s.141)

Ancak nepotizmle ilgili farklı görüşler de mevcuttur. Molofsky (1998) nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla örgütsel bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az işgücü devrine neden olduğunu; Aranoff ve Ward (1993), nepotizmin kurallara ihtiyaç duyulmadan önce oluşturulacak açık bir iletişime neden olduğunu; Nelton (1998) nepotizmin, işletmelerde yüksek performans, işletmeye uzun süreli bağlılığa neden olacağını ifade etmişlerdir (Büte ve Tekarslan, 2010, s.6).

Doğru ve etik insan kaynakları yönetiminin iş performansını olumlu yönde etkilediğine dair araştırmalar mevcuttur. Singh performans yönetimi ve etkili ücretlendirme sistemlerinin çalışanların iş performanslarına olumlu katkı sağladığı sonucuna varmıştır (Singh, 2004, s. 305).

Collins ve Clark (2003) ise yaptıkları araştırmada İKY uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin çalışan iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi çalışanın işte gösterdiği performansı olumlu yönde etkileyecektir.

Poon (2004, s. 322) performans değerlendirme sürecindeki etkililik ile bireyin iş performansını ilişkilendirerek, performans değerlemede uygulanan etik yöntemlerin ve adil değerlendirmenin çalışanların iş performansını artırdığı sonucuna varmıştır.

Öte yandan, etkili, adil, etik ilkelere uygun eğitim ve ücretlendirme uygulamalarını örgütten alınan destek olarak değerlendiren çalışan, örgüte karşı zorunluluk hissetmekte, dolayısıyla iş performansındaki artışı bir yükümlülük olarak görmektedir (Lam, Chen ve Takeuchi, 2009, s.2260).

İnsan kaynakları yönetiminde karşılaşılan bir başka etik dışı uygulama ise cinsiyet ayrımcılığıdır. 2009'da yapılan bir araştırmaya göre, bireyler yaptıkları işte gösterdikleri iş performansı nedeniyle bir ayrımcılığa uğradıklarını düşünmemektedirler. Özellikle kadın çalışanlar, bu ayrımcılığı daha çok kendi "cinsiyet"lerine yani "kadın olmalarına" bağlamaktadırlar. Bu konu sorunun temeline inildiğinde, toplumun kadınlara atfettiği rolün ne yazık ki, eğitim düzeyi yükselse

bile halen kadın çalışanlar açısından aynı yoğunlukta hissedildiğini göstermektedir (Onay, 2009, 1119).

Araştırmanın bu bölümünde çalışmamıza konu olan bağımsız değişkenlerden iş tatmini ve iş performansı kavramları incelenmiş ve insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan etik dışı davranışların bu iki kavramla olan ilişkisine değinimiştir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde iş etiği, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının iş etiğiyle ilişkisi ve iş tatmini ve iş performansı kavramları ve bu kavramların birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde ise kuramsal olarak ele alınan bu kavramların uygulamalı olarak incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda

Gebze-Kocaeli’nde bir kamu kurumunda çalışanlarla anket tekniğine dayalı bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik dışı davranışlarının iş tatmini ve iş performansına etkilerini incelemek olarak belirlenmiştir. Bu araştırmayla günümüzde işletmelerde personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmiş olunması nedeniyle, işletmenin stratejik ortağına konumuna gelmiş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında yaşanan etik dışı davranışların Bu doğrultuda Şekil 5.1’deki araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler belirlenmiştir. Buna göre;

H₁: İnsan kaynakları etiği, iş performansını pozitif yönde etkiler.

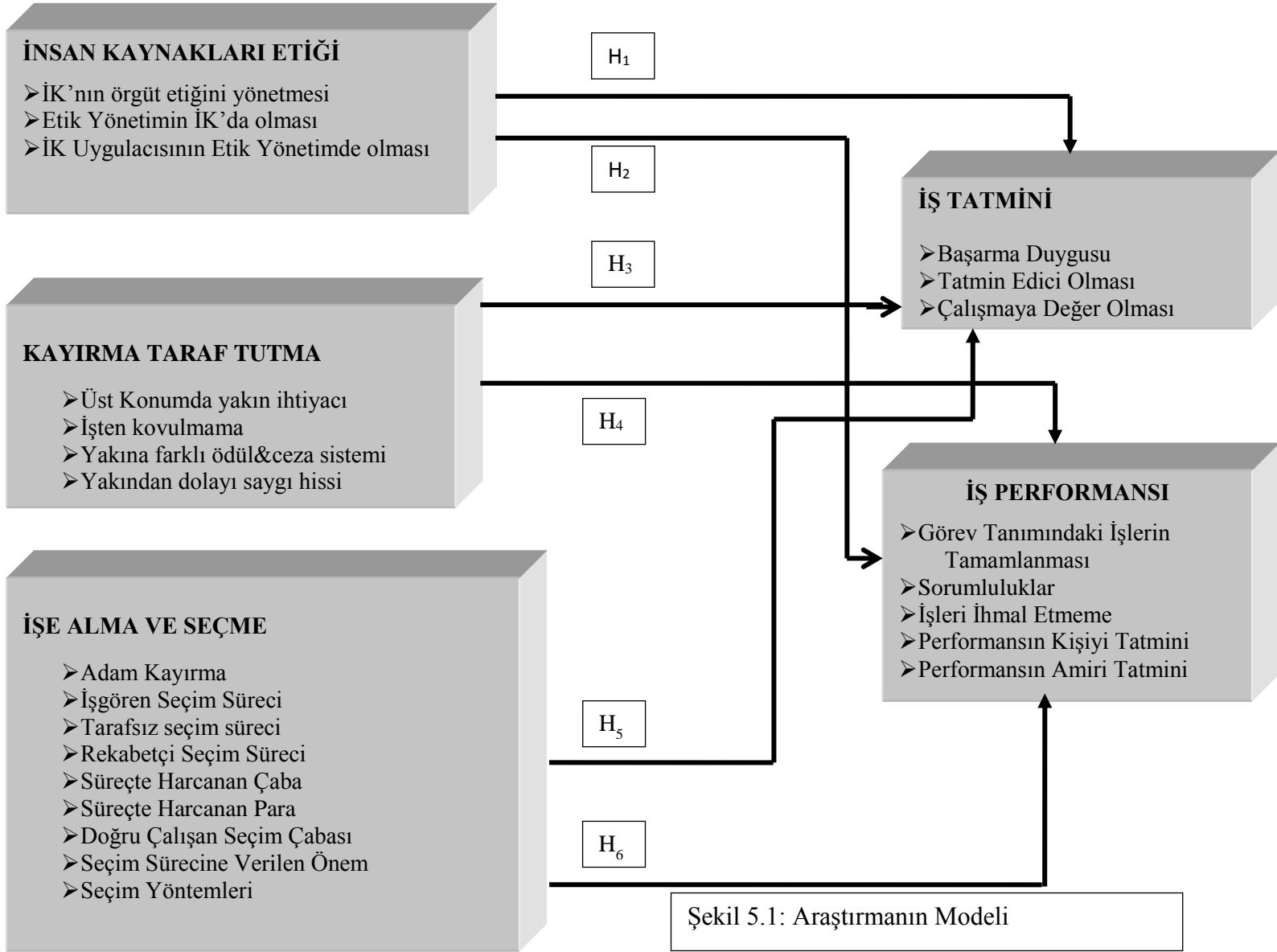
H₂: İnsan kaynakları etiği, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H₃: Kayırma ve taraf tutma iş performansını negatif yönde etkiler.

H₄: Kayırma ve taraf tutma iş tatminini negatif yönde etkiler.

H₅: İşe alma ve seçme sürecinde etik davranma iş performansını pozitif yönde etkiler.

H₆: İşe alma ve seçme sürecinde etik davranma iş tatminini pozitif yönde etkiler.



5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, Gebze-Kocaeli’nde yerleşik bir kamu kuruluşunda uygulanmış ve toplam 193 çalışandan toplanan anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda, çalışanların insan kaynakları etiği, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan işe alım ve seçim sürecinde sergilenen etik davranışlar ve insan kaynakları yönetiminde etik dışı olarak kabul edilen kayırma ve taraf tutma davranışının kendi iş tatminlerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini değerlendirmeleri sağlanmıştır.

5.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, araştırmanın tüm Türkiye’de değil, yalnız bir ilde uygulanmış olmasıdır. Bununla birlikte, araştırma sonuçlarında elde edilen bulgu ve yorumlar, örnekleme yer alan çalışanalardan elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özelliği ile sınırlıdır.

Araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri de sadece kamu sektöründe uygulanmış olmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında özellikle oluşturulan araştırma modelindeki işe alım ve seçme süreci ve kayırma, taraf tutma kavramları düşünüldüğünde iş tatmini ve iş performansı değişkenlerinin özel sektörde daha farklı etkileneceği düşünülmektedir.

Hem insan kaynakları yönetimi uygulamalarında iş etiği algısı hem de iş tatmini ve iş performansı değişkenleri zamana karşı duyarlı olduğundan belirli zaman aralıklarıyla aynı örnekleme üzerinde tekrar anket yapıldığında farklı sonuçlar çıkabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

5.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket çalışması uygun görülmüştür. Anket formu 12.03.2014-21.03.2014 tarihleri arasında ilgili çalışan ve yöneticilere dağıtılmış, nasıl cevaplayacakları açıklanmış ve doldurulan anket formları geri toplanmıştır.

5.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada insan kaynaklarında etik uygulamaları için Vuuren ve Eiselen (2006) tarafından oluşturulan İnsan kaynakları etiği ölçeği kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek amacıyla Schewepker'in (2001) etik iklimle, iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren ölçek kullanılmıştır. İş performansını ölçebilmek için ise Goris ve arkadaşlarının (2003) iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

Ankette etik kurumda insan başlığı altında 3 soru, işe alma ve seçme başlığı altında 9 soru, kayırma ve taraf tutma başlığı altında 5 soru, iş tatmini başlığı altında 3 soru ve iş performansı başlığı altında 5 soru bulunmaktadır. 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.

5.4.2 Araştırmaya İlişkin Demografik Analizler

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde, istatistiksel analiz tekniklerinden SPSS16 for Windows paket programından yararlanılmıştır. Her bir soru kodlanarak veriler işlenmiş, daha sonra, tüm soruların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiştir. Buna göre;

Tablo 5.1: Çalışanların cinsiyete göre dağılımı

	Kadın	Erkek	Toplam
Sayı	86	107	193
Yüzde %	44,6	55,4	100

Anket bulgularından elde edilen verilere göre çalışanların % 44,6'sının kadın, % 55,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin çoğunun erkek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5.2: Çalışanların yaşa göre dağılımı

	18-25	26-35	36-45	46 ve üstü	Toplam
Sayı	14	67	72	38	191
Yüzde %	7,3	34,7	37,3	19,7	99

Tablodan görüleceği gibi, ankete katılan çalışanların % 7,3'ü 18-25 yaş aralığında, %34,7'si 26-35 yaş aralığında, %37,3'ü 36-45 yaş aralığında ve %19,7'si 46 yaş ve üstündedir. Buna göre, çalışanların %72 gibi büyük bir oranı 26-45 yaş aralığındadır. 2 kişi ise yaşı ile ilgili soruya cevap vermemiştir.

Tablo 5.3: Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımı

	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Sayı	1	19	28	103	36	5	192
Yüzde %	0,5	9,8	14,5	53,4	18,7	2,6	99,5

Anket bulgularından edinilen bilgilere göre, çalışanların yaklaşık %90'ı üniversite mezunudur (Önlisans ve daha üstü). Eğitim durumuna göre dağılım incelendiğinde en büyük oranın %53,4'le lisans mezunlarına ait olduğu görülmektedir. Ankete katılan 1 kişi eğitim durumuyla ilgili bilgi vermemiştir.

Tablo 5.4: Çalışanların medeni durumu

	Bekar	Evli	Toplam
Sayı	64	126	190
Yüzde %	33,2	65,3	98,5

Tablodan da görüleceği gibi, çalışanların % 33,2'si bekar, % 65,3'ü evlidir. Ankete katılan 3 kişi medeni durumu ile ilgili bilgi vermemeyi tercih etmiştir.

Tablo 5.5: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

	Mühendis	Uzman	Şef	Orta Düzey Yönetici	Diğer	Toplam
Sayı	66	24	12	15	71	188
Yüzde %	34,2	12,4	6,2	7,8	36,8	97,4

Bu tabloya göre çalışanların %36,8'i pozisyonunu “diğer” olarak belirtmiştir. Bu durumun anketin uygulandığı kurumun dönem dönem çalışanların bulunduğu pozisyonların adını değiştirmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanların %34,2'lik kısmını mühendisler oluşturmaktadır. Ayrıca, 5 kişi çalıştığı pozisyonla ilgili bilgi vermemeyi tercih etmiştir.

5.4.3 Araştırmaya İlişkin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, “bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir” (Altunışık, 2005, s.133). Araştırmada kullanılan anketin yapı geçerliliğini ölçmek için faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indiren ve özetleyen istatistiksel bir yöntemdir. Çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik dışı davranışların, iş tatmini ve iş performansı boyutlarını oluşturan faktörlere ait değişkenlerin aynı faktör etrafında toplanıp toplanmadığını ölçmek için başka bir ifade ile sınıflandırmak için faktör analizi yapılmıştır:

Tablo 5.6: Faktör Analizi

İFADELER	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
1 İşe Alma Seçme $\alpha=17,112$					
Örgütümde işe yeni çalışan seçerken kapsamlı bir çaba harcanır	,789				
Örgütümde işe yerleştirilecek doğru insanı seçmek için büyük çaba gösterilir.	,778				
Çalıştığım örgüt yetkin insanları örgüte çekecek rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	,765				
Örgütümde işe yeni eleman alımında seçim sürecine büyük önem verilir.	,729				
Örgütümde kişilik ya da yetenek testi gibi seçim yöntemleri kullanılmaktadır.	,666				
Bu örgüt insanları işe alırken titiz bir çalışma yürütür	,664				
Çalıştığım örgütün seçim testleri eğitilmiş ve tarafsız kişiler tarafından yürütülmektedir.	,598				
Bu örgütte yapılan herhangi bir işe alım kararında adam kayırma belirgin değildir.	,465				
Örgütümde işe yeni eleman seçerken büyük miktarda para harcanır.	,468				
2 Kayırma Taraf Tutma $\alpha=25,231$					
Çalıştığım örgütte üst konumlarda akraba, arkadaş ya da tanıdığı olanlar müdür ve şefleri tarafından çok daha fazla tanınırlar.		,838			
Çalıştığım örgütte üst düzey yetkililerle tanışıklığın olması önem ve saygı hissi verir.		,769			
Örgütümde çalışan üst düzey yetkililerin yakınlarına başarıya dayalı terfi ya da ödül değerlendirme prosedürleri daha gevşek bir şekilde uygulanır.		,764			
Çalıştığım örgütte eğer üst konumda bir yakının varsa işten kovulmazsın.		,707			
Çalıştığım örgütte işe girmek için üst konumda bir yakına ihtiyaç vardır.		,661			
3 İş Performansı					
Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.			,858		
Görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.			,811		
İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.			,721		
İşimde gösterdiğim performans <u>beni</u> tatmin eder.			,686		
İşimde gösterdiğim performans <u>amirlerimi</u> tatmin eder.			,644		
4 Etik Kurumda İnsan $\alpha=22,436$					
İK örgütteki etiği yönetme sorumluluğunu üstlenmelidir.				,901	
Bir örgütte İK uygulayıcılarının temel kabiliyeti etik yönetim olmalıdır.				,899	
Bir örgütte Etik Yönetim İK uygulayıcıları için Temel Performans Alanı olmalıdır.				,890	
5 İş Tatmini					
İşim bana başarıya duygusu veriyor.					,868
İşim tatmin edicidir					,843
İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum					,803

Açıklanan Toplam Varyans: % 64,779, Rotasyon Metodu: Varimax

Yapılan faktör analizi sonucuna göre, 5 faktörün oluştuğu görülmektedir. Ayrıca faktör yüklerinin $-/+0,50$ 'den büyük olduğu görülmektedir. (İşe Alma Seçme ifadelerindeki son 2 ifade hariç.) Faktör yüklerini değerlendirirken $-/+0,40$ 'ü çok önemli, $-/+0,50$ 'ye eşit ve büyük olması pratik açıdan anlamlı olarak ele alınmaktadır (Altunışık, 2005, s.231). Anketi oluşturan Likert tipi 33 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı varimax dönüşümü ile sağlanmış ve bu yapının elde edilebilmesi için, toplam 8 ifade (İşe Alma Seçmeden 3, Etik Kurumda İnsandan 3 ve İş Performansından 2 olmak üzere) analizden çıkartılmıştır.

Tablo 5.6'da da görüleceği üzere, yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. İki değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 64,779 olarak gerçekleşmiştir.

5.4.4 Araştırmaya İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem alfa katsayısıdır (Altunışık, 2005, s.155). Kabul edilebilir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilir:

Tablo 5.7: Güvenirlilik Analizi

	İfade Sayısı	Alfa katsayısı (α)
Etik Kurumda İnsan	3	0,8661
İşe Alma Seçme	9	0,8729
Kayıрма Taraf Tutma	5	0,8688
İş Performansı	5	0,8156
İş Tatmini	3	0,8804

Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Kerlinger, Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul eder. Bu durumda, Tablo 5.7.'den de anlaşılacağı gibi, alfa değerlerinin 0,8156 ile 0,8804 oranları arasında oluşu, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir.

5.4.5 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon analizidir. Tablo 5.8'de araştırma modelindeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, Tablo 5.8'de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Buradan yola çıkıldığında, Tablo 5.8'de ($p < ,01$ ve $p < ,05$ seviyesinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 5.8: Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Std. Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sap.	Alfa (α)	Etik Kurumda İnsan	İşe Alma Seçme	Kayıрма Taraf tutma	İş Tatmini
Etik Kurumda İnsan	3,5518	,77703	0,8661	1			
İşe Alma Seçme	2,6937	,73630	0,8729	,092	1		
Kayıрма Taraf tutma	3,4655	,85511	0,8688	-,087	-,587(**)	1	
İş Tatmini	3,4456	,90174	0,8804	-,008	,318(**)	-,357(**)	1
İş Performansı	4,1762	,66116	0,8156	,074	-,112	,068	,332(**)

** Korelasyon, $\rho < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü), Korelasyon, $\rho < ,05$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

5.4.6 Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi

Hipotez testleri için regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda regresyon tablosu gösterilerek, gerekli açıklamalarda bulunulmuştur:

Tablo 5.9: İş Tatmini Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Durumu

Bağımlı değişken: İş tatmini	Std. Beta Katsayısı	t	p	Hipotez
İşe Alma Seçme	,168	2,022	,045	Kabul
Kayıрма Taraf Tutma	-,263	-3,169	,002	Kabul
Etik Kurumda İnsan	-,046	-,678	,499	Red
F= 10,917 R ² = 0,148 p. = 0,000				

Yukarıdaki tabloda, İşe alma Seçme, Kayırma Taraf Tutma ve etik kurumda insan bağımsız değişkenlerinin iş tatmini bağımlı değişkenine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 10,917; p : ,000) olup R² değeri 0,148 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden sırasıyla İşe Alma Seçme (β :0 ,168; p:0 ,045) ve Kayırma Taraf Tutma (β : 0,263; p: ,002) İş Tatminini anlamlı derecede etkilemektedir.

Sonuç olarak: “**H₂**: İnsan kaynakları etiği, iş tatminini pozitif yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir.“**H₄**: Kayırma ve taraf tutma iş tatminini negatif yönde etkiler.” hipotezi **kabul** edilmiştir. “**H₆**: İşe alma ve seçme sürecinde etik davranma iş tatminini pozitif yönde etkiler.” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 5.10: İş Performansı Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Durumu

Bağımlı değişken: İş performansı	Std. Beta Katsayısı	t	ρ	Hipotez
İşe AlmaSeçme	-,114	-1,284	,201	Red
Kayıрма Taraf Tutma	,009	,098	,922	Red
Etik Kurumda İnsan	,085	1,174	,242	Red
F= 1,260 R ² = 0,02 ρ . = 0,289				

Yukarıdaki tabloda, İşe alma Seçme, Kayırma Taraf Tutma ve etik kurumda insan bağımsız değişkenlerinin iş performansı bağımlı değişkenine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere model anlamlı bulunmamıştır. Buna göre, “**H₁**: İnsan kaynakları etiği, iş performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir. “**H₃**: Kayırma ve taraf tutma iş performansını negatif yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir. “**H₅**: İşe alma ve seçme sürecinde etik davranma iş performansını pozitif yönde etkiler.” hipotezi red edilmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde ilk olarak analizler neticesinde ortaya çıkan hipotez sonuçları incelenecektir. Ardından sonuçlar değerlendirilerek ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için öneriler sıralanacaktır.

6.1 HİPOTEZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu sektöründe faaliyet gösteren Gebze-Kocaeli'nde yerleşik kurumda insan kaynakları uygulamalarında etik dışı davranışların iş tatmini ve iş performansına değişkenlerini nasıl etkilediği konusunda yapılan anket çalışmasının bulgularına göre özellikle işe alma ve seçme sürecinde yaşanan etik uygulamaların ve iş yaşamında kayırma taraf tutma gibi davranışların iş tatminini etkilediği görülmüştür. Ancak, etik bir kurumun iş tatminini nasıl etkilediği ile ilişkisi saptanamamıştır. Buna göre, son yıllarda kamu sektöründe işe alımlarda bir takım standart sınavların yapılıyor oluşu, işe alım süreçlerinin gelişen teknolojiyle paralel olarak insanlara duyuruluyor oluşu, artık kamu kurumlarının da en değerli kaynağın insan olduğuna karar vermeleri gibi nedenlerden dolayı işe alım ve personel seçme süreçlerinde bilincin arttığı, amacın sadece personel alımı değil, kurumun vizyonunu daha ileriye götürecek en değerli kaynağını bulma çabası olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, etik bir kurumda olmanın neler getirebileceği konusunda kamu kurumlarının bilinçlenmesinde yarar olduğu görülmektedir.

İşe alım ve seçme süreci, kayırma taraf tutma ve etik kurum ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki kurulamamış olmasının nedeni, kamu kurumlarında etkin bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı olarak gösterilebilir. Kamu kurumlarında az çalışan da, çok çalışan da aynı ücreti aldığından, az çalışana herhangi bir yaptırım ya da iyileştirme faaliyeti, çok çalışana da ödül sistemi bulunmadığından ve objektif performans değerlendirme kriterleri oluşturulamayıp sadece amirlerin değerlendirmesi gibi subjektif yöntemler izlendiğinden iş performansı kamu kurumları için bir değerlendirme kriteri olmamaktadır.

6.2 ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular kamu kurumlarının da personel yönetimi anlayışından stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçmeye çalıştığını göstermesi bakımından yararlıdır. Kamu kurumları da artık, tarafsız işe alma ve seçme işlemleri uygulama, işe alım kararlarında adam kayırmacılık, hemşericilik gibi etik dışı davranışlarda bulunmama, işgören seçim sürecinde büyük bir çaba ve para harcama, en değerli kaynağının insan kaynağı olduğunun farkına varma gibi konularda günümüzün çağdaş insan kaynakları yönetimi stratejilerini kullanmaktadır. Kurumunun işe alım ve seçme sürecinde çaba harcadığını, etik davrandığını farkedene işgörenin iş tatmininin artacağı söylenebilir.

6.2.1 Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmayla kamu kurumlarında etik anlayışın gelişmesi gerektiği, etik kurumda çalışmanın işgörene ve kuruma neler kazandırabileceği gibi konularda personelin ve yöneticinin bilinçlenmesi için eğitimler düzenlenebileceği, etik kurulların ve etik kodların kamu kurumlarında da oluşturulup, etkinliğinin takip edilmesinin yararlı olacağı, etik dışı davranışların kurumda istenmeyen davranışlar haline gelmesi ve kurumda etik kültürün oluşturulması için çalışılması gerektiği öngörülebilir. Kurumda etik farkındalığı artırmak için yapılacak çalışmalar iş tatminini de artıracaktır.

Kamu kurumlarında iş performansı kavramının daha nicel yöntemlerle ölçülmesi gerektiği, çalışanla, çalışmayanı ayırmanın tarafsız yöntemlerini uygulamak gerektiği söylenebilir. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve bu sistemin çalışmayanın cezalandırılmasından çok, çalışanın ödüllendirilmesine dayalı bir şekilde uygulanması, ayrıca objektif verilere dayalı ve etik ilkelere uygun bir kariyer yönetim sisteminin oluşturulması da yararlı olacaktır. Terfi olanaklarının iş etiğinin eşitlik ve adalet ilkeleri gereğince nesnel kriterlere göre belirlenmesi de yararlı olacaktır.

Bu araştırmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik davranmanın iş tatminini artıracacağı konusu yöneticilere ışık tutmaktadır. Üst yönetim eğer iş tatminini artırmak istiyorsa, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik davranışı özendirilmeli, işe alım seçme ve diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında tarafsız etik kurallara uyulmasını teşvik etmeli, adam kayırma

hemşericilik, aynı okuldan olma, nepotizm, siyasi kayırmacılık, cinsiyet ayrımcılığı vb. nedenlerle taraf tutma davranışından uzak durulmasını sağlamalıdır. Üst yönetim eğer çalışanlarının etik ilkelere uygun davranmasını istiyorsa, kendisinin bu konuda rol model olması gerektiğinin bilincinde olmalıdır.

6.2.2 Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma, tüm alan araştırmaları gibi bir takım sınırlamalara sahiptir. Ancak, sahip olduğu tüm sınırlamalara rağmen, yazına fayda sağlamaktadır. Ancak, gelecekte yapılacak bazı araştırmalara ışık tutması açısından bazı önerilerde bulunulabilir. Öncelikle bu araştırma sadece kamu sektörüne uygulanmıştır. Bu araştırmanın özel sektörde uygulanmasının yararlı olacağı düşünülebilir. Bu araştırmanın etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip, rekabetçi insan gücü anlayışına sahip özel sektördeki firmalara uygulanması durumunda yararlı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmada sadece iş tatmini ve iş performansı değişkenlerinin durumu incelenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında etik dışı davranışların örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi değişkenlere etkisi de araştırılabilir. Bir başka değerlendirme de sadece insan kaynakları yönetiminin değil, diğer yönetim birimlerinin üzerinde de etik dışı uygulamaların iş tatmini ve iş performansı değişkenlerini nasıl etkileyeceğini belirleyebilmek için araştırma yapılabileceği yönündedir.

Sonuç olarak, kamu kurumlarında etik anlayışın gelişmesi gerektiği, etik ilkelerin kurumun her alanında olduğu gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da kullanılmasının iş tatmini ve iş performansının artmasında etkili olacağı ve bu gelişmelerin sadece işletmeler için değil, makro anlamda değerlendirildiğinde ülkemiz için de yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Akbaş, T., (2010) “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül bir Araştırma”, KMÜ, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12(19), Sayfa 121
2. Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts (Erişim Tarihi: 15.03.2014)
3. Cevizci, A., (2008) “Etiğe Giriş”, Paradigma Yayıncılık, İstanbul
4. Uzun, R., (2007) “İletişim Etiği”, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Ankara
5. Aras, G., (2001) “İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar” Ekonomi Forumu, İstanbul.
6. Kirel Ç., (2000) “Örgütlerde Etik Davranış Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:168, Sayfa 2.
7. Akarsu B., (1984) “Felsefe Terimleri Sözlüğü”, Savaş Yayınları, Ankara.
8. Hançerlioğlu O., (1989) “Felsefe Sözlüğü”, Remzi Kitapevi, İstanbul.
9. Kain P.J., (1988) “Marx and Ethics” Clarendon Press, Oxford.
10. Yılmaz A., Bahadır İ., (2011) “Otel İşletmelerinde Önbüro Çalışanlarının Etik Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.20, Seri 3, Sayfa 3.
11. Ala Ş., (2010) “Personeli Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
12. Kılavuz R., (2002) “Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.26, No.2, s.258.

13. Özmen F., Güngör A., (2008) “Eğitim Denetiminde Etik”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.9, S.15, Sayfa 141
14. Karataş A., (2008) “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
15. Valesquez M., (2002) “Business Ethics: Concepts and Cases ”, Prentice-Hall, USA.
16. Avrupa Konseyi Parlamenter Asamblesi, Çıkar Çatışması, İçtüzük ve Dokunulmazlıklar Komitesi, Doküman No: 11259, 2007.
17. Ferrel O.C., Fraedrich C., (1997) “Business Ethics Ethical Desicion Making and Cases”, Houghton Mifflin Company, Boston.
18. Gök S., (2008) “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, Sayfa 8.
19. Torlak Ö., (2007) “Pazarlama Ahlakı”, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul
20. Bolat T., Seymen O., (2003) “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı 45, Sayfa 4.
21. McHugh P., (1992) “İş Ahlakı” Çeviren: TÜSİAD, TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
22. Quinn J., (1997) “Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business”, Journal of Business Ethics, V.16, i.2, Page 119.
23. Karasu Y., (2009) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.13.

24. TÜSİAD, (2009) “Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi”
http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/Tusiad-isetigiraporupdf.pdf (Erişim Tarihi: 23.03.2014)
25. Başarır, Ç. (2006), “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Etiksel İlişkilerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
26. Bektaş Ç., Köeoğlu A., (2008) “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci” Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.1,sayfa 150
27. Arslan M., (2001) “İş ve Meslek Ahlakı”, Nobel Yayıncılık, Ankara
28. Eren E., (2008) “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
29. Anadol C., (2001) “Türk İslam Medeniyetlerinde Ahilik Kültürü ve Fütüvvetnameler”, 2.Baskı T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara
30. Özerkmen N., (2004) “Ahiliğin Tarihsel Toplumsal Temelleri ve Temel Toplumsal Fonksiyonları-Sosyolojik Yaklaşım”, Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih-Coğrafya Dergisi, Cilt 44, Sayfa 57-78.
31. Öztürk N., (2002) “Ahilik Teşkilatı ve Günümüz Ekonomisi, Çalışma Hayatı ve İş Ahlakı Açısından Değerlendirilmesi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7.
32. Çağatay N., (1989) “Bir Türk Toplumunu Olarak Ahilik”, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Yayınları, Ankara.
33. Özgener Ş., (2000) “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk-İmalat Sanayinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, s.63.
34. Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi <http://www.huem.hacettepe.edu.tr/> (Erişim Tarihi: 25.03.2014)

35. Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı <http://www.tedmer.org.tr> (Erişim Tarihi: 27.03.2014)
36. İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği <http://www.igiad.com/tr/igiad> (Erişim Tarihi: 28.03.2014)
37. Pehlivan İ., (1998) “Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik”, Pegem Yayınları, Ankara.
38. Aşçıgil S.F., (2001) “İş Etiği: Eski Sorunlar Yeni Yaklaşımlar”, Friedrich Ebert Vakfı Ekonomik Forum Dizisi, İstanbul.
39. Özdemir H.Ö., (2007) “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, s.4.
40. Eren E., (2001) “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Beta Yayınları 5. Baskı, İstanbul.
41. Çerik Ş, Özarslan E., (2008) “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, Ege Akademik Barış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi, 8 (2), s. 592-593.
42. Bakırtaş H., (2005) “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.6
43. Aktan C., (2007) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” İGİAD Yayınları, İstanbul.
44. Balkır G., (2007) “İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar” 2.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirisi, <http://www.etiksempozyumu.sakarya.edu.tr/etik/2.2/Balkir.pdf> (Erişim Tarihi: 29.03.2014)
45. Kılavuz R., (2002) “Yönetmel Etik ve Halkın Yönetmel Etik Oluşumuna Etkileri”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Aralık, Cilt.26, No.2, s.255-66

46. Sayılı H., Kızıldağ D., (2007) “Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğinin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (1), s.231-251
47. UNPAN (2004), (United Nations Online Network In Public Administration and Finance) “Administrative Ethics” Sociological Aspects, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf> (Erişim Tarihi: 29.03.2014)
48. Sayılı H., Uğurlu Ö., (2007), “Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.12, s.77
49. Duğan Ö., (2006) “Spor Yöneticilerinin Etik Kod Analizi: Ölçek Geliştirme Çalışması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Öğretmenliği Anabilim Dalı, s.25
50. Dağdelen İ., (2005) “Yönetmelik Etik”, Mevzuat Dergisi, Yıl 8, s.90, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/08.htm> (Erişim Tarihi: 29.03.2014)
51. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim tarihi: 30.03.2014)
52. Seymen O.,Başarır Ç., (2006) “Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Uygulanmasında Görgül Bir Çalışma”, Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 5, s.5
53. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim tarihi: 01.04.2014)
54. Arıkan S., (1995) “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 3, s.178

55. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim tarihi: 01.04.2014)
56. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (Erişim tarihi: 01.04.2014)
57. Ashman L., Winstanley D., (2006) “The Ethics of Organizational Commitment” Business Ethics: A European Review, Vol 15, No 2, s.143
58. Sabuncuoğlu Z., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa.
59. Doğan S., (1998) “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 13, s.143-168
60. Bozkurt V., (1996) “Enformasyon Toplumu ve Türkiye: İşin Örgütlenmesinde ve İş Gücünde Yapısal Değişmeler”, Sistem Yayıncılık, 1996.
61. Sims R., (1991) “The Institutionalization of Organizational Ethics” Journal of Business Ethics, No 10, p. 45
62. Acar G., (2000) “Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s.51.
63. McNamara C., (2008) “Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager” <http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm> (Erişim tarihi: 01.04.2014)
64. Thibodeaux M., Jose M. (1999) “Institutionalization of Ethics: The Perspective of Manager”, Journal of Business Ethics, Vol.22, s.136
65. Bayraktaroğlu S., Kutanis R., Özdemir Y., (2005) “Etiğin Eğitiminde Neredeyiz?: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği”, II. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, s. 381-382 Sakarya.

66. Deliorman R., Kandemir A. (2009) “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları ve Etik”, Kamu Etiği Araştırmaları İçinde 2.cilt Ankara
67. Pater A., Gils V. (2003) “Stimulating Ethical Decision-making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes” European Management Journal, Volume 21, No.6, p.764.
68. Küreselleşme, Etik Kodlar ve Örgüt, TMMOB, Elektrik Mühendisleri Odası, 2012, EMO Yayınları, Ankara.
(http://www.emo.org.tr/ekler/a8a2ad589abfa08_ek.pdf Erişim Tarihi: 03.04.2014)
69. Yüksel M., (2002) “Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 57, Sayı 1, s.98.
70. Kamu Görevlileri Etik Kurulu Web Sayfası
<http://www.etik.gov.tr/Default.aspx> (Erişim Tarihi: 04.04.2014)
71. Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kanunu
<http://www.etik.gov.tr/Mevzuat.aspx?id=1> (Erişim Tarihi: 04.04.2014)
72. Şimşek B., (2001) “İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı:1, No:98.
73. Aktan C., (1997) “Yolsuzluk Türleri, Siyasallaşma, Siyasal Patronaj, Rant Kollama, Rüşvet, Lobicilik, Korumacılık, Kayırmacılık”, Yeni Türkiye Dergisi, s.30.
74. Lee Y., (1996) “Manager’s Work Values in Different Cultures: The Korea Electric Power Corporation” The Handbook of Human Resource Management, Ed. Brion Towezs 2.Bas., USA, Blackwell Pub. Inc.
75. Kılıçbay A., (1994) “El Kirliyse Yıkanır, ya Toplum Kirliyse”, Türkiye Günlüğü, s.30, Ankara.

76. Ongun S., (2006) “İşletmelerde İş Etiği Açısından Örgütsel Değişim Süreci ve Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı İncelenerek Türkiye’deki Değişimin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
77. Ay Ü., (2003) “İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk”, Nobel Kitapevi, İstanbul.
78. Doğan N., (2009) “İş Etiği ve İşletmelerde Etik Çöküş”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 16, s.244.
79. Güven, M., (2004), “KOBİ Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Algılaması: Kahramanmaraş KOBİ’lerinde Bir Araştırma”, I.Kobiler ve Verimlilik Kongre Kitabı (11-12 Aralık 2004), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 43, 799-809.
80. Daianu D., (2007), “Events Spur Re-examination of Business Ethics, Social Responsibility”, Southeast European Times, http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/en_GB/features/setimes/articles/2002/12/021122-DANIEL-001 (Erişim Tarihi: 06.04.2014)
81. Küçük, F., (2005), “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 2. Sayfa 247-266, Elazığ.
82. Sağlam, Ö., (2000), “Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
83. Kurtaran, İ., (1997), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi eğitim ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
84. Ünal, Ö. F., (2012), “İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajansı Bağlamında Bir Değerlendirme”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.8, S.2.

85. Işık, V., (2009), “Endüstri ilişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11/3 Sayfa 159 Ankara
86. Yılmaz, A., (2013), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
87. Öztay, E.F., (2006), “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
88. Tarlan D., Tütüncü Ö., (2001) “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi” , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, S.2, s.141.
89. Wintermantel R., Mattimore K., (1997) “In the Changing World of Human Resources: Matching Measures to Mission”, Human Resources Management, Vol. 36, No.3, s.337.
90. Keçecioğlu T., Oktay S., (2010) “İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, s.69.
91. Ağdelen Z., Erkut H., (2008) “Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi”, Girne American University Soc. & Appl. Sci., 3(6), s.39.
92. Koçak O., Erdoğan Z.B., (2011) “Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama”, Sosyal Siyaset Konferansları, S.60, s.263.
93. Sabuncuğlu Z., Tokol T., (2009) “İşletme” Aktüel Yayınları, Bursa.
94. Görmüş A., (2009) “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Đ.Đ.B.F. Dergisi, C.11, S.1, ss.68-69.

95. Woodd M., (1997) “Human Resource Specialists – Guardians of Ethical Conduct?”, Journal of European Industrial Training, Volume 21, Number 3, p.110.
96. Yüksel Ö., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara.
97. Tevrüz S., (2007) “İş Hayatında Etik”, Beta Yayınları, İstanbul.
98. Uçkun G., Latif H., Cömert T., (2002) “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Etik Kaygıları”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, s. 228-229.
99. Aydın M., (2006) “Çalışanların Demografik Özellikleri ve Bireysel Etik Değerleri Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
100. Barutçugil İ., (2004) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
101. Atmaca K., (2010) “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik”, Sayıştay Dergisi, Sayı 76.
102. Sadullah Ö. (2008) “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler”, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
103. Başaran İ.E., (2000), “Yönetim”, Umut Yayım Dağıtım, Ankara.
104. Pakdil F., (1996) “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Toplam Kalite Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
105. Pektaş M.S., (2009) “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, s.11.
106. Kavi E., Koçak O., (2011) “Çalışma Yaşamında Etik”, Ekin Yayınevi, Bursa.

107. Kızıldağ D., (2006) “İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması : Bursa’da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
108. Karalar R., (2009) “Genel İşletme”, Meta Basım, İzmir.
109. Palmer M., Winters K., (1993) “İnsan Kaynakları”, Çeviren: Şahiner D., Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.
110. Uayrgil C., (2008) “Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde”, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
111. Özgen H., Öztürk A., Yalçın A., (2002) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayınları, Ankara.
112. Tikici M., Çobanoğlu Y., (2004) “Türkiye’nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasındaki Temel Unsurların Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.18, S.3-4, s.234.
113. Bayraktaroğlu S., Yılmaz S., (2012) “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.14, S.1, s.15.
114. Barış G., (2006) “Perakende Mağaza Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, s.57.
115. Benli A., Şahin L.,(2004) “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması” Bilgi Dergisi, s.117.
116. Acar, A.C., (2008) “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimi, Beta Yayıncılık, 3. Baskı İstanbul.
117. Adal Z., (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları” İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimi, Beta Yayıncılık, 3. Baskı İstanbul.

118. Erdoğan İ., (1991) “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
119. Gürbüz G., (2002) “Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreçleri”, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
120. Raymond A., (2004) “Human Resource Management” McGraw Hill, p.171.
121. Özçelik O., (2008) “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilimi, Beta Yayıncılık, 3. Baskı İstanbul.
122. Ballı S., Uğur A., Korukoğlu S., (2009) “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, Ege Akademik Bakış 9(2), s.842.
123. Yelboğa A., (2006) “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.8, S.2,s.200.
124. Uyarlıgil C., (2008) “İşletmelerde Performans Sistemi Yönetimi; Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, Arıkan Yayıncılık 2. Baskı, İstanbul.
125. Barutçugil İ., (2002) “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
126. Tornow W.W. (1998), “Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development” ,Jossey Bass Management Series, p.153.
127. Acar A.C., (2007) “İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
128. Can H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (1995) “Kamu ve Özel Kesimlerde Personel Yönetimi”, Siyasal Kitapevi, Ankara.
129. Ataay İ., (1998) “İnsan Kaynakları Yönetimi” İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

130. Galetić L., Načinović I., (2007) “Ethical Issues Of Compensation Management In Croatian Enterprises”, Seventh International Conference on “Enterprise in Transition, Croatia.
131. Çakır Ö., (2006) “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkileri”, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara.
132. Benligiray S., (2007) “Ücret Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul.
133. Aydemir B., (2003) “Halkla İlişkiler ve Etik”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
134. İş Kanunu <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html> (Erişim Tarihi:11.04.2014)
135. Yamak N., Topbaş F., (2004) “Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Ücret Ayrımcılığı”, Maltepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasi Analiz Dergisi, S.1, s.51-63.
136. Özkan G., Özkan B., (2010) “Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyicilerine Yönelik Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2010/1.
137. Ulubulut S., (2010) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Boyutu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
138. Jackson S., Schuler R., Werner S., (2012) “Managing Human Resources”, Second Edition.
139. Baltakoğlu A., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Hizmetiçi Eğitim Uygulaması”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
140. Güney S., (2000) “Yönetim ve Organizasyon El Kitabı” 1. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul.

141. Koçel T., (2007) “İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış”, Arıkan Basın Yayın Dağıtım, 11. Baskı, İstanbul.
142. Vallance E., (1995) “Business Ethics at Work”, Cambridge University Press, Cambridge.
143. Bingöl D., (2003) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul.
144. Nizam B., (2005) “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
145. Kurtaran İ., (1997) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
146. Topaloğlu M., Sökmen A., (2003) “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İş Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama)”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S.2 s.126-151
147. Deniz N., (1999) “Global Eğitim”, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
148. Wells D., Schminke W., (2001) “Ethical Development and Human Resources Training”, Human Resource Management Review, 11, pp.138.
149. Saiyadin M., (2009) “Human Resources Management”, The McGraw Hill Publishing, Third Edition.
150. Yalçın S., (1991) “Personel Yönetimi”, İşletme Fakültesi Yayın No:246, 4. Baskı, İstanbul.
151. Redman T., Wilkinson A., (2001) “Comtemporary Human Resources Management”, Financial Times Prentice Hall, p.268.
152. Şimşek S., (1999) “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, s.334, Ankara.

153. Ünal A., (2002) “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Sisteminde Ücretleme”, Kamu-iş Dergisi, C.7, S.1, s.2.
154. Aytaç S., (2005) “Çalışma Yaşamında Kariyer” Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.
155. Taşlıyan M., Arı N., Duzman B., (2011) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.3, S.2, s.236
156. Kaynak T., (1998) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
157. Dündar G., (2008) “Kariyer Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.
158. Gürüz G., Gürel E., (2006) “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayınları, 1.Baskı, Ankara.
159. Dunlop J., (1958) “Industrial Relations System”, Newyork: Holt.
160. Üstdiken B., Wasti A., (2002), “Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi: 1972-1999”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, S.3, s.4.
161. Budd J.W., (2004) “Employment With a Human Face”, Cornell University Press, NewYork.
162. Yıldırım E., (2009) “Endüstri İlişkileri ve İş Etiği”, İşletmelerde İş Etiği, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2009-23. s.122.
163. Sabuncuoğlu Z., (1982) “Endüstriyel Davranışlar”, Bursa.
164. Avar G., (2006) “İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, s.41.

165. Demir Y., (2005) “İş ile Personel Uyumu ve Önemi”, Kooperatifçilik Dergisi, S.148, s.102
166. Demir G., (2006) “İş Sağlığı ve Güvenliğinin Sağlanmasında İşyeri İSG Kurullarının Etkinliği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, s.8.
167. Tozkoparan G., Taşoğlu J., (2011) “İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları ile İlgili İşgörenlerin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.30, S.1, s.183.
168. Özgen H., Yalçın A., (2011) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, Nobel Kitapevi, Adana.
169. Aytaç S., (2011) “İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi”, Türk Metal Dergisi, S.148, s.37.
170. Akın L., (2005) “İş Sağlığı ve Güvenliğinde İşyerinin Örgütlenmesi”, AÜHFD, s.33
171. Ardıç K., Baş T., (2001) “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, İstanbul
172. Dikici A. M., (2005) “Dönüştürü Liderliğin İş Tatminine Etkisi-GAP Bölgesi ve Çevre İllerde Bir Uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
173. Luthans F., (1992) “Organizational Behaviour”, McGraw Hill International Edition, 6. Edition.
174. Locke E.A., (1969) “What is Job Satisfaciton?”, Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 4, p.309.
175. Brooke J.R., Russell D.W., Price J. L., (1988) “Discriminant Validation of Measures of Job Measures, Job Involvement and Organizational Commitment”, Journal of Applied Psychology Vol. 73, p.139

176. Glisson C., Durick M., (1988) "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, p.61.
177. Halis M., (2000) "Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir. S.545
178. Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik A., (2003) "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Nobel Yayınları, Ankara.
179. Hess N., Jepsen D.M., (2009) "Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts", *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, p. 261.
180. Hrebiniak L. G., Alutto J. A. (1972) "Personel and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.4, p.555.
181. Kahn L. R., (1973) "The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude", *Psychology Today*, Vol.6, p.35.
182. Batıgün A. D., Şahin N. H., (2006) "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1), s.32.
183. Landy F. J., Conte J. M., (2007) "Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology", Second Edition, Blackwell Publishing.
184. Oshagbemi T., (2000) "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", *International Journal of Social Economics*, Vol. 27, No. 3, p. 213-226.
185. Crossman A., Harris P., (2006) "Job Satisfaction of Secondary School Teachers" *Educational Management Administration & Leadership* Vol 34(1), p.29-46.

186. Başaran H., (2003) “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmini Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
187. Pekel H. N., (2001), “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
188. Bakan İ., Büyükbeşe T., (2004) “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (7), s.30.
189. Ünsar S., Taştan İ., Dündar İ., (2006) “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:2006/2, ss.129-142.
190. Özkalp E., Kirel Ç., (1999) “Örgütsel Davranış” Anadolu Üniveristesi Yayınları, No:923, Eskişehir.
191. Özkalp E., Kirel Ç., (2000) “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir: s.72.
192. Kutanis R. (2003) “İş Tatmini”, web.sakarya.edu.tr/~rkutanis/Orgutsel/istatmini.ppt (Erişim Tarihi: 17.04.2014)
193. Torun E., (2007) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.73
194. Erdoğan, İ., (1994) “İşletmelerde Davranış”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
195. Ergeneli M. E., (2001) “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (2), s.166

196. Mert İ., (2011) “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/92/Makale6.pdf (Erişim Tarihi: 16.04.2014)
197. Avcı T., Karatepe O., (2000) “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir değerlendirme”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir,
198. Iverson D. R., Maguire C., (2001) “The Relationship Between Job and Life Satisfaction”, Human Relations, Vol.53(6), 807-839.
199. Bumin B., Şengül A., (2000) “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
200. Gürkanlar E., (2010) “Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.90.
201. Tatlıoğlu E., (2012) “Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği”, Electronic Journal of Vocational Colleges, December/Aralık 2012, s.72.
202. Yalçın S., (1994) “Personel Yönetimi”, Beta Yayınları, 5. Basım, İstanbul.
203. Parasız M.İ., (2006) “İktisadın ABC’si”, 8. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa
204. Talas C., (1979) “Sosyal Ekonomi”, Sevinç Basımevi, Ankara.
205. Eren E., Kaya N., (2000) “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.
206. Eren E., Erdil O., Zehir C., (2000) “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika Ve Stratejileri”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir.

207. Kümbül B., (2001) “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 3, Sayı:1, s.132.
208. Fındıkcı İ., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
209. Demir R., (2007) “Türkiye’de Kamu Sektöründe Ücret Yapı ve Politikaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
210. Süngü H., (2013) “Akademisyen Ücretlerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Turkish Studies-International Periodical for the Languages Literature and History of Turkish or Turkic, Volume 8/8, p. 1187-1205
211. Arap S., Bulut Z.A., Doğan O., Tekinbaş F., (2013) “Meslek Yüksekokullarında Çalışan Personelin İş Doyumu-İzmir Meslek Yüksek Okulu Örneği”, 3. Uluslararası Meslek Yüksek Okulu Sempozyumu.
212. Efil İ., (1995) “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, U.Ü. Güçlendirme Vakfı Yay. No:80, Bursa.
213. Gökgöz G., (1998) “Modern Örgütlerde Yazılı İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi., Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4
214. Çakar S., (1997) “Seyahat Acentelerinde Verimlilik - İş Tatmin İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü, s.69.
215. Cesur A., (1998) “İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.40.
216. Karadal H., (1999) “Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticilerin Etkinliği ve İş tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde bir Araştırma”, Yayınlanmamış

- Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s.83.
217. Erdoğan H., (2002) “Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, s.48.
218. Bozkurt Ö., Bozkurt İ., (2008) “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), s.1-18.
219. Erkenekli M., (2000) “Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İşgören Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bilişim Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s.26.
220. Poyrazoğlu N., (1992) “Hastane Çalışanlarında İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.42.
221. Ege B., (2000) “İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler ve İşgören Tatmini ile İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s.57.
222. Agho O., Mueller W, Price J., (1993) “Determinants of Employee Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model”, Human Relations, Vol.46, No.8, p.1019.
223. Sabuncuoğlu Z., (1984), “Çalışma Psikolojisi”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2. Basım, Bursa.
224. Eren E., (1989), “Yönetim Psikolojisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
225. Dönmezer S., (1982), “Sosyoloji”, 8. Baskı Ankara Savaş Yayınları

226. Penfield R., (1969), “Örgütte Beşeri Münasebetler”, Çeviren: Resan Taşçıoğlu.
227. Bennet R., (1994), “Organizational Behaviour”, Second Edition, M&E Handbook Series, Pitman Publishing, London
228. Eronat Z., (2004) “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, s.23.
229. Güney M.K., (1994) “Satış Elemanlarının Performansı, İş Tatmini ve İşgücü Devri İlişkileri-Büro Makineleri Sektöründe Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17.
230. Titiz M., (1991) “İşyerlerinde Çeşitli Nedenlerle Devamsızlık Yapan İşçilerin Ruhsal ve Sosyal Yapılarının Değerlendirilmesi ”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı., s. 18.
231. Bayraktaroğlu S., (2003) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
232. Uysal G., (2009) “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”,On Dokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, s.4.
233. Whitener E.M. (2001) “Do High Commitment Human Resources Practices Affect Employee Commitment A Cross Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling”, Journal of Management, 27 (5), 515-535
234. Hackman J.R., Oldham G.R. (1980), “Work Redesign, Reading: MA”, Addison Weshley, p:90-92.
235. Eby L.T., Freeman D.M., (1999), “Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Therotical Model”, Journal of Occupational and Orgnizational Psychology”, 72(4), pp:463-483.

236. Gürbüz S., (2011), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2),s.397-418.
237. Yılmaz H., Karahan A., (2011) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma”, İŞ GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(03), s.97
238. Özmutaf N.M., (2007), “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, C.Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.42
239. Akdemir A., (2004) “İşletmeciliğin Temel Bilgileri”, Biga İ.İ.B.F yayınları , Çanakkale.
240. Hume D.A., (1998) “Reward Management”, Blackwell Publishers Ltd., U.S.A.
241. Micolò A.M., (1993) “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”, HR Focus, Vol. 70, No.9, p.22.
242. Palmer M.J., (1993) “Performans Değerlendirmeleri”, 1.Baskı Rota Yayınları, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul.
243. Paşa M.,(2007) “Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , s.23.
244. Büte M., (2011), “Etik İklim Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25 (1), s.67.
245. Austin J.T., Villanova P., (1992) “The Criterion Problem: 1972-1992”, Journal of Applied Psychology, 77(6), p.844.
246. Sonnentag S., Frese M., (2002) “Performance Concepts and Performance Theory”, Psychological Management of Individual Performance , p.16.

247. Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z., Erat S., (2004) “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniveristesi Dergisi, Cilt 5, s.1.
248. Nicholsan N., (2003) “How to Motivate Your Problem People?”, Harward Business Review, January.
249. Schwingen D.M., Denis A.S., (1991) “Communication With Employes Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment”, Academy of Management Journal, Vol 34, p.127.
250. Costley D. Todd R., (1991) “Human Relations in Organizations”, West Publishing Company, New York.
251. Işıkhana V., (2004) “Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları”, Sandal Yayınları, Ankara.
252. Akdemir A., (2004) “İşletmeciliğin Temel Bilgileri”, Biga İ.İ.F.B. Yayınları, Çanakkale.
253. Akdemir A., (1994) “Yönetici Engeli” Adalet Yayınevi, Ankara.
254. Öğüt A., (2006) “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, s.58.
255. Tutar H., (2004) “İşyerinde Psikolojik Şiddet”, Barış Yayınları, Ankara.
256. Öztürk Ü., (2009) “Performans Yönetimi”, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
257. Akın Ö., Çolak H., (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, s.85-114.
258. Çobanoğlu Ş., (2005) “Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri”, Timaş Yayınları, İstanbul.

259. Karcioğlu F., Akbaş S., (2010) “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş tatmini İlişkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 24, Sayı 3.
260. Yapıcı N., (2008) “İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, s.139.
261. Büte M., Tekarslan E., (2010) “Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(1), s.3.
262. Aktan C. C., (2001) “Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma: Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri”, Hak-İş Yayınları, S.51-69, Ankara.
263. Özsemerci K., (2003) “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri”, Sayıştay Yayınları, S.27, Ankara.
264. Erdem B., Çeribaş S., Karataş A., (2013) “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm Algılamaları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 17, S. 1, s.51-69.
265. Dağlı T., Ağcan Z., (2010) “Kurumlarda Kayırmacılık ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık (Ed. Ramazan Erdem)”, s. 167-178, Beta Yayıncılık, İstanbul.
266. Büte M., (2011) “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), s.383-404.
267. Sadozai A. M., Zaman H. M. F., Marri Y. M. K., Ramay M. I., (2012) “Impact of Favoritism, Nepotism and Cronyism on Job Satisfaction: A Study From Public Sector of Pakistan”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, October, 4(6), pp. 760-771.

268. Asunakutlu T., Avcı U., (2009) “Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s.730-764.
269. Araslı H., Bavik A., Ekiz E.H., (2006) “The Effects of Nepotism on Human Resources Management: The Case of Three, Four and Five Star in Northern Cyprus”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol 26, No.7/8, p. 295-308 .
270. Abdalla H. F., Maghrabi A.S., Al- Dabbagh T. H., (1994) “Resource Notes: Assesing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers” *International Journal of Manpower*, Vol 15, No:1, p 60-67.
271. Singh K., (2004) “Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India”, *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
272. Collins C. J., ve Clark K. D., (2003) “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks and Firm Performance” *Academy of Management Journal* 46 (6), p. 740-751.
273. Poon J.M.L., (2004) “Effects of Performance Appraisals Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention”, *Personnel Review*, 33(3), p.322-334
274. Lam W., Chen Z., Takeuchi N., (2009) “Perceived Human Resource Management Practices and Intention to Leave of Employees” *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (11),pp.2250-2270.
275. Onay M., (2009) “Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığının Sonuçları ve Konuyla İlgili Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9 (4), s.1101-1125.
276. Vuuren V., Eiselen R.J., (2006), “A Role for HR in Corporate Ethics? South African Practitioners’ Perspectives” *SA Journal of Human Resource Management*, 4(3), p.22-28.

277. Schwepker Jr., C.H., (2001) “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sales Force”, Journal of Business Research, 54(1), p.39-52.
278. Goris J.R., Vaught B.C., Pettit J.D., (2003) “Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors of Association Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction”, Journal of Business & Psychology, Vol 17, No.3, pp.327-343.
279. Altunışık R., (2005) “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı”, Sakarya Üniversitesi, Sakarya Kitabevi, 4. Baskı, Sakarya.
280. Kerlinger F.N., (1986) “Foundations of Behaviour Research”, Orlando, Fl., USA.

ÖZGEÇMİŞ

Eskişehir Atatürk Lisesi Fen Bölümü’nü tamamladıktan sonra, 2002 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü’nden mezun oldum.

Çoğunluğu yazılım sektörü olmak üzere çeşitli özel firmalarda çalıştıktan sonra 2005 yılında Elektrik Üretim A.Ş. Orhaneli Termik Santrali’nde Ölçü-Kontrol Mühendisi olarak çalışmaya başladım.

2006 yılı Eylül’ünde açılan sınavlara katılarak Türk Standartları Enstitüsü Gebze Kalite Kampüsü’nde göreve başladım. Halen aynı yerde Elektrik-Elektronik Mühendisi olarak çalışmaktayım.

EK 1 ANKET FORMU



Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Bu anket formu yüksek lisans tez çalışmamla ilgilidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 5-10 dakikanızı alacaktır. Ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk İş hayatına önemli katkılarının olacağını düşünmekteyim. Anketten elde edilen veriler bilimsel amaçlar için kullanılacağından kimlik bilgilerinize gerek yoktur. Tüm soruları boş bırakmadan cevaplamanızı önemle rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yaşınız : 18-25 26-35 36-45 46 ve üstü

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Medeni Durum : Bekar Evli

Eğitim Durumu : İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Y. Lisans Doktora

Çalıştığınız Pozisyon: Mühendis Uzman Şef Orta düzey yönetici Üst düzey yönetici Genel Müdür Patron Diğer.....

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?.....

Firma Adı :.....

Kurumunuzun Sahiplik Durumu : Kamu Özel

1	2	3	4	5		
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum		
1.İAS1	Bu örgütte işe alma ve seçme işlemleri tarafsızdır.	1	2	3	4	5
2.İAS2	Bu örgütte yapılan herhangi bir işe alım kararında adam kayırma belirgin değildir.	1	2	3	4	5
3.İAS3	Bu örgüt insanları işe alırken titiz bir çalışma yürütür (İş gören seçim maddeleri uygular; başvuruların kabulü, form doldurma, sınav, test...)	1	2	3	4	5
4.İAS4	Çalıştığım örgüt işe alım süreçleri hakkında bilgiyi geniş bir şekilde hem şirket dışına hem de şirket içine yaymaktadır.	1	2	3	4	5
5.İAS5	Çalıştığım örgüt seçim sürecinin adımlarını ve kriterlerini işe başvuranlara açıklar.	1	2	3	4	5
6.İAS6	Çalıştığım örgütün seçim testleri eğitimli ve tarafsız kişiler tarafından yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
7.İAS7	Çalıştığım örgüt yetkin insanları örgüte çekecek rekabetçi seçim süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
8.İAS8	Örgütümde işe yeni çalışan (eleman) seçerken kapsamlı bir çaba harcanır.	1	2	3	4	5
9.İAS9	Örgütümde işe yeni eleman seçerken büyük miktarda para harcanır.	1	2	3	4	5
10.İAS10	Örgütümde işe yerleştirilecek doğru insanı seçmek için büyük çaba gösterilir.	1	2	3	4	5
11.İAS11	Örgütümde işe yeni eleman alımında seçim sürecine büyük önem verilir	1	2	3	4	5
12.İAS12	Örgütümde kişilik ya da yetenek testi gibi seçim yöntemleri kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
13.KTT1	Çalıştığım örgütte işe girmek için üst konumda bir yakına ihtiyaç vardır.	1	2	3	4	5
14.KTT2	Çalıştığım örgütte eğer üst konumda bir yakının varsa işten kovulmazsın.	1	2	3	4	5
15.KTT3	Örgütümde çalışan üst düzey yetkililerin yakınlarına başarıya	1	2	3	4	5

	dayalı terfi ya da ödül değerlendirme prosedürleri (kriterleri) daha gevşek (ılımlı, hafif) bir şekilde uygulanır.					
16.KTT4	Çalıştığım örgütte üst düzey yetkililerle tanışıklığım olması önem ve saygı hissi verir.	1	2	3	4	5
17.KTT5	Çalıştığım örgütte üst konumlarda akraba, arkadaş ya da tanıdığı olanlar müdür ve şefleri tarafından çok daha fazla tanınırlar.	1	2	3	4	5
24.EKİ1	Etik çalıştığım örgütte sohbetlerde her gün konuşulan bir konudur.	1	2	3	4	5
25.EKİ2	Bir örgütün etik memuru eski bir İK (İnsan Kaynakları) çalışanı olmalıdır.	1	2	3	4	5
26.EKİ3	Çalıştığım örgütte etik bir iklim vardır.	1	2	3	4	5
27.EKİ4	İK örgütteki etiği yönetme sorumluluğunu üstlenmelidir.	1	2	3	4	5
28.EKİ5	Bir örgütte Etik Yönetim İK uygulayıcıları için Temel Performans Alanı olmalıdır.	1	2	3	4	5
29.EKİ6	Bir örgütte İK uygulayıcılarının temel kabiliyeti etik yönetim olmalıdır.	1	2	3	4	5
129.JPS1	İşyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım.	1	2	3	4	5
130.JPS2	Görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm.	1	2	3	4	5
131.JPS3	Temel görevlerimi yerine getirmekte başarılı değilimdir.	1	2	3	4	5
132.JPS4	Görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem.	1	2	3	4	5
133.JPS5	İşimin gerektirdiği biçimsel görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
134.JP1	İşimde gösterdiğim performans <u>beni</u> tatmin eder.	1	2	3	4	5
135.JP2	İşimde gösterdiğim performans <u>amirlerimi</u> tatmin eder.	1	2	3	4	5
140.JS1	İşim bana başarıma duygusu veriyor.	1	2	3	4	5
141.JS2	İşim tatmin edicidir	1	2	3	4	5
142.JS3	İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum	1	2	3	4	5