

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK DIŞI  
DAVRANIŞLAR VE ETİK İKİLEMLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve TÜRKOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Sevgi Dönmez MAÇ**

**MAYIS-2019**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK DIŞI  
DAVRANIŞLAR VE ETİK İKİLEMLER ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve TÜRKOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

“Bu tez 11.06/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /  
Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Serpil Doğanmazdağ - Başarılı		
Dr. Öğr. Üyesi Pınar MENİS SAĞIR - Başarılı		
Dr. Öğr. Üyesi Süre AYDIN KURBAN - Başarılı		



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Merve TÜRKOĞLU
Öğrenci Numarası	:	Y166058007
Enstitü Anabilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Etik İnkilemler Üzerine Bir Araştırma
Benzerlik Oranı	:	%16

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

11.06/2019

İmza

*(Handwritten Signature)*

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Dönmez MAÇ

Tarih:

İmza:

*(Handwritten Signature)*

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Tez danışmanlığımı üstlenen, bilgisini ve zamanını esirgemeyen, gerek kaynak paylaşımı gerekse yol göstermesiyle her zaman yardımda bulunan, değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Sevgi Dönmez MAÇ'a desteği için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jüri üyeleri Dr. Öğretim Üyesi Şule Aydın TURAN'a ve Dr. Öğretim Üyesi Pınar Memiş SAĞIR'a katkılarından dolayı, lisans ve yüksek lisans ders dönemim boyunca ders aldığım değerli hocalarıma, araştırmanın mülakatları için bana vakit ayıran insan kaynakları çalışanlarına, desteklerini her zaman hissettiğim arkadaşlarım Buse, Emine, Betül ve Gözde'ye teşekkür ederim.

Son olarak hayatımın her noktasına yanımda olan ve emeğini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sevgili annem Aysel TÜRKOĞLU'na ve tüm aileme teşekkür ederim.

Merve TÜRKOĞLU

18.06.2019

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ETİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>5</b>
1.1.Etik Kavramının Tanımı .....	5
1.2. Etik ile İlgili Kavramlar .....	6
1.2.1. Ahlak .....	6
1.2.2. İş Etiği .....	7
1.2.3. Meslek Etiği .....	8
1.2.4. Sosyal Sorumluluk .....	9
1.3. Etik Türleri .....	10
1.3.1. Betimleyici Etik .....	11
1.3.2. Normatif Etik .....	11
1.3.3. Metaetik .....	11
1.4. Etik Kuramlar .....	11
1.4.1. Faydacılık (Utilitarianizm) Kuramı.....	12
1.4.2. Deontoloji Kuramı .....	12
1.5. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi .....	13
1.5.1. Dünyada İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi.....	13
1.5.2. Türkiye’de İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi .....	15
1.6. İş Etiği, Etik İkilemler ve Etik Dışı Davranışlar .....	17
1.6.1. Etik İkilemler .....	17
1.6.2. Etik Dışı Davranışlar .....	17
1.6.3. İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar .....	18
1.6.4. Etik İkilemi ve Etik Dışı Davranışı Etkileyen Faktörler.....	19
1.7. Örgütlerde Etik Yönetimi.....	22
1.7.1. Yönetimsel Etik.....	22
1.7.2. Etik İlkeler .....	23
1.7.3. İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sorumlulukları.....	24
1.7.4. Etik Kod ve Etik Eğitimi.....	25
1.7.5. Liderlik ve Etik Hattı .....	27
1.8. Değerlendirme.....	28

<b>2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ETİK İLİŞKİSİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	29
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik İlişkisi.....	30
2.3. Personel Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Etik .....	32
2.4. Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Etik .....	37
2.5. Kariyer Yönetimi Sürecinde Etik.....	39
2.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Etik.....	42
2.7. Türkiye’de İKY Uygulamaları ve Etik .....	45
2.7.1. Türkiye’de İKY Uygulamalarının Yasal ve Etik Çerçevesi .....	45
2.7.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etik Görünümü .....	49
2.8. Değerlendirme.....	52
<b>3. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARININ YAŞADIKLARI ETİK İKİLEMLER VE DAHİL OLDUKLARI ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN BELİRLENMESİ.....</b>	<b>53</b>
3.1. Araştırmanın Çerçevesi.....	53
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	53
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	53
3.4. Araştırmanın Örneklemi.....	53
3.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği .....	54
3.6. Araştırmanın Kapsamı .....	54
3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi.....	55
3.8. Bulgular.....	55
3.8.1. Etik Kavramının Tanımlanması .....	57
3.8.2. İşe Alım Süreci .....	58
3.8.3. Eğitim ve Geliştirme .....	67
3.8.4. Kariyer Yönetimi .....	68
3.8.5. Performans Değerlendirme ve Yönetimi .....	70
3.8.6. Etik Eğitimi ve Diğer Etik Yönetimi Mekanizmaları .....	73
3.8.7. Etik İK Uygulamaları İçin Öneriler .....	78
3.9. Bulguların Değerlendirilmesi.....	81
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>104</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>107</b>

## KISALTMALAR

<b>CV</b>	: Curriculum Vitae (Özgeçmiş)
<b>İK</b>	: İnsan kaynakları
<b>İKP</b>	: İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İŞKUR</b>	: Türkiye İş Kurumu
<b>SHRM</b>	: The Society for Human Resources Management
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşu
<b>YÖK</b>	: Yüksek Öğretim Kurulu

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> İşletmelerin En Çok Karşılaştığı Etik Konular .....	18
<b>Tablo 2:</b> Etik Dışı Davranışların Görülme Oranları.....	19
<b>Tablo 3:</b> SHRM Etik Kodu .....	26
<b>Tablo 4:</b> Mülakat Yapılan Kişilerin Bilgileri .....	56



**Tezin Başlığı:** İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Etik İkilemler Üzerine Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Merve TÜRKÖĞLU **Danışman:** Dr. Öğr.Üyesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ

**Kabul Tarihi:** 11.06.2019

**Sayfa Sayısı:** vii(ön kısım)+107(tez)

**Anabilimdalı:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**Bilimdalı :** İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi iki düzeyde kurulmaktadır. Bunlardan birincisi, insan kaynakları fonksiyonlarının ve uygulamalarının yürütülmesinde iş etiği ilkelerine başvurulmasıdır. İkincisi ise örgütte, çalışanların iş etiği çerçevesinde davranış sergilemelerini destekleyici faaliyetlerde bulunulmasıdır. Her iki düzeyde de, insan kaynakları yönetimi merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonları, uygun adayların işe alımı (tedarik ve seçim), kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, çalışanların eğitimi ve gelişimi, ücret ve ödüllendirme gibi uygulamalardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu faaliyetleri gerçekleştirirken etik davranış sergilemesi beklenir.

Çalışmanın konusu insan kaynakları yönetiminde etik ikilemler ve etik dışı davranışlardır. Çalışmanın amacı insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları etik ikilemleri ve dahil oldukları etik dışı uygulamaları belirlemektir. “İnsan kaynakları çalışanlarının yaşadığı etik ikilemler ve dahil oldukları etik dışı davranışlar nelerdir?” araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Araştırma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Veri toplama tekniği mülakattır.

Araştırma kapsamında İKY fonksiyonlarından işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer ve performans yönetimine ilişkin bulgular edinilmiştir. Bu kapsamda işe alım sürecinde adaletli bir seçim yapmayı sağlayan kör işe alım tekniği kullanılmadığı, mülakatlarda özel hayata ilişkin sorular sorulabildiği; performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve eğitim süreçlerinde eksiklikler olduğu bunların da etik dışı davranışlara ve ikilemlere yol açabildiği görülmüştür. Katılımcılar bu süreçlerde İK çalışanlarının bireysel kusurlarını ifade etmekle beraber etik dışı davranışları ve ikilemleri daha çok örgütteki süreçler ile ilişkilendirmişler ve bunları gidermeye yönelik önerilerde bulunmuşlardır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Etiği, Etik Dışı Davranışlar, Etik ikilem, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamaları

**Title of the Thesis:** A Study on Unethical Behaviors and Ethical Dilemmas in Human Resources Management

**Author:** Merve TÜRKOĞLU

**Supervisor:** Assit. Prof. Sevgi DÖNMEZ  
MAÇ

**Date:** 11.06.2019

**Nu. of pages:** vii(pre next)+107(main body)

**Department:** Human Resources  
Management

**Subfield:** Human Resources Management

Human resources management and business ethics are established at two levels. The first of these; to apply the principles of business ethics in the execution of human resources functions and applications. The second one is that the organization carries out activities to support employees in their behaviors within the framework of business ethics. At both levels, human resources management takes on a central responsibility.

Human resources functions consist of such as recruitment, career management, performance evaluation, training and development, pay management, rewarding. Human resources management is expected to exhibit ethical behavior in carrying out these activities.

The subject of the study is ethical dilemmas and unethical behaviors in human resources management. The purpose of the study is to determine the ethical dilemmas faced by human resources employees and the unethical practices they involve, and to determine why these behaviors are caused. "What are the ethical dilemmas that human resources employees experienced and unethical behaviors that they involved?" compose the research question. The research is designed as a qualitative research and data collection technique is an interview.

Within the scope of the research, HRM functions of recruitment, training and development, career and performance management of the findings was obtained. In this context, the blind recruitment technique, which provides a fair choice in the recruitment process, is not used, and questions about private life can be asked during interviews. It has been observed that there are deficiencies in performance evaluation, career management and training processes which can lead to unethical behaviors and dilemmas. Although the participants expressed the individual flaws of HR employees in these processes, they associated the unethical behaviors and dilemmas with the processes in the organization and made suggestions to eliminate them.

**Keywords:** Business Ethics, Ethical Dilemma, Unethical behaviour, Human Resource Management, Human Resources Management Practices

## GİRİŞ

Etik, günlük yaşamımızda sıkça duyduğumuz bir kavramdır. Bireylerin, mesleklerin kendilerine göre etik değerleri vardır. Etiğe yönelik pek çok konu antik çağlardan günümüze kadar tartışılmıştır (Erdemir, 2012: 5). Küreselleşme, rekabet, teknoloji gibi unsurlarda yaşanan değişimler işletmelerin yapılarını daha karmaşık hale getirmiş ve işletmelerin, iş hayatında etik değerleri göz önünde bulundurmasını zorunlu kılmıştır. Son yıllarda işletmelerdeki etik dışı davranışların artması ve bu davranışların hem toplumlara hem de işletmelere zarar vermesiyle işletmelerde etik kavramı akademik araştırmalara konu olmaktadır (Yalçıntaş ve Bulu, 2015: 35).

Günümüz işletmelerinin başarısında önemi artan ve en genel ifade ile neyin doğru neyin yanlış olduğunu tespit etmeye çalışan etik kavramı, işletmecilik literatüründe iş etiği ile ifade edilir. Dolayısıyla, her alanda olduğu gibi etik değerlere sahip çıkmak insan kaynakları biriminin de bir sorumluluğudur. Özellikle, sahip olduğu fonksiyonları yerine getirme konusunda bu sorumluluk, çalışma hayatı açısından önemli bir hale gelmiştir (Kavi ve Koçak, 2013: 152).

İşletmelerde etik kültürünün oluşmasında insan kaynakları, işlevleri ve sorumlulukları gereği merkezi bir rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve etik ilişkisi iki düzeyde kurulmaktadır. İlk olarak, İK biriminin insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan işe alım, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve çalışma ilişkileri gibi süreçlerin yürütülmesinde etiğe uygun davranılması beklenir. İkincisi ise, İK biriminin işletmelerde çalışanların iş etiği çerçevesinde davranış sergilemelerini destekleyici faaliyetlerde bulunmasıdır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012b: 120).

Son on yılda akademik çevrelerde iş etiğiyle ilgili çalışmalar artış göstermiştir (Arslan ve Berkman, 2009: 75). Fusilier, vd., (1996: 71), 900'den fazla işletmeyi inceleyerek, işletmelerin karşılaştığı etik konuları belirlemişlerdir. En önemli 10 etik konusundan 6'sının insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunlar; iş sağlığı ve güvenliği, ayrımcılık, cinsiyete dayalı eşitsizlik, çalışanın işletme varlıklarını ya da bilgilerini kötüye kullanması, çalışan kayıtlarının güvenliği, çalışan mahremiyetidir.

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) veri tabanında 2004-2018 yılları arasında, iş etiği/ahlakı ile ilgili 54 kadar tez bulunurken; aynı yıllar arasında etik/ahlak ve İKY ilişkisi ile ilgili 23 kadar tez bulunmaktadır (Türkoğlu, 2019: 93).

### **Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmanın konusu, etik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi temel alınarak “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Etik İkilemler” dir. Çalışma kapsamında İKY fonksiyonlarından işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme konuları ele alınmış ve araştırma sürecinde insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları etik ikilemler ve dahil oldukları etik dışı davranışlar hakkında bulgular edinilmeye çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları etik ikilemleri ve dahil oldukları etik dışı uygulamaları belirlemek ve İKY’yi etik bir faaliyet ve işveren ile çalışanlar arasındaki çatışmayı doğal ve yönetilebilir olarak gören etik İKY çalışmalarına katkıda bulunmaktır (Greenwood, 2012). Ayrıca çalışmanın etik ikilemleri ve etik dışı davranışları ortaya koyarak İKY uygulamalarının ve bu kapsamda İKY meslek etiğinin geliştirilmesine de katkı sunması beklenmektedir.

### **Araştırmanın Önemi ve Özgün Değeri**

İşletmelerde etik dışı davranışların artması ve bu davranışların hem topluma hem de işletmelere zarar vermesiyle, örgütlerin etik yönetimine önem vermelerini zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de gerek çalışanların etik davranmasını konusunda destekleyici faaliyetlerde bulunması gerek de insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesinde sorumluluk sahibidir. Bu kapsamda etik İKY, performans ve verimlilik gibi örgütsel çıkarların ötesinde ahlaki İKY uygulamalarının geliştirilmesine ve güç eşitsizliklerinin düzeltilmesine katkı sunar (Greenwood, 2012). Türkiye’de etik ve insan kaynakları yönetimi konulu yapılan lisansüstü tezler, daha çok nicel araştırma olarak tasarlanmıştır (Başarır, 2006; Karasu, 2009; Ulubulut, 2010; Yılmaz, 2012; Nadir, 2014). Bu çalışma da İKY’nin halen kurumsallaşmakta olduğu Türkiye bağlamında nitel bir araştırma olarak tasarlanarak İKY alanında etik dışı davranışlar ve ikilemler üzerine daha derinlemesine bilgi edinilmesini amaçlamaktadır. Ayrıca Türkiye’de İK

mesleğine ait etik kod bulunmamaktadır, gelecekte İK alanında çalışanlar için mesleki kod geliştirilmesinde bu araştırma sonuçlarından faydalanılabilir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma, insan kaynakları çalışanlarının yaşadığı etik ikilemleri ve dahil oldukları etik dışı davranışlar hakkında detaylı bilgi edinmek yani belirli İK fonksiyonlarını gerçekleştirme sürecinde nasıl etik dışı davranışlara dahil olunabildiği veya ikilem yaşanabildiğini ortaya koymak amacıyla nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Merriam (2009) nitel araştırmayı; bireylerin, dünyalarını nasıl kurduklarını ve kendi deneyimlerini nasıl yorumladıkları ile ilgili bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Araştırma insan kaynakları çalışanlarının yaşadıkları etik ikilemleri ve dahil oldukları etik dışı uygulamaları belirlemek olduğundan çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Araştırma süresince “İnsan kaynakları çalışanlarının yaşadığı etik ikilemler ve dahil oldukları etik dışı davranışlar nelerdir?” sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma;

- İnsan kaynakları uygulamalarından işe alımı, eğitim ve geliştirmeyi, kariyer yönetimini, performans değerlendirme ve yönetimini,
- Yönetici pozisyonunda olmayan insan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmelerini kapsamaktadır.

### **Çalışmanın Planı**

Çalışmanın birinci bölümünde etik, ahlak ve iş etiği kavramsal açıdan incelenmiştir. Bu kapsamda, etik ve etik ile ilgili kavramlara, etiğin dünyada ve Türkiye’de tarihsel gelişim sürecine, etik kuramlara ve türlerine, etik ikilem ve etik dışı davranışlara, örgütlerde karşılaşılan etik sorunlara ve bu sorunların nedenlerine ve örgütlerde etik yönetim sürecine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, insan kaynakları yönetimi ve etik ilişkisi incelenmiştir. Bu aşamada, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları fonksiyonları ve etik ilişkisine, personel bulma ve seçme sürecinin, eğitim ve geliştirme sürecinin, kariyer

yönetimi sürecinin, performans yönetimi sürecinin etik ile ilişkisi ele alınmıştır. Ücret yönetimi hassas bir konu olduğu için ve örgütlerin bu konu hakkında bilgi vermek istemeyeceği düşünülerek, bu çalışmada ücret yönetimi fonksiyonu ele alınmamıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise araştırma kısmıdır. Araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın örnekleme, araştırmanın kapsamı, araştırma verilerinin toplanması ve analizi gibi başlıklar araştırmanın çerçevesini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları çalışanları ile yapılan mülakatların bulguları ve değerlendirmeleri de bu bölümde yer almaktadır.

# BÖLÜM 1: ETİK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## 1.1. Etik Kavramının Tanımı

Etik sözcüğü, etimolojik açıdan Yunanca “ethos” kelimesinden türemiştir. Bu terimin üç farklı anlamı bulunmaktadır. İlk anlamı “örf, alışkanlık, töre ve görenek”, ikinci anlamı “karakter”, üçüncü anlamı ise “kişinin esas yeri, yurdu, memleketi” dir (Bodur, 2017: 160-161). Çeşitli dillerde aynı kökenle kullanılmaktadır. Örneğin, Almanca “ethik”, Fransızca “ethique”, İngilizce “ethics” gibi (Keklik, 1996: 240). Türkçe’de ise etik “töre bilimi”, “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü”, sıfat olarak “ahlaki” anlamında kullanılmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), 2018). Etik kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Etik, kişilerin iyi ve kötü, doğru ve yanlış davranışlarıyla ilgilenen bir felsefe alanıdır (Moore, 2004: 2)
- Etik, bireylerin eylemlerini kendilerine göre düzenlediği bir ilkeler sistemi ya da serisidir (Popkin ve Stroll, 1986: 2)
- Etik, ahlaki açıdan kabul edilebilir bireysel, kurumsal ve toplumsal değerlerin belirlenmesinde ve insan davranışlarının değerlendirilmesinde temel ölçüt olarak kullanılır (Seib ve Fitzpatrick, 1997’den aktaran Erol, 2012: 276).
- Etik, ahlakı konu edinen felsefe dalıdır. Kullanılan ahlak terimlerini ve ahlak yargılarının statüsünü analiz eder. Takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları ele alır (Nuttall, 2011: 15)

Kuçuradi’ye göre etik son on-on beş yılda moda olmuş bir kavramdır. Oysa insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde ve kararlarında her zaman etik değerler söz konusudur. Kuçuradi’ye göre etik farklı anlamlarda kullanılmaktadır. İlki belirli bir grupta ve zamanda eylemleri belirlemesi beklenen “ahlak normları” yani ahlak anlamında kullanılmasıdır. İkincisi ise evrensel olarak geçerli kılınmak istenen ancak çoğu zaman felsefi olarak değerlendirilmemiş evrensel olabilecek veya olamayacak normlardır. Meslek etikleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Üçüncüsü ise etik değer ve bu etik değerlerin bilgisini ortaya koyan felsefe dalı için kullanılmaktadır. Dolayısıyla, bir filozofun etiği ele alış biçimi ile günlük yaşamda karşılaşılan problemlere etik yaklaşımda bulunmak aynı değildir. Kuçuradi, günümüzde etik kavramının felsefenin

bir alanı olarak kullanılmasından ziyade “meslek etikleri” anlamında kullanıldığını vurgulamaktadır. Yani çeşitli meslekler ve hizmet alanları kendi etik değerlerini oluşturmaktadır (Kuçuradi, 2003: 8). Bu çalışmada da insan kaynakları çalışanlarının karşılaştıkları etik problemler ve etik ikilemler araştırılacağı için kullanılan etik kavramı ahlaktan ve felsefeden ziyade ikinci anlama denk gelir.

Kimi yazarlar etik kavramını tanımlarken sorumluluk, yükümlülük üzerinde dururken kimi de insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinin temelini oluşturan değerler olarak yorumlamıştır (Yatkın, 2008: 2012). Farklılıklar olmasına rağmen temel olarak etiğin iyi-kötü ya da doğru-yanlış davranışlar ile ilgilendiğine vurgu yapılmaktadır.

## **1.2. Etik ile İlgili Kavramlar**

Çalışmanın bu kısmında etik ile yakından ilişkili bazı kavramlara yer verilecek ve etiğin bu kavramlarla benzerlikleri ve farklılıkları ele alınacaktır.

### **1.2.1. Ahlak**

Ahlak, insan ilişkilerinde doğru ya da yanlış olarak adlandırılan değer yargılarını içerir. Ahlak kavramı Arapça “hulk” kelimesinden türemiştir. “tabiat, huy” anlamlarına gelmektedir (Aktan, 2009a: 39).

Ahlak, kişilerin, grupların, toplumların belli bir tarihsel dönemde yaşamlarına giren ve eylemlerini yönlendiren inanç, değer, norm, buyruk, yasaklar topluluğu ve ağıdır (Özlem, 2004: 15). Ahlakın tanımına göre toplumlar arasında kültürel ve dinsel farklılıklar bulunmaktadır. Her toplumun kendine ait ahlaki değerleri, kuralları vardır (Karasu, 2009: 15). Ahlaki meseleler söz konusu olduğu zaman, karşılaştırmalı kültürel yargılarda bulunulmayacağı çoğunlukla kabul görür, çünkü herkes için geçerli bir nesnel ahlaki değerler dizisi yoktur (Nuttall, 2011: 45).

Birçok kaynakta “etik” ve “ahlak” kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etik ve ahlak zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da içerik, nitelik ve kapsam bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Etik, evrensel geçerliliği olan bir özellik taşıırken; ahlak göreceli, toplumdan topluma değişen bir nitelik göstermektedir. Ahlak, çoğu zaman dine ve dinsel inançlara göre uyulması gereken kurallar bütünüdür (Gök, 2008: 8). Ahlak ve etik arasında kurallı olma ve kural oluşturma farkı vardır (Sproul,



2009: 2). Bu kapsamda, ahlak eylemin pratiği, etik ise bu pratiğin teorisidir (Cevizci, 2002: 5).

Her ne kadar etik ve ahlak arasında farklar olmasına rağmen, bu iki kavram günlük dilde, literatürde, hatta felsefede bile birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir (Usta, 2012: 406).

### **1.2.2. İş Etiği**

İş hayatında yaşanan değişimler, örgütler arasında rekabetin giderek artması ve bu rekabette insan unsurunun temel faktör haline gelmesi, ahlaki ilkelerin iş hayatında benimsenmesine ve uygulanmasına yönelik ihtiyaçı da artmıştır. İşletmeler temel fonksiyonlarını gerçekleştirirken sık sık etik ikilem ve etik dışı davranışlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bundan dolayı iş hayatını düzenlemede iş etiğinin önemi artmaktadır (Demir ve Acar, 2014: 129).

İş etiği; örgütlerde, işe yönelik amaçlar ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler, görev ve sorumluluklar ile örgüt paydaşlarının takındığı tutum ve eylemleri araştıran; bunları iyi, kötü, yanlış ve doğru şeklinde tanımlayan ve anlaşılmalarını sağlayan sistematik bir yaklaşımdır (Bolat ve Seymen, 2003a: 69). Yani iş etiği kısaca, örgütlerin ve çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda yol gösterir (Gbadamosi, 2004: 1145).

İş etiği, iş dünyasının sağladığı fırsatlar karşısında sağduyulu seçimler yapmaları için kişilere rehberlik eden ilkeleri ve değerleri içerir (Akgemci ve zgener, 2002: 46). Uzun vadede işletmelerin başarılı olabilmeleri, güvenilir olmalarına ve etik davranışlarda bulunmalarına bağlıdır. Alınan kararların değerlendirmesini yapacak yöneticilerin, ahlaki standartlarla ilgili bilgisi olması gerekir. Uygulanacak standartların geliştirilmesi normatif etik kapsamına girerken, iş etiği uygulamalı etik alanına girmektedir (Aşıgil, 2001: 5).

İş etiği, bir iş yapılırken, o işin iş dünyasının kabul edeceği ve toplumun benimseyeceği yöntemlerle yapılıp yapılmamasıyla ilgilenir. Bu doğrultuda iş etiği; çalışanların, işverenlerin ve diğer paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin nasıl kurulması gerektiğini araştırır. Bu yönüyle iş etiği, meslek etiğini, işletme etiğini, yönetim etiğini

ve çalışma etiğini kapsamaktadır (Kılınç ve Ağraş, 2010'dan aktaran Kavi ve Koçak, 2013: 14).

1960-1970'li yıllarda etik kavramı, işletmelerin "sosyal sorumluluğu" başlığı altında yer almıştır. Etik kavramının, genel çerçeveden çıkarak örgütler açısından ele alınması ve iş etiği kavramının gündeme gelmesi 1980'li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır (Bolat ve Seymen, 2003a: 69). 1980'li yıllar devletlerin ekonomiye müdahaleden uzaklaştığı ve rekabetin öne çıktığı bir dönemdir. Bu yıllarda işletmeler uluslararası düzeyde faaliyet göstermiş ve şirket birleşmeleri artmıştır. Bundan dolayı işletmeler farklı değer yapıları ile karşılaşmıştır. Bir ülkede kabul edilen bir takım uygulamaların her ülkede uygulanmasının mümkün olmadığını anlamışlar ve bu da işletmeleri küresel alanda etik anlayışa doğru götürmüştür (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 150).

### **1.2.3. Meslek Etiği**

Meslek, bireylerin kendini geliştirmesi, toplum içerisinde kendini tanımlaması ve görünür kılmasında önemli bir faktör olmasının yanı sıra insanların yaşamlarını kazanmak için, belirli bir eğitim yoluyla kazandığı bilgi ve becerilere dayalı olarak sürdürdüğü etkinlikler bütünüdür (Saltık, Avcı ve Kaya, 2016: 43).

Bir işin meslek olarak sayılabilmesi için aşağıdaki unsurları taşıması beklenir (Arslan ve Berkman, 2009: 38);

- Belirli bir akademik eğitim süresi
- Belirli bir ihtisaslaşma eğitimi
- Meslek üyelerinin yer aldığı meslek örgütünü gerektirir. Örgüt, üyelerini denetler, mesleki uygulamalar için standartlar geliştirir ve bunlara uyulmasını izler.
- Meslek mensuplarının birincil amacı kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet etmektir.

Etiğin bir bölümü olan meslek etiği, ilgili mesleklere göre tıp etiği, ticaret etiği, yargı etiği, sağlık etiği, eğitim etiği, medya etiği, çevre etiği ve sanat etiği gibi bölümlere ayrılabilir. Meslek etiği, ilgili mesleğe mensup kişilerin uymaları gereken kuralları belirler (Elgin, 2006: 21). İşler sadece teknik özellikleri değil, işi yapan insanların ya da

işin sunulduğu kitlenin ahlaki kuralları ve değerleri ile de doğrudan ilgilidir (Coşkun ve Akıncı, 2011: 69).

Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır (Kuçuradi, 1988'den aktaran Aydın, 2016: 99).

Bir mesleğin toplumdans sağladığı faydalar ile toplumun o meslekten sağladığı faydalar, bir meslek ile toplum arasındaki sosyal bir sözleşmenin varlığını göstermektedir. Bu sözleşme, belli bir meslek ve toplum arasındaki ilişkilerde ahlaki bir alt yapı oluşturmaktadır ve meslek sahiplerinin topluma karşı özel ahlaki sorumlulukları olduğunu göstermektedir (Başarır, 2006: 28).

Durkheim'a (1986: 11) göre meslek etiği; bir grubun eseri olan ve o grup tarafından korunduğı sürece var olan, grup üyelerini belli davranışlara zorlayan, bir sınır çizen ve daha ileri gitmelerini engelleyen kurallardan oluşur.

#### **1.2.4. Sosyal Sorumluluk**

İşletmeler ekonomik birimler olduğu kadar aynı zamanda sosyal birimlerdir. İşletmelerin topluma ve içinde buldukları çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar vardır. Bir bakış açısına göre sosyal sorumluluk, yöneticilerin veya hissedarların çıkarlarının ötesine geçerek, diğer grupların çıkarlarına hizmet etmek ile ilgilidir (Mondy, 2017: 32). Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk, herhangi bir örgütün hem iç hem de dış çevresindeki paydaşlarına karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır (Aktan ve Börü, 2006: 8-9). Davidson ve Griffin (2000) ise sosyal sorumluluğu "Bir örgütün, faaliyet gösterdiği toplumu korumak ve o toplumu geliştirmek zorunda olduğu yükümlülükler kümesidir" şeklinde tanımlanmıştır (Fisher, 2004: 392).

Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgili iki temel görüş vardır. Frederick (1960) şirketlerin yalnızca hissedarların çıkarlarını destekleyen yapılar olmadığını aynı zamanda toplumun çıkarlarına da hizmet etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Yine aynı şekilde Davis (1960) şirketlerin kendilerini ve içinde faaliyet gösterdikleri pazarları, sosyal çevreden izole edemeyeceklerini ileri sürer ve bu çevredeki güç

dengelerini değiştirdiklerini iddia eder. Bu vasıtaıyla şirketlerin sosyal g¼c¼n¼ toplumun yararını g¼zeterek kullanması, şirketlerin topluma karşı bir geri ¼demede buldukları anlamına gelir. Diğer yandan Friedman (1970) ise işletmelerin topluma karşı tek sorumluluğunun yasal çerçeve ve ¼lkenin etik gelenekleri içinde hissedarlara maksimum kâr sağlamak olduğunu ¼ne s¼rmektedir. Ayrıca işletmelerin sosyal y¼nden sorumluluklarının hissedarlara fayda sağladığını ve tamamen hayır için olmadığı s¼rece meşru olduğunu ifade etmektedir (Alakavuklar, Kılıçaslan ve ¼zt¼rk, 2009: 106; Mendonça, Kanungo ve Aycan, 2016: 364).

Carroll, işletmelerin sadece ekonomik y¼nleriyle değil, ekonomik olmayan kriterlerle de yargılanması gerektiğini ileri s¼rm¼řt¼r. Carroll sosyal sorumluluğu d¼rt parçalı model halinde sunmuştur. Sosyal sorumluluk boyutları; ekonomik sorumluklar, yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve gön¼ll¼ sorumluluklar olmak ¼zere d¼rde ayrılır. Etik sorumluluklar, yasal y¼k¼ml¼l¼klerin boşluğunu doldurur. Bireylerin, işletmelerden bekledikleri davranış ya da faaliyetlerdir. Sosyal sorumluluğun çekirdek kısmı etik davranıştır. Fırsatçılıktan kaçınma, fiyatları makul d¼zeyde tutma, çalışanlar arasında ayrımcılıktan kaçınma, ¼cret ve terfilerde adil davranma, gibi konuları kapsamaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk, etik sorumlulukları da içinde barındırır (Uzkesici, 2005: 72-73; Çerik ve ¼zarslan, 2008: 592-593).

Sosyal sorumluluk iş etiğinin gereğidir. Uygulanan sosyal sorumluluk projeleri iş etiği ile desteklenemediğinde bu etik değildir. Etik ile yakından ilişkili olan sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin faaliyetle bulunduğu toplum ve işletmeler arasındaki sosyal ilişkilerle ilgilidir (¼zdemir, 2009: 120). Işletmelerin ahlaki tutumları, aynı zamanda sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri anlamını da taşımaktadır. Yani sosyal sorumluluklarını tam anlamıyla gerçekteştirebilen işletmeler doğrudan ahlaki kararlar alabilmiş ve bu y¼nde faaliyette bulunmuş olacaklardır. Dolayısıyla, karşılıklı etkileşim doğrultusunda, iş etiğini içermeyen bir sosyal sorumluluktan, sosyal sorumluluk içermeyen bir etik anlayışından bahsetmek s¼z konusu olmayacaktır (şahin, 2011: 112).

### **1.3. Etik T¼rleri**

Etik t¼rleri; betimleyici etik, normatif etik ve metaetik şeklinde sınıflandırılmaktadır.

### **1.3.1. Betimleyici Etik**

Betimleyici etik ahlak ve ahlaki eylem bağlamında, olması gereken yerine olan ile ilgilenir. Yani betimleyici etik anlayışı norm bildirmek ya da kural koymak yerine sadece insan davranışlarını gözlemleyerek davranışların sonuçlarını betimler. Bu yaklaşımda etik, daha çok seyirci, gözlemleyici konumdadır. Ahlaki olaylara dışarıdan bakar ve açıklar (Cevizci, 2002: 6). Betimleyici etik, var olan ahlaki olgu ve değerleri tespit etmek ve bu tür inançların sosyolojik ve psikolojik yönleriyle ilgili araştırma yapmakla ortaya çıkan etik türüdür (Kesgin, 2009: 153).

### **1.3.2. Normatif Etik**

Normatif etik, insanın ahlaki eylemleri için kural ve düzenleyici ilkeler getiren etik türüdür (Özmen ve Güngör, 2008: 141). Ahlaki bakımdan neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda ahlaki ölçütler sunarak, bu ölçütleri temellendirme işi ile uğraşan uygulamaya dönük etik alanıdır (Bolat ve Seymen, 2003b: 6). İnsanlara ne yapmaları ya da neden kaçınmaları gerektiğini belirten, yükümlülükleri ve sorumluluklarını anımsatan nesnel ahlaki doğrular olduğunu savunmaktadır. Yani, normatif etik, nasıl yaşanması gerektiğini bildiren ahlaki ilkeleri araştırır, adil bir toplumun hangi unsurları içermesi gerektiğini belirtir, bir insanı ahlaken iyi kılan şeylerin neler olduğunu sorgulamaktadır (Cevizci, 2002: 7-8).

### **1.3.3. Metaetik**

Metaetik; ahlaki kavramlarının analiz edilmesi ve bu kavramların anlamlarının ortaya çıkarılması, ahlaki yargılarda bulunulduğunda gerçekte ne yapılması gerektiğini, ahlaki özelliklerin doğasının araştırılması ile ilgilidir (Yöney, 2018: 226). Başka bir ifadeyle, eylemlere anlam verme ve doğrulama ile ilgili teorik konularla ilgilenmektedir. Metaetik, “niçin iyi?” ya da “biz belirli bir eylem için iyi veya doğru derken ne demek istiyoruz?” gibi sorulara yanıt arar (Karaöz, 2000: 2). Metaetiğin en önemli özelliği analiz etmektir. Geleneksel ahlak ve normatif etik karşısında eleştirel bir tavır alır (Cevizci, 2002: 11).

## **1.4. Etik Kuramlar**

Genel olarak bakıldığında, faydacılık ve deontolojik olmak üzere iş etiğinde iki temel etik davranış kuramı bulunmaktadır (Mele, 2012: 56).

### **1.4.1. Faydacılık (Utilitarianizm) Kuramı**

Sonuşalcılık ve teleolojik olarak da adlandırılan faydacılık kuramında, eylemler sonuçlarına göre değerlendirilir. Buna göre, etik davranışları iyi ya da kötü sonuçlar temelinde tanımlayan sonuç yönelimli bir yaklaşımdır (Uzun, 2007: 14).

Faydacılık kuramı, “Zafere giden her yol mübahtır” anlayışını benimsemektedir. Yani eylem ne kadar kötü olursa olsun, sonuca götüren her yol ahlaki olarak kabul edilebilir. Ayrıca, hiçbir davranışın özünde sakıncalı olmadığını, sadece yapabileceğinden daha az iyilik yarattığı sürece sakıncalı olacağını savunur (Mendonça, Kanungo ve Aycan, 2016: 367). Kurama göre; bir davranış, en çok sayıda insana, en büyük oranda mutluluk sağlayabildiği kadarıyla doğrudur. Faydacılık kuramının en ünlü savunucuları olan Jeremy Bentham ve John Stuart Mill’e göre, faydacılığın özü, davranışın sonuçlarını vurgulamasıdır. Eğer davranış sonucunda, zararlı olanlardan ziyade, faydalı sonuçlar ortaya çıkarsa o davranış doğrudur; tersi olursa doğru değildir (Türkeri, 2017: 117-118).

Faydacılık teorisine yönelik bazı eleştiriler de mevcuttur. İlk itiraz, eylemin ne kadar mutluluk getirdiğinin nasıl tespit edileceği konusundaki güçlüklerdir. Bentham’ın varsayımına göre, bir eylemin sonucunda ortaya çıkan mutluluk ve mutsuzluk miktarını ölçmede, her bireyin mutluluk birimi eşit kabul edilir. Nietzsche gibi bazı filozoflar bu varsayımına karşı çıkmıştır. Nietzsche bazı insanların asli olarak diğer insanlardan daha önemli olduğunu, onların mutluluklarıyla diğer insanların mutluluklarının eşit olamayacağını ifade eder. İkinci olarak, faydacılıkta eylemin doğru ya da yanlış olduğunu belirlerken, o an için eylemin sonucu iyi ya da kötü olabilir ancak uzun vadeli etkileri farklı sonuçlar doğurabilir. Üçüncü itiraz, faydacılık teorisine göre eylem sonuçta faydalı ise süreç içindeki kötü şeylerin göz ardı edilebileceğidir. Örneğin: yalan söylemek kötüdür ancak çalışanın motivasyonunu kırmamak için doğruyu söylememek kabul edilebilir bir durumdur. Buna göre faydacılık özünde etik olmayan davranış ve tutumlara taviz vermekle eleştirilmiştir (Türkeri, 2017: 120-121; Arslan ve Berkman, 2009: 34).

### **1.4.2. Deontoloji Kuramı**

Deontoloji kuramı, Immanuel Kant ile anılır. Bu yüzden bu kuram Kantçı yaklaşım veya ödev ahlaki olarak da adlandırılmaktadır. Deon, “görev ve sorumluluk” anlamına gelmektedir. Kant’a göre ahlaki davranışın, her koşulda gerçekleşmesi gerekir.

Teleolojik etiğin karşısında olan deontoloji kuramı, sonuçtan ziyade eylemin kendisinin doğruluğu üzerinde yoğunlaşır. Buna göre eylemin doğruluğu ya da yanlışlığı, kişinin birtakım ahlaki ödev ya da davranış kurallarını yerine getirip getirmemesi, temelindeki niyet ve ilkeler önemlidir (Koçyiğit ve Karadağ, 2016: 287; Arslan ve Berkman, 2009: 35). Faydacılığın aksine deontolojik yaklaşım zafere giden her yolun mübah olmadığını vurgular. Yani bir insana, zafere gitmek için bir araçmış gibi davranılmaması gerektiğini savunur (Mendonça, Kanungo ve Aycan, 2016: 369).

Deontoloji kuramına göre iyilik, ahlaki yükümlülükleri idrak etme ve karşılama yeteneğinde yatar. Kant'a göre kişinin içinde hissettiği bir ödev duygusu vardır ve o "yapmalısın", "etmelisin" şeklinde kesin buyruklarla varlığını belli eder. Kant bu durumu "kategorisel zorunluluklar/kategorik buyruk" olarak adlandırmıştır. Kategorik buyruk, eylemi herhangi bir "eğer" ifadesi olmadan ya da eylemin ortaya çıkaracağı sonucu dikkate almadan emreder (Erdoğan, 2006: 8; Öktem, 2007: 3; Türkeri, 2017:131-132).

Kant'a yönelik ilk eleştiriler ise Schiller tarafından ifade edilen, Kant'ın ahlak yasasının çok despot olduğudur. Bir diğer eleştiri, Hegel'e göre; Kant'ın ahlak yasasının tarihsel süreçten kopuk olması yani her dönemin birbirinden farklı ahlak ilkeleri olabileceği noktasını göz ardı etmesidir (Özlem, 2004: 78).

## **1.5. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi**

### **1.5.1. Dünyada İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi**

Literatürde, iş etiğinin tarihsel gelişim süreci farklı dönemlere ayrılarak incelenmiştir. Bu çalışmada da iş etiğinin gelişimi 1960 öncesi yıllar, 1960'lı yıllar, 1970'li yıllar, 1980'li yıllar ve 1990'lı ve 2000'li yıllar olmak üzere beş tarihsel dönem olarak ele alınacaktır.

#### ***1960 Öncesi İş Etiği:***

1920'lerde ABD'de ilerleme hareketi olarak adlandırılan hareketle birlikte, bireylere eğitim, eğlence, sağlık ve emeklilik için yeterli olabilecek geçimlik maaşı sağlanmaya çalışılmıştır. İşletmelerden bir ailenin geçimlik maaşını tehlikeye sokabilecek uygulamaları konusunda dikkatli olmaları istenmiştir. 1930'larda ülkenin yaşadığı sorunlardan dolayı özellikle işletmeleri suçlayan New Deal (Yeni Düzen) programı

gelmiştir. Aile gelirlerini arttırılması için işletmelerin devletle daha yakın çalışılması istenmiştir. 1950'lerde ise bu program güncellenerek Fair Deal (Dürüstlük Anlaşması) programı olarak değiştirilmiştir. Bu program, sivil haklar ve işletmelerin çevre sorumlulukları gibi etik konulara yöneliktir (Kentsu, 2007: 38).

1960 yılı öncesinde yaşamı düzenleyen sistemler, daha çok dine dayalı olduğundan, örgütlerde etik problemler çoğunlukla dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler, eşit ücret, işe ilişkin uygulamalar ve kapitalizmin ahlakı konularında sorunlar ortaya koymaktadır. Bu dönemde her din kendi etik unsurlarını çalışma yaşamının yanında diğer yönlerde de uygulamaya çalışmıştır. Örneğin, bazı Katolik kolej ve üniversitelerde toplumsal etik konusunda dersler verilmiştir. Yine Protestanlar da ilahiyat okullarında ve seminerlerinde etik ile ilgili dersler vermeye başlamıştır. Protestan iş etiği, kişileri sıkı çalışmaya ve tutumlu olmaya teşvik etmiştir. Her din kendi etik kavramları ile yalnızca iş hayatını değil, devlet, aile ve kişilerin yaşamlarını da etkilemiştir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 149).

### ***1960'lı Yıllarda İş Etiği***

1960'lı yıllarda kitle üretimi yapan dev firmalar iş dünyasının önemli unsurları haline gelmiştir. Bu yıllarda işletme yöneticiliği de işletmelerin büyümesine bağlı olarak karmaşıklaşmaya başlamıştır. Bu dönemde etik sorunlar çoğunlukla bireysel bir mesele olarak ele alınmış ve tüketici hakları, reklamlar ve satış geliştirme teknikleri incelenmiştir. Bu yıllar iş etiği alanında yapılan çalışmaların büyük artış gösterdiği yıllardır. 1960'lı yıllara, ekolojik sorunların arttığı görülmüştür. 1962 yılında ABD Başkanı John F. Kennedy "Tüketici Hakları Bildirgesi" ni yayınlamıştır. Bu bildiri, bilgilendirme hakkı, seçme hakkı, güvenlik hakkı ve temsil edilme hakları olarak dört temel hakkı kapsamaktadır (Başarır, 2006: 17).

### ***1970'li Yıllarda İş Etiği***

İş dünyasında yolsuzlukların görünür hale gelmesi 1970'li yıllara dayanmaktadır. ABD'de Watergate skandalı olarak bilinen, dönemin ABD Başkanı Richard Nixon'ın istifa etmesiyle sonuçlanan siyasi skandalın harekete geçirdiğini etik sorunsalı, iş yaşamında da bazı şirketlerde hileli raporlama, çevre kirliliği, yanıltıcı reklam, haksız rekabet, ayrımcılık, yönetici suistimalleri gibi olumsuz örneklerle gündeme gelmiştir.



Dolayısıyla, ABD’de 1970’li yıllarda iş etiği, iş yaşamının temel konularından birisi haline gelmiştir (Krastev, 2010: 19; Arslan ve Berkman, 2009: 27).

### ***1980’li Yıllarda İş Etiği***

1980’li yıllarda, işletme alanında çalışan akademisyenler ve uygulamacılar, iş etiğini bir çalışma olarak kabul etmişlerdir. Farklı alanlardaki gruplar da iş etiğinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. İş etiği organizasyonları binlerce üyeyi kapsayacak şekilde büyümüştür. Bu dönemde Amerika’da 40.000’den fazla öğrenciye, iş etiği dersleri verilmiştir. İş etiği merkezleri, iş etiği ile ilgili çok sayıda yayınlar, kurslar, konferans ve seminerler sunmuştur. Ayrıca General Electric, Chase Manhattan, General Motors, Caterpillar ve S. C. Johnson & Son gibi önde gelen firmalar etik konulara yoğunlaşmak için, etik ve sosyal politika komiteleri kurmuştur (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2010: 13-14).

### ***1990’lı Yıllar ve Sonrasında İş Etiği***

1990’lı ve 2000’li yıllarda teknolojideki büyük değişimler ile birlikte küresel alanda sınırların ortadan kalkması ile işletmeler aynı şartlarda rekabet etmeye başlamıştır. Küreselleşmenin etkisi ile çevre sorunlarının şiddetlenmekte, uluslararası çalışma standartları aşınmakta, gerçek ücretlerde gerilemeler gözlenmekte, çocuk işçi istihdamı artmakta, işten çıkarmalar yoğunlaşmakta, işsizlik sorunu yapılaşmakta, sosyal huzursuzluklar ve şiddet artması gibi pek çok etik ihlaller de ortaya çıkmıştır (Zencirkıran, 2001). Küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan çokuluslu firmalarda, küresel farklılıkların üstesinden gelme, ayrımcılık gibi konular iş etiğinde önemli konular olmuştur (Karasu, 2009: 19).

### **1.5.2. Türkiye’de İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi**

Türkiye’de iş etiğinin gelişimi incelendiğinde, “ahilik” ve “lonca” teşkilatlarının büyük önem taşıdığı görülmektedir. Ahilik teşkilatı, Selçuklular tarafından kurulmuş ve Osmanlı Devleti’nin kuruluş döneminde yaygınlaşmıştır. Ahlaki değerleri ön plana çıkaran ahilik, kendine has prensiplerle işleyen esnaf ve sanatkârlar birliği ve bir eğitim kurumu niteliğine sahip olmuştur. Ahilik kendi kendine işleyen bir denetim mekanizmasıdır. Hem esnaf ve sanatkârların mesleklerini ahlaki kriterlere uygun olarak yapmalarını sağlayan hem de yanlış davranışlardan koruyan bir işleve sahiptir. 15.

yüzyılın sonunda ahilik teşkilatı yerini loncalara bırakmıştır. Loncalar, sanayi devriminden önce kurulmuş ve sanayi devriminden sonra da varlığını sürdürmüştür. Ancak sanayileşmenin bir sonucu olan işçi sayısındaki artış, sistemin varlığı zayıflatmış ve loncalar zamanla önemini kaybetmiştir. Loncalar da ahilikler gibi sanat erbabını, iş etiği ve disiplini altında korumak, beraberce savunmak gibi ilkeleri esas almıştır (Özgener, 2000: 61-63).

1923-1950 yılları arasında Cumhuriyet'in temellerini oluşturmak üzere çeşitli inkılaplar ve düzenlemeler yapılmıştır. Sanayileşmenin hedeflendiği bu dönemde, iktisadi konulara önem verilmiştir. Böylece özel sektör de kendine yer edinmeye başlamıştır. Ancak 1929 yılında dünya ekonomik krizi Türkiye'yi de etkilenmiş ve özel sektörden beklenen performans gelmeyince, iktisadi hayatı yönlendiren ve kalkınmanın devlet tarafından yürütülmesini esas alan devletçilik ilkesi benimsenmiştir. Devletçilik ilkesi kapsamında Birinci ve İkinci Sanayi Planları yayınlanmış, Merkez Bankası, Sümerbank, Etibank kurulmuş ve Varlık Vergisi uygulanmıştır. Bu dönemde özel sektör ve girişimciler gelişme imkânı bulamamış ve kamuda yönetici olmak özel sektörde yönetici olmaktan daha prestijli görülmüştür (Arslan ve Berkman, 2009: 65).

1980'li yıllara kadar özel teşebbüs sayısının azlığı nedeniyle, etik ve etik dışı kavramları kamu kesiminde görülmektedir. Kamuda yolsuzluk, usulsüzlük, kayırmacılık, rüşvet gibi etik dışı davranışlara sıkça rastlanmaktadır. Türkiye'de 1980'li yıllarda dışa dönük, büyümeyi amaçlayan politikalar geliştirilmiştir. Bu politikaların iyi bir şekilde işleyebilmesi için etik yapıyla desteklenmesi gerekmiştir (Karasu, 2009: 10; Ceylan, 2017: 17).

Yakın tarihlere bakıldığında, Türkiye'de ilk defa Bilkent Üniversitesi'nde iş ahlakı adlı ders 1992 yılında yer almış ve Boğaziçi, ODTÜ, Eskişehir Osmangazi, Dokuz Eylül, İstanbul Bilgi ve Erciyes gibi üniversitelerde de iş ahlakı dersine yer verilmiştir. 2001 yılında kurulan Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, Avrupa İş Ahlakı Ağı'nın Türkiye temsilciliğini de yürütmektedir ve iş ahlakı konusunda faaliyetlerde bulunmaktadır (Torlak, Özdemir ve Erdemir, 2013: 35). Bunlarla birlikte, TEDMER (Türkiye Etik Değerler Merkezi), İGİAD (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği), TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği), PERYÖN (Türkiye Personel Yönetimi Derneği) gibi sivil toplum kuruluşları, iş etiği ile ilgili önemli çalışmalar yapmaktadır (Karasu, 2009).

## **1.6. İş Etiği, Etik İkilemler ve Etik Dışı Davranışlar**

### **1.6.1. Etik İkilemler**

İkilem, bireylerin belli bir konuda farklı seçenekler arasında kalıp seçim yapamama durumu olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin günlük yaşamında verecekleri kararlar ile ilgili olarak sık sık karşı karşıya oldukları bu durum ahlaki davranış geliştirme konusunda büyük önem arz etmektedir (Şahin, 2011: 133).

Etik ikilem, herhangi bir durum karşısında birden fazla alternatifin bulunması veya etik değerlerin çatışması şeklinde ifade edilebilir (Kırılmaz, 2014: 35). Bir olayın tartışılabilir doğrularının olması ve bu doğruların birbiriyle çatışması halinde ortaya çıkabilmektedir. Herhangi bir olayın çözümünde, bireylerin mesleki yargılarını kullanırken içine düştükleri kararsızlıklardan kaynaklanmaktadır (Kutlu, 2008: 150). Örneğin, yöneticinin birlikte çalıştığı işgörenlerden hangisini terfi ettireceği konusunda etik ikileme düşebilir ya da insan kaynakları biriminin işe alım sürecinde üst yönetiminin baskısından dolayı, hangi adayın işe alınacağı hususunda etik ikilemde kalabilir.

### **1.6.2. Etik Dışı Davranışlar**

Etik dışı davranışlar ise, başkaları üzerinde zararlı etkileri olan ve yasa dışı veya gayriahlaki olarak kabul edilen davranışları kapsamaktadır (Gino, 2015: 108). Jones'e (1991: 367) göre etik dışı davranış, illegal veya ahlaki açıdan toplum tarafından kabul edilemeyen davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.

Örgütlerde yaygın şekilde var olmasına rağmen, etik dışı davranışları belirlemek kolay değildir. Çünkü etik davranışı oluşturan standartlar, doğru veya yanlış cevapların her zaman belirgin bir biçimde var olmadığı gri bir bölgede yer almaktadır. Bundan dolayı, etik dışı davranışlar herkes için aynı şeyi ifade etmeyebilir. Yine farklı ülke ve kültürlerden gelen bireylerin de etik ve etik dışı davranışları algılamaları farkı olabilir. Bu farklılıklar çeşitli etik ikilemleri de beraberinde getirmektedir. Örneğin, rüşvet vermenin illegal olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütün yurt dışında görevlendirdiği çalışan göz önüne alındığında, bu çalışanın görevlendirildiği ülkede rüşvet vermek kabul edilebilir davranışsa ve rakipler de bunu yapıp başarılı oluyorsa bu durumda etik olan nedir? Bu gibi durumlarda bazen etik dışı davranışlar, örgütün içinde bulunduğu çevrede veya farklı ülkelerin yasalarında aynı derecede yaptırımlara

tabi tutulmayabilir. Bu durumda neyin etik neyin etik dışı davranış olarak belirlenmesi oldukça zordur (Kartalpe, 2015: 78-79).

### 1.6.3. İşletmelerde Genel Olarak Etik Sorunlar

İşletmelerde en çok karşılaşılan etik dışı davranışların belirlenmesi ve bu davranışların sınıflandırılması, bu davranışların önlenmesi için önemlidir. Örgütlerde etik dışı davranışlar, oldukça geniş yelpazede yer almaktadır. Bu davranışların bazıları örgüt üyeleri tarafından bireysel boyutta olurken (hırsızlık, rüşvet alma gibi) bazı davranışlar da örgüt tarafından daha geniş çaplı olarak gerçekleşir (çevreye zarar verme, vergi kaçırma gibi). İlgili yazında bu davranışları belirlemeye ve sınıflandırmaya yönelik çeşitli çalışmalar mevcuttur (Kartalpe, 2015: 80). Gangone'a (2010) göre, uluslararası düzeyde belirlenen etik sorunlar çok sayıda ve farklı olmasına rağmen, bunların çoğu beş etik başlık altında toplanabilir. Bunlar; yolsuzluk, sanayi casusluğu, çevre ile ilişkili etik problemler, çalışanlar ile ilgili etik dışı davranışlar ve müşteriler ile ilgili etik sorunlardır.

**Tablo 1.**

#### **İşletmelerin En Çok Karşılaştığı Etik Konular**

<b>Etik İkilem Kaynakları</b>	<b>Temel Etik Problemler</b>
Yolsuzluk	-Rüşvet vermek ve almak
Sanayi Casusluğu	-Yasalardaki muğlaklıklardan faydalanıp rakip firmaların bazı bilgilerini kullanmak
Çevre ile İlişki	-Uluslararası şirketlerin kendi ülkelerinde çevre ile ilgili mevzuatlara uyarken, faaliyet gösterdiği başka bir ülkede aynı tutumu sergilememesi
Çalışanlar ile İlişki	-Çokuluslu şirketlerin, gelişmemiş ülkelerde yine yasalardan yararlanıp çalışanın haklarını göz ardı etmesi, düşük ücret vermesi
Müşteriler ile İlişki	-Piyasaya sunulan ürünün özellikleri hakkında tam olarak bilgilendirmemek -Yasa izin verse bile tüketicinin sağlığı için gerekli ürünleri fahiş fiyata satmak

**Kaynak:** Gangone, 2010: 192

Fusilier, v.d. (1996), 900'den fazla işletmeyi inceleyerek, bu işletmelerin yaptıkları etik ihlalleri belirlemişlerdir. Etik dışı davranışlar, örgütlerde görülme sıklığına göre Tablo 2.'deki gibi sıralanmıştır. Buna göre en çok görülen etik dışı davranışlar; iş sağlığını ve güvenliğini ihlal etmek, işletme kaynaklarını kötüye kullanmak veya çalmak, ürün güvenliğini ihlal etmektir (Fusilier vd., 1996: 71).

**Tablo 2.**  
**Etik Dışı Davranışların Görülme Oranları**

İş sağlığını ve güvenliğinin ihlal edilmesi	5.77
İşletme kaynaklarını kötüye kullanmak veya çalmak	5.47
Ürün güvenliğini ihlal etmek	5.34
Şirket bilgilerini sızdırmak	5.32
Pozitif ayrımcılık yapılması	4.92
Performans değerlendirme sisteminde adil davranılmaması	4.88
Çevresel mevzuatlara aykırı davranmak	4.79
Fiyatlandırma stratejisinde etik dışı uygulamalarda bulunmak	4.75
Yanlış veya aldatıcı reklam faaliyetlerinde bulunmak	4.62
Çalışanın mahremiyetin ihlal edilmesi	4.62
Çıkar çatışmasında bulunmak	4.61
İşçi haklarında yapılan ihlaller	4.40
Uygunsuz koşulların olduğu tedarikçi sözleşmeleri gerçekleştirmek	4.34
Cinsel tacizde bulunmak	4.27
Personel sağlık raporu sonuçlarının manipüle edilmesi	3.75
Çalışanların tedarikçilerden ya da müşterilerden hediye kabul etmesi	3.46

**Kaynak:** Fusilier vd., 1996: 71

#### 1.6.4. Etik İkilemi ve Etik Dışı Davranışı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde etik dışı davranışların nasıl ve neden ortaya çıktığını yani etik problemlerin neden kaynaklandığını bilmek, örgütlerin bu davranışları engellemeye yönelik önlemler almasına yardımcı olacaktır. Bireylerin etik ikileme kalması veya etik dışı davranmasına neden olabilecek çeşitli sebepler vardır. Dört ana başlık olmak üzere bunlar; kişiye ilişkin etmenler, örgüte ilişkin etmenler, eyleme ilişkin etmenler ve

çevreye ilişkin etmenlerdir (Arslan ve Berkman, 2009: 82-83; Hoffman ve Siguaw, 1993: 29-30):

- **Kişiyeye İlişkin Etmenler:**

Bireyin değeri, öncelikleri, tecrübesi, pozisyonu, demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet), etik dışı davranışın olası getiri ve götürüleri hakkında risk değerlendirmesi gibi unsurlar bireyin karar almasında rol oynamaktadır.

***Bireyin Değeri, Öncelikleri, Tecrübesi, Pozisyonu ve Risk Değerlendirmesi:***

Bireylerin değeri, öncelikleri, tecrübesi kişinin etik ilkelere uygun davranmasını biçimlendirir. Pozisyon ve etik arasındaki ilişki konusunda farklı sonuçlar vardır. Kam-Hon (1981), daha düşük kademeli yöneticilerin daha yüksek kademedeki yöneticilere göre etik dışı davranışları daha çok sergilediğini belirtirken, Akaah ve Riordan (1989), bu yönde bir saptamada bulunmamıştır. Maddi ve manevi getiriler kazanmak amacıyla, etik dışı eylemlere yönelebilecek kişi olası sonuçları da hesaba katabilecektir (Kam-Hon, 1981; Akaah ve Riordan, 1989'den aktaran Arslan ve Berkman, 2009: 84).

***Bireyin Demografik Özellikleri:***

Cinsiyet faktörü en çok ele alınan demografik değişkenlerdendir. Cinsiyet faktörünün, etik dışı davranışı etkilemesi konusunda farklı fikirler mevcuttur. Bazı çalışmalar, cinsiyetin etik karar almada etkisi olmadığını belirtirken, Arliw (1989), kadınların erkeklere göre daha etik davrandıklarını ifade etmişlerdir. Fritzsche (1988), ise erkeklerin kadınlara göre daha etik davranışlarda bulunduğunu belirtmiştir (Arliw, 1989; Fritzsche, 1988'den aktaran Ay, 2005: 34). Yaş ile etik tutum arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığına işaret edilmektedir. Yani yaş arttıkça, bireylerin davranışlarında etik ilkelere uygunluğu artmaktadır. Eğitim seviyesini araştıran çalışmalarda da farklı bulgular vardır. Bazı araştırmalar (Munhall, 1980) eğitim ve etik davranma arasında zayıf bir ilişki bulurken, bazıları kuvvetli ilişki bulmuştur (Munhall, 1980'den aktaran Özyer ve Azizoğlu, 2010: 67).

- **Örgüte İlişkin Etmenler:**

Etik davranışları etkileyen örgütsel etmenler arasında kurumun geçmişi ve değeri, örgüt kültürü ve liderler, örgütteki etik kodlar ve etik eğitimi, örgütün bulunduğu sektör yapısı ve rekabet durumu, denetim ve ödül sistemi gibi unsurlar yer almaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 87-88).

***Kurumun Geçmişi, Değerleri, Kültürü ve Liderleri:*** Örgütün kurucusu ve üst düzey yöneticilerin davranışları, tüm örgüt için mesaj görevi görür. Etik davranma konusuna önem veren liderler, etik bir örgüt kültürü oluşturma yolunda büyük önem taşımaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 87-88).

***Etik Kodlar ve Etik Eğitimi:*** Örgütlerde etik kodlarının varlığı ve düzenli olarak etik eğitimin verilmesi, örgütün bu konu üzerindeki hassasiyetini gösteren unsurlardan birisidir (Arslan ve Berkman, 2009: 87-88).

***Örgütün İçinde Bulunduğu Sektör Yapısı ve Rekabet Durumu:*** Rekabet düzeyi ve faaliyet alanı birbirleri ile yakından ilişkili değişkenlerdir. Sethr ve Soma (1988), rekabet düzeyini etik veya etik dışı davranışta bulunmada büyük ölçüde rekabet düzeyi ile alakalı olduğunu belirtirken, Hegarty ve Sims (1978) rekabetin etik dışı davranışı arttırdığını bulmuşlardır. Dubinsky ve Ingram (1984), böyle bir ilişkiyi çalışmalarında bulamamışlardır (Ay, 2005: 36).

***Örgütteki Denetim ve Ödül Sistemi:*** Çalışanlara etik davranışı özendirmek için denetim ve ödül sistemi de önem taşımaktadır. Örgütte sadece etik kodların olması ve eğitimin verilmesi, kurum kültüründen ve değerlerinden bahsetmek yeterli olmayacaktır. Bunlarla birlikte çalışanların gerçekten ne derecede etik değerleri benimseyip benimsemediği denetlenmeli ve buna özendirmek için bir ödül sistemi geliştirilmelidir.

- **Eyleme İlişkin Etmenler:**

Etik ve etik dışı davranma ile ilgili eyleme ilişkin faktörler arasında açık etik ihlali, gri alanlar yer almaktadır. Bazı eylemler açık etik ihlali iken, bazı davranışlar gri alanda kalabilmektedir. Kurum kültürü, etik kodların varlığı, yasalarda konu ile ilgili düzenlemeler, gri alanda kalan eylemlerin durumunu belirleyebilir. Örneğin; çalışanlara mobbing yapmak açık etik ihlali iken, onlara değer vermemek gri alanda kalabilmektedir (Arslan ve Berkman, 2009: 85).

- **Çevreye İlişkin Etmenler:**

Bireyler ve örgütler bir çevrede faaliyet göstermekte ve davranışlarını bu çevrede gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla çevredeki faktörler de bireye ve örgüte etki

etmektedir. Etik davranışı etkileyen çevresel faktörler arasında ekonomik çevre, siyasal çevre ve diğer çevre etmenleri yer almaktadır (Arslan ve Berkman, 2009).

**Ekonomik Çevre:** Ekonomik çevre içerisinde rekabetin düzenlenmesi, belirsizlik derecesi ve değişim hızı etkilidir. Rekabetin düzenlenmesi, örgütün dış çevresinde yer alan rakipler ile kurallarına göre varlığını sürdürmesi anlamına gelmektedir. Kuralların olmaması belirsizliği artıracaktır ve buna bağlı olarak kısa dönemli çıkarlara önem verilmesine yol açıp etik dışı davranışta bulunma olasılığı artıracaktır.

**Siyasal Çevre:** Devletin etiğe olan tutumu örgütleri de etkilemektedir. Devlette saydamlık, devletin rekabeti düzenlemesi ve denetlemeye yönelmesi, örgütün de yasalara uymasına ve etik dışı davranışta bulunma olasılığı azaltacaktır.

**Diğer Çevre Etmenleri:** Yargı süreci, medya ve sivil toplum kuruluşlarının (STK) etkililiği gibi unsurlar da etik davranmada da etkili olabilir. Yasa dışı eylemlerin yargıda gecikmeden sonuçlandırılması örgütlerin bu davranışta bulunmasını engelleyecek caydırıcı faktörlerden birisidir. Medya ise örgütün etik dışı davranışları topluma duyurmasında önemli bir etkidir. İnsanların örgütün ürünleri boykot etme ihtimali, örgütleri daha etik davranma olasılığını artırabilir.

## **1.7. Örgütlerde Etik Yönetimi**

Örgütlerde etkili bir etik yönetimi için göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar, etiğin yönetim sürecine entegre edilmesi, etik ilkelerin belirlenmesi, işletmelerin çalışanlara karşı sorumlulukları, örgütteki etik kodların varlığı ve etik eğitimidir (Aydın, 2016).

### **1.7.1. Yönetimsel Etik**

Yönetimsel etik, etiğin yönetim süreçleri kapsamında ele alınmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yönetimsel etik, kişilerin birbirleriyle ve çalıştıkları kurumlar ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yönlendiren normları ve davranış standartlarını inceler, işletme faaliyetlerini ahlaki açıdan inceler, değerlendirir ve yorumlar (Kutvan, 2011: 83). Yönetimsel etik, örgüt içerisinde, örgütçe belirlenmiş kurullarla beslenerek ortaya çıkar (Çevikbaş, 2006: 269).



Yönetmel etik üç bölümde ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar, mesleki eylemler ve günlük yönetim işleridir. (Aydın, 2016: 55-56):

- **Kişisel Uygulamalar ve Ahlaki Sorunlar**

Buradaki etik problemler, yöneticilerin yasadışı olan ancak kişisel doyum veya kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içerir. Örneğin, kaynakların yanlış kullanımı veya cinsel taciz gibi etik dışı davranışlar bu gruba girmektedir. Bu grup, yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentilerin zaten mevcut olması nedeniyle, etik kararların alınması noktasında en belirgin olanıdır.

- **Mesleki Eylemler**

Yöneticilerin, mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içerir. Örneğin, adam kayırma ve sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafın baskısına boyun eğmek gibi davranışlar bu gruba girmektedir. Bu gruptaki sorunlar, ilişkili tüm taraflar için karmaşıktır.

- **Günlük Yönetim İşleri**

Günlük yönetim işleri, güç kullanımını, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesini, doğru değerlerin kararlaştırılmasını ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını içerir. Bu gruptaki sorunlar mesleki eylemlerdeki sorunlar kadar acil, yoğun ve tehlikeli olmamakla birlikte, bu sorunların uzun dönemli olması örgütteki etik yönetimi tehlikeye sokabilir.

### **1.7.2. Etik İlkeler**

Etik ilkeler, işletmelerin çalışanlara, müşterilerine, rakiplerine, tedarikçilerine kısacası tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirirken işletmelere yol göstermektedir. Bu etik ilkeler şunlardır (Aydın, 2016: 62-83;).

- **Adalet İlkesi:** Örgütsel açıdan adalet, çalışanlara örgüte katkıları ve kurallara uyma oranında haklarının verilmesi, kurallara aykırı davranışları durumunda yaptırım uygulanması gibi davranışların uygun karşılık ile buluşması noktasında dengeleyici bir rol üstlenmektedir.

- **Eşitlik İlkesi:** Adalet kavramıyla yakın ilişkili olan eşitlik örgüt açısından, yararların, sıkıntıların ve hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir.
- **Dürüstlük ve Doğruluk İlkesi:** Etik davranış, başkaları ile ilişkilerde dürüst olmayı ve doğru davranmayı içerir. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük ise kişinin söylediği söze bağlı kalmasıdır.
- **Tarafsızlık İlkesi:** Tarafsızlık, kişilerin diğer bireyleri ya da bir olayı olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi istek ve korkularından ayırabilmesidir.
- **Sorumluluk İlkesi:** Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelik açısından yerine getirilmesidir.
- **Açıklık İlkesi:** Örgütte karşılıklı iletişimin ve yapılan işlerin şeffaf olması ile ilgilidir.
- **Gizlilik İlkesi:** Çalışanların kişisel bilgilerinin üçüncü şahıslara karşı gizli tutulmasını öngörür.

Bu ilkeler dışında insan hakları ilkesi, yasalara uygunluk ilkesi, örgütsel bağlılık ilkesi, tutumluluk ilkesi, hak ve özgürlükler ilkesi gibi birçok ilke işletmelerin faaliyetlerinde yol gösteren etik ilkelerdendir (Aydın, 2016: 62-83;).

### 1.7.3. İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sorumlulukları

Etik, çalışanları yakından ilgilendirdiği gibi özellikle çalışmak için ilgili işletmeyi tercih edecek kişilerin de yoğunlaştığı konular arasındadır. Çünkü, güvenli bir çalışma ortamının olması, işletmedeki ayrımcılık, taciz, iş kazası, ast-üst iletişimi, adil bir ücret yapısı gibi konular, işletmede çalışan ya da çalışacak tüm bireyleri ilgilendirir ve etik ilke ve uygulamalar bu unsurları da içermektedir (Pelit ve Arslantürk, 2011: 169).

İşletmelerin, çalışanlara karşı etik sorumlulukları şunlardır (Şimşek, 1999: 109-124):

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- Çalışanlara adil ücret ödeme sorumluluğu
- Çalışanların özgür konuşma hakkına saygılı olma sorumluluğu
- Çalışanların sendika kurma ve grev yapma haklarına engel olmama sorumluluğu
- Çalışanların özel hayatlarının gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu

- Çalışanların, çalışma ortamlarının güvenli ve sağlıklı olmasını ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu

Tüm bu sorumluluklar, etik bir ortam oluşturulmasında önemli rol oynar. Burada önemli olan bu sorumluluklara uygun davranabilmektir. Bu sorumluluklar yerine getirilmediği takdirde örgüt içerisinde çatışmalar çıkması kaçınılmazdır.

#### **1.7.4. Etik Kod ve Etik Eğitimi**

Etik kod; belli yaşam, meslek ve çalışma alanlarında insan ilişkilerini ve davranışlarını düzenlemek amacıyla oluşturulur (Yüksel, 2015: 10). Etik kodlar, çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlâki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgelerdir (Atmaca, 2010: 65).

Etik davranış ilkeleri, etik kodlar haline geldiğinde, buna ilişkin bir izleme ve kontrol mekanizması kurulduğunda, kurumlarda istihdamı düzenleyen mevzuatın resmi bir parçası haline dönüşürler. Böylece etik, bireyler ve örgütler açısından, sadece bireysel bir iç kontrol değil, aynı zamanda bir dış denetim işlevi de görür (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 35).

Bir etik kod tasarlanırken şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Serbest, 2014: 104):

- Şirketin, çalışanlardan beklentilerinin tanımlanması
- Şirket ile çalışan ilişkisinin tanımlanması
- Çalışanların birbirleriyle ilişkisinin tanımlanması
- Çalışan-tedarikçi ilişkisinin tanımlanması
- Çalışan-müşteri ilişkisinin tanımlanması
- Şirketin, topluma karşı sorumlulukları tanımlanması
- Etik ilkelerin tanımlanması
- Etik ilkelerin uygulanmasına yönelik aksiyon planının yapılması
- Uyum ile ilgili yaptırım ve ödüllerin tanımlanması
- Uyumun ölçülmesi ve raporlanması
- Etik eğitimi

Etik kodlar, hem mesleklerin hem de kurumların yapılaşmasının temellerindedir. Etik kodlar, kurumların faaliyet alanlarına özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol göstermektedir. Ancak tek başına değer ve ilkelerin belirlenmesi ve belgelerin hazırlanması yeterli değildir. Etik kodlar, sadece yapılacak işlerde saptanan standartları değil aynı zamanda kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini de ortaya koyar (Arıkan ve Demir, 2009: 207).

100.000'den fazla üyeye sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği (The Society for Human Resources Management- SHRM) etik kod yayınlamaya, üyelerini bu konuda teşvik etmektedir (Wiley, 2000: 99). SHRM'nin yayınladığı etik kod profesyonel sorumluluk, profesyonel gelişim, etik liderlik, dürüstlük ve adalet, çıkar çatışması başlıklarını içerir. SHRM'nin etik kodu Tablo 3.'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.**  
**SHRM Etik Kodu**

<b>Profesyonel Sorumluluk</b>	İK profesyonelleri olarak, hizmet verdiğimiz kuruluşlara değer katmaktan ve bu kuruluşların etik başarılarına katkıda bulunmaktan sorumluyuz. Kişisel karar ve davranışlarımızda profesyonel olarak sorumlu olduğumu kabul eder ve ayrıca güvenilirliğini ve değerini arttıran faaliyetlerde bulunarak mesleğin savunucularıyız.
<b>Profesyonel Gelişim</b>	Profesyoneller olarak, en yüksek yetkinlik standartlarını karşılamak ve varolan yetkinliklerimizi sürekli olarak iyileştirmek için gayret etmeliyiz.
<b>Etik Liderlik</b>	İK profesyonellerinden, etik yönetimin en yüksek standartlarını sürdürmede bir rol model olarak, bireysel liderlik sergilenmesi beklenmektedir.
<b>Dürüstlük ve Adalet</b>	İK profesyonelleri olarak, çalışanların dürüstlük ve adalet gibi etik ilke sorumluluklarının geliştirilmesinden sorumluyuz.
<b>Çıkar Çatışması</b>	Paydaşlarımızla olan güven ilişkisini korumalıyız ve çıkar

	çatışmaları çıkaracak eylemlerden kaçınmalıyız.
<b>Bilgi Kullanımı</b>	Çalışanların haklarını korumalıyız.

**Kaynak:** www.shrm.org/about-shrm/pages/code-of-ethics.aspx, E.T: 28.04.2019

### 1.7.5. Liderlik ve Etik Hattı

Lider, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için belli bir durum, zaman ve koşullar altında insanları teşvik eden, onlara deneyimlerini aktaran ve örgüt üyelerinin yönetimden memnun kalmalarını sağlayan kişidir. Liderlik ise, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesinde grupsal aktiviteleri etkileme sürecidir (Önen ve Kanayran, 2015: 45).

Etik ve liderlik birbirleri ile yakından ilişkili kavramlardır. Etik bir çevre etkili liderliğe yardım eder, etkili liderlik de etik davranmaya yardım eder. Lider, örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmaktan sorumludur. Bu sorumluluk, örgüt yöneticisinin etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olan etik liderlik rolünü yansıtmaktadır (Turhan, 2007: 16).

Lider, örgütün ruhudur. Örneğin, bir üretici, insan sağlığına zararlı olduğunu bile bile bir ürünü üretebilirken, bir diğeri ise (örneğin;Johnson ve Johnson) ürünün tamamen güvenli olduğu kanıtlanmış olsa bile, en ufak bir şüphede duyulduğunda büyük zararlar pahasına da olsa onu piyasadan çekebilir. Bu liderlerin davranışları, çalışanlarından beklenen etik standartlarla ilgili açıklık ve belirsizlik barındırmayan mesajlar gönderir (Lank, 1988'den aktaran Mendonça, Kanungo ve Aycan, 2016: 375).

Etiğin kurumsallaştırılmasında bir diğer önemli unsur da etik hattıdır. Etik hattı, örgütte etik dışı bir eylemin bildirilmesini veya etik ile ilgili sorulara yanıtla verilmesini sağlamak amacıyla, özel telefon hattı, e-mail ya da form kullanımının sunuma açılmasıdır. Bu süreçte başvuran, kimliğinin bilinmeyeceğinden emin olmak isteyeceği için kişiye bu konuda güvence sağlanmalıdır. Bazı büyük şirketler, 365 gün 24 saat açık olan hatlar oluşturmuştur. Etik telefon hattını ilk başarılı uygulayanlardan biri olan Pacific Bell şirketinde, bu hatta yılsa 1200 başvuru olmuştur. Öte yandan, bu tür telefon hattının etik dışı eylemlerin bildirilmesinden ziyade çalışanların özel sorunlarını dile getirdikleri bir platforma dönüşme olasılığı vardır. Ancak bu durumda da insan kaynakları birimi için yararlı bilgiler elde edilmiş olur (Arslan ve Berkman, 2009: 104).

## 1.8. Değerlendirme

Bu bölümde etik ile ilgili tanımlara ve etik ile ilgili kavramlara yer verilmiştir. Genellikle etik ve ahlak kavramları birbirlerinin yerine kullanılsa da içerik, nitelik ve kapsam olarak farklılıkları bulunmaktadır. Ahlak toplumdan topluma değişebilen bir özellik taşıırken, etik evrensel özellik taşıır. Etik ile ilgili kavramlar olarak iş etiği, meslek etiği ve sosyal sorumluluk kavramları incelenmiştir. İş etiği, örgütlerde, işe yönelik amaçlar ve bunlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetleri kapsarken; meslek etiği ilgili mesleğe mensup kişilerin uymaları gereken kuralları belirler. Etik ve sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiye bakıldığında, Sosyal sorumluluk iş etiğinin gereğidir. Uygulanan sosyal sorumluluk projeleri iş etiği ile desteklenemediğinde bu etik değildir. Bunun dışında etik betimleyici, normatif ve metaetik olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Etik kuramlardan da eylemlerin sonuçlarına göre değerlendirildiği faydacılık kuramına ve eylemin doğruluğuna odaklanan deontoloji kuramına yer verilmiştir. İş etiğinin tarihsel gelişimine bakıldığında dünyada iş etiğini 1960'lar, 1970'ler 1980'ler, 1990'lar ve 2000'ler olmak üzere beş farklı dönemde ele alınmıştır. Türkiye'de ise Cumhuriyet öncesinde ve sonrasında iş etiğinin gelişimi incelenmiştir. Tüm dünyada ve Türkiye'de özel sektörün gelişimi ve küreselleşme ile beraber etik konular daha fazla gündeme gelir olmuştur. Bu kapsamda etik ikilem; herhangi bir durum karşısında birden fazla alternatifin bulunması veya etik değerlerin çatışması anlamına gelirken; etik dışı davranış, başkaları üzerinde zararlı etkileri olan ve yasa dışı veya gayriahlaki olarak kabul edilen davranışlar anlamına gelir. Etik ikilem ve etik dışı davranışların ortaya çıkmasını etkileyen bireysel, örgütsel, çevresel ve eyleme ilişkin faktörler bulunmaktadır. Etiğin örgüt içerisinde kurumsallaştırılmasında etik ilkeler, etik kod, etik hat, liderlik ve etik eğitimi etkili olmaktadır. Birinci bölümde etik ile ilgili temel kavramlar ve konular ele alındıktan sonra ikinci bölümde etik ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi incelenecektir.

## 2. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ETİK İLİŞKİSİ

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsanlık tarihi boyunca toplumlar bilgi, kaynaklar, teknoloji, bilim, hukuk ve kültür gibi birçok unsur bakımından evrim geçirmiştir. Örgütler de yıllar içinde yeni teknolojilere, işgücü kapasitesine, mal ve hizmet pazarlarına, çalışmaya bakış açısı ve insan yaşamındaki rolü gibi gelişen unsurlara adapte olmak zorunda kaldıkları için değişime uğramışlardır. Bunun bir sonucu olarak, insanları yönetme yaklaşımı da toplumdaki ve örgütlerdeki pek çok şey gibi değişmiştir (Martin, 2010: 129).

Tarihsel gelişim süreci içinde çalışanlar için farklı kavramlar kullanılmıştır. İlk olarak çalışan fiziksel güç olarak gören, insan gücü ya da iş gücü kavramları, daha sonraları personel kavramı, 1980'lerden sonra insan kaynakları, 1990'lardan sonra da stratejik kaynak, entelektüel sermaye ve insan sermayesi sözcükleri kullanılmıştır. Son yıllarda ise çalışanları kaynak olarak değil cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gereken yetenekler olarak görülmeye başlanmıştır. Bundan dolayı, insan kaynakları yönetiminin yerini yetenek yönetiminin alacağını iddia edenler vardır (Benligiray, 2013: 3).

Örgütlerin entelektüel sermayesinde yer alan en önemli unsurlarından birisi, insan sermayesidir. İnsan sermayesi sadece nicel açıdan değil, aynı zamanda çalışanın bilgisi, becerisi, yeteneği, deneyimi gibi girdiler sayesinde, örgütsel başarıya katkı yapmaktadır. İnsan sermayesinin iyi bir şekilde yönetimi, insan kaynaklarının etkili kullanımı ve onların bilgi, beceri ve yetkinliklerinden yararlanılması anlamına gelir. Bu yüzden insan kaynakları, örgütün en temel değeridir (Bingöl, 2016:3).

1980'lerden günümüze kadar popülerliği devam eden insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Farklı bakış açılarına göre farklı tanımlara gidilmiştir. Armstrong (2006) insan kaynakları yönetimini (İKY), kurumun en değerli varlığı olan çalışanların, bireysel ve toplu olarak hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayan ve onların yönetimine yönelik stratejik ve uyumlu bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Armstrong, 2006: 3). Dessler (2016) ise İKY'yi, örgüt için gerekli çalışanların tedariki, eğitimi ve değerlendirilmesi, ücret ve ödüllendirme sistemi, çalışanların refahı ve çalışma ilişkileri gibi fonksiyonları kapsayan kilit süreç olarak tanımlamaktadır (Dessler, 2016: 3). Lado ve Wilson'a göre (1994) ise İKY, uygun

işgörenin cezbedilmesi ve örgüte çekilmesini, onların geliştirilmesini ve yönetilmesini amaçlayan faaliyetler, işlevler ve süreçlerin bütünüdür (Lado ve Wilson, 1994: 701).

İKY, bireylerin ve örgütlerin hedeflerini, beklentileri gerçekleştirmek amacıyla insan kaynağının etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesidir. İKY, örgütlerin amaçlarına ulaşması için nitelikli ve örgüte uygun işgörenlerin örgüte nasıl çekileceği ve seçileceği, işgörenlerin eğitilmesi, işteki performans düzeylerinin ölçülmesi, kariyerlerinin yönetimi, ücret ve diğer özendiriciler ile motivasyonlarının sağlanması, çalışma koşulları ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Gürbüz, 2017: 17).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik İlişkisi**

Küreselleşme, artan rekabet baskısı, fırsatçı zihniyetin iş hayatına hakim olmasından dolayı örgütlerin ahlaki ilkelere ve standartlara duydukları ihtiyacı artırmış ve iş etiğinin uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Yolsuzlukların artması, işgörenler arasında bireysel suç oranlarının yükselmesi, haksız rekabet uygulamaları, ayrımcılık gibi pek çok hususta önlemler alınması gerekmektedir. Yaşanan problem alanlarının önemli bir bölümünün ise doğrudan ve dolaylı olarak İKY ile yakından ilgili olduğu görülmektedir (Alayoğlu, 2015: 80).

Tarihi çok eskilere dayansa da iş etiği, 1960'lı yıllarda bir yönetim disiplini olarak görülmeye başlanmıştır (McNamara, 2003: 4). Genel olarak insan kaynakları yönetimi ise personel yönetiminin uzantısı olarak 1980'li yıllarında başında kabul edilen nispeten yeni bir disiplindir. Daha öncesinde personele yönelik etik yaklaşımlar hakkında tartışmalar olsa da insan kaynakları yönetimi ve iş etiğinin bir disiplin olarak ele alınmaya başlanması görece çok eskilere dayanmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve iş etiği ilişkisi iki düzeyde kurulmaktadır. Bunlardan ilki, insan kaynakları fonksiyonlarının yürütülmesinde iş etiği ilkelerine başvurulmasıdır. İkincisi ise çalışanların iş etiği çerçevesinde davranış sergilemelerini destekleyici faaliyetlerde bulunmasıdır. Her iki düzeyde de, insan kaynakları yönetimi merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012b: 120). Fakat çoğu zaman işletmelerdeki etik uygulamalar, üst yönetimin görevi olarak kabul edilmekte ve İKY'nin bu konudaki önemi göz ardı edilebilmektedir. Bunun nedeni, etik programların kendine has ve tek bir birimden ziyade örgüt genelini kapsayan uygulamalar olarak görülmesi olabilir. Oysa, işgörenlerin etik değerlere göre yönetilmeleri, bütünsel



anlamda iş etiğinin örgüt çapında yerleşmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu da ancak İK departmanının bu konudaki duyarlılığı ve yaklaşımı ile mümkündür (Tonus ve Oruç, 2012: 150).

İnsan kaynakları yönetiminde yürütülen fonksiyonlarla ilgili çeşitli değerlendirmeler vardır. İlk olarak Scott (2005), İKY'nin dört temel fonksiyonu olduğunu belirtir. Bunlar: işe alım, eğitim ve geliştirme, çalışanların örgütte kalmalarını sağlama, çalışanları motive etmedir. Beşinci fonksiyon da gerektiğinde çalışanın işten çıkarılmasıdır (Scott, 2005: 176). Bir diğer çalışmaya göre ise personel seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonları en çok uygulanan İKY fonksiyonlarıdır (Batt, 2000'den aktaran Akdemir, 2004: 441).

Ahlaki kararlara konu teşkil eden insan kaynakları fonksiyonları, Arslan (2012: 250) tarafından işgören bulma ve seçme süreci, işgörenin işe yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, çalışma ilişkileri olarak belirtilmiştir.

İKY uygulamaları ve etik ile ilgili olarak Venysova (2015), Londra'da insan kaynakları çalışanlarının karşı karşıya kaldığı etik ikilemleri araştırmıştır. Bu kapsamda sekiz insan kaynakları çalışanı ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları çalışanların etik ikilemde kaldığı uygulamalar işe alım ve çalışma ilişkileridir. İşe alım sürecinde çıkar çatışması ve ayrımcılık konusunda etik ikileme düştüklerini belirtmişlerdir. Çalışma ilişkilerindeki etik ikilemlerin ise; kayırmacılık, çıkar çatışması ve ücret konusundaki uygulamalardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Katılımcılar etik sorunların örgüitten kaynaklandığını ve yönetimin kendilerine baskı yaptıklarını da belirtmişlerdir.

Djurkovic ve Maric (2010), İKY uygulamalarında insan kaynakları çalışanlarının karşılaştığı etik problemleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Sırbistan'da 36 işletmenin çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre en sık görülen etik problemler sırasıyla; işe alımda ayrımcılık, işyeri güvenliği, çalışanlara eşit muamele göstermemek, terfilerde cinsiyete ve yaşa göre ayrımcılık ve ücret eşitsizliğidir.

Fusilier, vd., (1996) Amerika’da 900’den fazla işletmeyi inceleyerek bu örgütlerin çalışanları ve yöneticileri ile anket yapmışlardır. Bu işletmelerin karşılaştığı etik konuları belirlemeyi amaçlamışlardır. En önemli 10 etik konusundan 6’sının insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunlar; işyeri güvenliği, ayrımcılık, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği, çalışanın işletme varlıklarını ya da bilgilerini kötüye kullanması, çalışan kayıtlarının güvenliğinin ve çalışan mahremiyetinin sağlanamamasıdır.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde tedarik ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve performans yönetimi süreçlerinde etik konusu ele alınacaktır.

### **2.3. Personel Bulma, Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Etik**

İnsan gücü, bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsurdur. Bu unsurun işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanın seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir (Benli ve Şahin, 2004:117).

İnsan kaynakları temin ve seçimi (kadrolama), insan kaynakları yönetimi literatüründe “kadrolama”, “personel temin/sağlanması ve seçimi”, “seçme ve yerleştirme”, “personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi”, “insan kaynaklarının tedariki (sağlanması)” şeklinde de adlandırılan bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Doğan ve Önder, 2014).

İKY’nin önemli fonksiyonlarından olan personelin temini, seçim ve yerleştirme süreci, personel ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesinden sonra gerekli adayların çeşitli kaynaklardan araştırılıp bulunması ve adaylar arasından çeşitli yöntemlerle uygun işgörenlerin seçimi ve işe yerleştirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Acar, 2018: 90).

İşe alım süreci temin, seçim ve yerleştirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

İşgören aday temini, insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan gerekli bilgi, yetenek ve becerilere sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir. Temin süreci işletmenin işgücü ihtiyacına bağlı olarak nitelik ve nicelik itibari ile uygun adayların sağlanmasını ifade etmektedir. Bu süreç insan kaynakları planlaması sonucu ortaya çıkan işgücü ihtiyacı ile başlayan ve iş ilanı ile sona eren faaliyetleri

kapsamaktadır. İhtiyaç duyulan çalışanların seçileceği adaylar iç ve dış kaynaklardan sağlanmaktadır (Güler ve Özdemir, 2017: 631).

İç kaynaklardan temin etme terfi, transfer, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi yollar ile işletmeler içinde insan kaynağı araştırması yapılır. Dış kaynaklardan temin etme ise örgüt dışından İş ve İşçi Bulma Kurumları, meslek odaları, danışmanlık firmaları, üniversitelerde düzenlenen kariyer fuarları, kariyer web siteleri, gazeteler, doğrudan başvurular, rakip firmaları kapsamaktadır (Erarslan vd., 2013:12). Çoğu örgüt iç ve dış yöntemleri birleştirerek kullanmaktadır. Hızla değişen bir ortamda ve rekabet koşullarının yoğun olduğu işletmelerde, iç kaynaklarının geliştirilmesinin yanı sıra dış kaynaklardan temin etmeye daha fazla önem vermesi gerekebilir (Mathis ve Jackson, 2010: 188). İşgören seçimi başvuran adaylar arasından işe en uygun ve doğru kişinin seçilmesidir (Ulubulut, 2010: 66).

İşe alım süreci işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak genel olarak işgören seçimi süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Noe vd., 2016: 168):

- Başvurular kabul edilir, tüm adayların özgeçmişleri incelenir ve bir ön eleme yapılır.
- Adayların yetenekleri ve bilgilerini denetlemek amacıyla işe giriş testleri uygulanır.
- Test sonucuna göre uygun adaylar, işletmeye davet edilir ve mülakat gerçekleştirilir.
- Adayların geçmiş işleri ve referansları kontrol edilir.
- En uygun aday seçilir ve işe alma teklifi yapılır.

İşgören seçiminde kullanılan yöntemler ve teknikler işletmelere ya da pozisyona göre değişiklik göstermektedir. Yöntemi seçerken, işgören ihtiyacının miktarı, aciliyeti, yöntemin uygunluğu gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Daha geniş kapsamdaki bir seçim süreci ön görüşme, başvuru formlarının doldurulması, sınav veya test uygulanması, mülakat, aday geçmişinin ve referanslarının araştırılması, sağlık muayenesi, seçim kararının belirlenmesi gibi aşamalardan oluşur (Becerikli, 2013:79).

İşe alım sürecinin, etik açıdan en sorunlu İKY fonksiyonlarından biri olduğunu ifade edilmektedir. Çünkü en temel ihlallerden olan ayrımcılık ve kayırmacılığın genellikle

bu aşamada gerçekleştiği belirtilir. Bu nedenle bu sürecin çok ciddi ve hassas bir şekilde yönetilmesi ve insan kaynakları konusunda doğru ve objektif kararların alınabilmesi için yeni teknik ve metodların geliştirilmesi ve uygulaması gerektiği vurgulanır (Kavi ve Koçak, 2013: 157).

Personel ihtiyacının ortaya çıkması ile birlikte o pozisyon için gerekli özellik ve gereklerin neler olduğu iş analiz yoluyla tespit edilir. Gerekli personeli bulmak için iç kaynaktan ya da dış kaynaktan yararlanılabilir. Bu süreçte, çoğu zaman etik dışı uygulamalara rastlanabileceği aktarılmaktadır. Örneğin, iş ilanından önce pozisyon için gerekli olan asgari bilgi, beceri ve yetenek belirlenir, fakat iş gereklerine bakmadan, yöneticilerin istekleri doğrusunda iş ilanlarının çıktığı görülmektedir. Bunun nedeni bağlantılı olarak, iş gereklerinin çok üstünde özellikteki adayların işe alınmak istenmesidir. Bu da başka bir soruna mahal verecek şekilde işe alınan personelin işinden tatmin olmamasıyla sonuçlanacaktır. Bu yüzden iş gereklerine uygun adayları değerlendirmek daha etik bir yaklaşım olacaktır (Scott, 2005: 177).

İşe alım sürecinde bir diğer etik konu ise iş ilanları ile ilgilidir. Öncelikle uygun pozisyon için verilecek ilan etik sorumluluklar taşımalıdır. Aranılan kriterlerde prezantabl olmak, belirli üniversitelerden mezun olmak gibi ifadeler yer verilmesi, fotoğrafa, etnik kökene göre bir elemanın yapılması, cinsiyete ve yaşa yönelik bir ifadeye yer verilmesi, din, dil, siyasi görüşe dayalı bir ayırım etik dışı davranışlardandır (Arslan, 2012).

İştar (2012: 8-13), iş ilanlarındaki ayrımcılık içeren ifadeleri belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda Hürriyet Gazetesi'nin İK ekinde bulunan iş ilanlarını incelemiştir. Bu ilanlar incelendiğinde gerek cinsiyet gerekse yaş ve fiziksel özelliklerin ayrımcılık ögesi olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. İlanlarda doğrudan işin gerekliliği ile ilgisi olmayan ve nesnel yollarla ölçülemeyen özelliklerin istendiği ve yaş konusunda bir sınırlama olduğu bulunmuştur.

Çetin ve Özdemirci'nin (2011:199) belirttiğine göre adaylar; danışmanlar ve insan kaynakları ile ilgili yayınlar tarafından yönlendirildiği şekilde CV'lerinde (özgeçmiş) kişisel bilgileri kullanmakta ve bu bilgilerin CV'lerde yer almasının mülakata alınma ihtimallerini arttıracaklarını düşünmektedir. Kimi durumlarda da hazır başvuru formlarında böyle bir soru sorulmamış olmasına rağmen cinsiyetini, yaşını, medeni

durumunu, uyruğunu yazan adaylar, bu bilgilerin kendilerine fayda getireceğine inanmaktadır.

Bu gibi kriterlerin işe alım sürecinde ön yargılara neden olmaması için geliştirilen “kör işe alım tekniği” gibi uygulamalar da mevcuttur. Kör işe alım tekniği; ad, cinsiyet, yaş, etnik köken, kültür gibi bireyleri birbirinden ayıran özelliklere girmeden başvuru sahibinin özgeçmişlerinden kişisel bilgilerinin çıkarılmasına yönelik işe alım sürecinde kullanılan bir tekniktir (Grothaus, 2016). Örgütlerde çeşitliliği artırmak, adaylara karşı önyargıları yıkmak ve tüm adaylar için daha adil bir işe alım süreci gerçekleştirmek adına yapılan bir uygulamadır (Yılmaz, 2018).

Danışmanlık hizmetleri ile ilgili bir etik sorun ise, bu şirketlerin veritabanında binlerce işgören adayının özgeçmişlerinin bulunmasından kaynaklanabilmektedir. İş başvurusunda bulunan adayın iletişim bilgileri farklı amaçlarla kullanılabilir. Bu bilgiler bazı işletmeler tarafından ticari amaçla kullanılmakta, hatta bu bilgiler başka işletmelere satılmaktadır. Satın alan işletmeler genellikle bu bilgileri reklam gibi amaçlarla kullanabilmektedir. Bu da mahremiyet ihlali anlamında etik dışı bir davranıştır (Kavi ve Koçak, 2013: 160).

Sınav veya test aşamasında adaylara bilgi, zeka, dikkat, yetenek, hafıza, algı, ilgi, kişilik gibi çeşitli testler yapılmaktadır. Uygulanan test sorularının açık, anlaşılır, tutarlılığı, geçerliliği ve duyarlılığı olması gerekmektedir. Etik açıdan, adayların sınav ortamlarının mümkün olduğunca homojen olması sağlanmalıdır. Bir grup adaya sessiz, iyi bir ortam sağlanırken, diğer adaylara kötü sınav ortamlarının sağlanması etik dışı davranış olacaktır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 30; Nadir, 2014: 61).

İşe alım sürecindeki etik ihlallerin bazıları da mülakat aşamasında gerçekleşmektedir. Tüm adaylara aynı şartlar altında mülakat yapılmalıdır. Mülakatın yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış olması etik açıdan önemlidir. Yapılandırılmış mülakatta, adaylara sorulacak sorular standarttır ve bütün adaylara aynı temel sorular sorulmaktadır. Yapılandırılmamış mülakatlar ise; tam olarak organize edilmemiş ve mülakat soruları belli bir düzen içinde değildir. Dolayısıyla, adaylara önceden hazırlanmış soruların yöneltilmesi görüşmecinin daha objektif olmasını sağlar ve görüşmeyi daha güvenilir kılar (Çetinkaya ve Afe, 2015: 85).

Mülakat aşamasında bir diğer etik ihlaller ise mülakatta sorulan sorularla ilgilidir. Adayın özel yaşamına ve kişilik haklarına müdahale niteliğindeki bazı soruların haklı bir neden olmadıkça sorulmaması gerekmektedir. Aday, işe alınması halinde çalışmasını ve kendisine verilen görevleri olumsuz etkileyecek ve işverence bilmesi mümkün olmayacak durumları işveren sormadan açıklamak zorundadır. Buna karşılık işveren de eğer varsa, adayın işi ve işyeri ile ilgili bazı risk ve olumsuzlukları adaya açıklamalıdır. Örneğin: kadın adayların hamile olup olmadığına yönelik sorular etik tartışmaya neden olabilir. Eğer kadın aday hamile ise ve çalışma koşulları, adayın sağlık açısından zarar görme ihtimalini barındırıyorsa, böyle bir sorunun mülakatta yöneltilmesi tedbir amaçlı olabilir. Ancak işveren, kısa bir süre sonra adayın doğum izni ile işe ara vereceğini düşünerek, adayı işe almak istememesi ve bu niyetle sorması etik olmayacaktır. Yapacağı iş ile doğrudan bağlantısı olmadıkça adaya sorulmaması gereken sorular şunlardır (Adal, 2016: 81):

- Dini inanç, etnik köken, siyasi görüşlerini açıklamaya yönelik sorular
- Özel yaşam ile ilgili sorular (gelir kaynağı, kiminle oturduğu, ailesi, borçları olup olmadığı gibi)
- Nişanlılık, evlilik ve kadın adaylara hamilelik ile ilgili plan ve düşüncelerini açıklamaya yönelik sorular
- Sendikal durumu ve sendikal tercihleri hakkında sorular

Mülakatta adayın okul başarısı, önceki deneyimleri, yetkinlikleri gibi sorular yerine nereli olduğu, sosyal konumu, politik görüşü gibi soruların sorulduğu da ön plana çıkmaktadır. Aynı sosyal çevre, aynı okul, aynı cemaate mensup veya aynı siyasi görüşe sahip olanlar tercih edilmekte, “benim gibi” ya da “bizden olsun” anlayışıyla hareket edilmektedir. Bu tutum da işyerinde çeşitliliğin aksine birbirine benzeyenlerle donatma politikasını yansıtmaktadır (Akgeyik, 2009: 289; Alayoğlu, 2015: 86).

Etik dışı uygulamalardan bazıları da referans araştırmasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, aday başvuru sırasında başka bir işletmede iş sözleşmesi devam ediyor ve ilgili iş başvurusunu mevcut işverenden saklıyor olabilir. Bu nedenle, başvuruda bulunan işletmenin yetkilileri, aday izin vermedikçe, referans araştırması nedeniyle de olsa, mevcut işvereni durumdan haberdar etmemelidir. Mülakat sırasında bir diğer etik dışı davranışta, örgüt için çok uygun olduğu düşünülen adayı kaçırmamak için yerine

getirilemeyecek vaadlerde bulunmak da etik dışı davranıştır (Kavi ve Koçak, 2013: 165-167).

İşe alımdan sonraki süreç çalışanı işe yerleştirme yani işe alıştırma sürecidir. İşe alıştırma, personelin işine ve kurumuna en hızlı ve sorunsuz şekilde uyum sağlamasıdır. İnsanlar, yeni bir ortama girdiği zaman stres, heyecan, tedirginlik yaşayabilirler. Etik açıdan, işe alıştırma sürecinde en büyük sorunlardan birisi mobbing olarak adlandırılan, psikolojik baskı, taciz ve sosyal dışlamadır. Bu gibi davranışları önlemek için, iş etiği ilkelerinin çalışanlara anlatılması ve yeni işe başlayan çalışanlara, örgütün ilkeleri ve çalışma anlayışı hakkında bilgi verilmelidir (Zaim, 2008: 100).

#### **2.4. Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Etik**

İnsan kaynaklarını eğitme ve geliştirme, önemli bir faaliyettir. Nitelikli işgören, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir anahtarıdır. Bu yüzden insan kaynaklarının geliştirilmesi örgütler için kaçınılmaz bir faaliyettir. Özellikle iş dünyasında yaşanan değişimler, eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyacı arttırmaktadır (Bingöl, 2016: 278).

Eğitim ve geliştirme kavramları çoğunlukla birbirine karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasında aslında temel fark amaçlarıdır. Eğitimin temel amacı, işgörenin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde değişiklikler yaparak yani işgörenin niteliklerini işin gereklerine eşitleyerek onların etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Geliştirme ise işgöreni gelecekte yapacağı işlere hazırlamaktır. Geliştirme programına alınan işgörenin yetenek, beceri ve bilgi düzeyi şimdiki işini yapmak için yeterlidir. Kısaca, eğitim çalışanı şimdiki işler için hazırlarken, geliştirme çalışanı gelecekteki işler için hazırlamaktır (Geylan, 1996: 120).

Eğitim ve geliştirme süreci beş ana adımdan oluşmaktadır (Dessler, 2016: 236):

- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının analizi
- Eğitim programının planlanması
- Eğitim programının geliştirilmesi
- Eğitim ve geliştirme programının uygulanması
- Eğitim ve geliştirme programlarını değerlendirme

Eğitim ihtiyaının analizi, çalışanların mevcut beceri, bilgi ve yeteneklerinin tespit edilmesi ve bunun sonucunda çalışanların neye ihtiyaçları olduğunun belirlenmesidir. Bu ihtiyaçlar, çalışanlarla anket veya görüşme yaparak, çalışanı gözlemleyerek ve çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına bakarak belirlenebilir. İkinci adım olan eğitim programının planlanması, eğitimin amaçlarının, hangi yöntemin kullanılacağına belirlenmesi, eğitim önceliklerinin belirlenmesi, eğitim programının değerlendirilmesinin nasıl olacağı gibi konuları ana hatlarıyla belirlenmesi ve bir taslak oluşturulmasıdır. Eğitim programının geliştirilmesi ise eğitim programı içeriği ile kullanılacak materyalleri bir araya getirerek ayrıntılı bir şekilde planlanmasıdır. Bu aşamada üst yönetimin de onayı alınarak eğitim ve geliştirme programının alt adımlarının belirlenmesidir. Dördüncü adım eğitim programının uygulanmasıdır. Eğitim faaliyetleri işletme içinde veya dışında düzenlenebilir. Son olarak eğitime katılan çalışanların görüşlerini sorarak programı değerlendirme yoluna gidilir (Dessler, 2016: 238-260).

İşletmelerin insan kaynakları birimi tarafından farklı nitelikte uygulanması nedeniyle eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişiklikler göstermektedir. Günümüzde, örgütler eğitim ve geliştirme faaliyetleri için bütçelerinden belli bir payı ayırmaktadır. Ancak eğitim için ayrılan pay ile sağlanan fayda arasında bir ilişki görülmemektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin daha etkin bir duruma gelebilmesi için üzerinde daha özenle durulması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme bu nedenle çok önemli yer edinmektedir (Bek, 2007: 110).

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun etik ile ilişkisi iki düzeyde kurulur. İlk olarak, örgütte etik anlayışının çalışanlara benimsetilmesi yönünde bir etik eğitimi verilip verilmediğidir. Öyle ki, İKY etik programlarının geliştirilmesi, uygulanması, güncellenmesi, programla ilgili iletişim sağlanması ve program eğitimlerinde önemli bir role sahiptir (Saylı ve Kızıldağ, 2007: 241).

İkincisi ise, eğitim ve geliştirme olanaklarının etik kaygılar içerisinde sunulup sunulmadığıdır. Bu çerçevede örgütler, çalışanlarının kendi olanaklarıyla kurum dışından almak istedikleri eğitim konusunda da dengeli ve adaletli politikalar üretmelidir. Örneğin, bazı işgörenler kariyerlerini geliştirmek için yüksek lisans ya da doktora yapmak istemektedirler. Ancak bazı işletmeler, bir kısım işgörelere bu yönde



izin verirken bir kısmına da vermeyerek kayırmacılık ya da ayrımcılık yaparak etik dışı davranışta bulunmaktadırlar (Kavi ve Koçak, 2013: 171).

Eğitim yönetiminde etik konulardan birisi de eğitim ihtiyacının belirlenme sürecidir. Bu süreçte eğitim bütçesinde yer alan ödeneği harcamak adına çalışanın eğitim ihtiyacı olmadığı halde keyfi istekler doğrultusunda eğitim verilebilmektedir (Chidi vd., 2012: 122).

Eğitim programlarında işgörenlerin katılımı da önemlidir. Bu aşamada çalışanlar eğitim programların kendileri için iyi olduğuna ikna etmek önemlidir. Aksi halde çalışanları eğitim programlarına katılım konusunda zorlamak hem eğitim sürecini verimsizleştirmekte hem de etik dışı bir davranış olacaktır (Wooten, 2001: 170).

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda karşılaşılan etik dışı davranışlardan birisi de ayrımcılıktır. Cinsiyet, yaş, etnik kökene göre bir ayırım yaparak ya da üst yönetime yakın çalışanları kayırmaya yönelik eğitimler verilebilmektedir. Yine bu doğrultuda ileri yaştaki işgörenlerin ilgili eğitim faaliyetlerine katılımlarının engellenmesi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Çünkü verilen eğitim getirisi uzun vadede kendisini göstereceği için yaşlı çalışanlara eğitim vermenin örgüt açısından pek bir anlamı olmayacağı düşünülmektedir. Bazen eğitim faaliyetleri bazı çalışanların çıkarlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmektedir. Örneğin, bazı eğitimler şehir dışında ya da yurtdışında gerçekleştirilebilir. Çalışanlar bu eğitimleri, iş stresinden uzak tatil olarak algılayabilmektedir. Bu durumda tüm çalışanlar bu olanak için mücadele ederler. Bu eğitim programlarında da çalışanlar arasında haksızlık yapılabilmektedir. Etik açıdan tüm çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmalı ve adil davranılmalıdır (Chidi vd., 2012: 122; Alayoğlu, 2015: 87).

## **2.5. Kariyer Yönetimi Sürecinde Etik**

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır (Aydın, 2007: 3). Kariyer konusu hem çalıştıkları örgütlerde başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanların kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan örgütler için önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 148).

Kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme unsurlarını kapsayan bir süreç olarak, insan kaynağının potansiyellerinden en verimli bir biçimde yararlanılmasına odaklanmıştır. Dolayısıyla, kariyer yönetimi, örgüt açısından iş, pozisyon, kısa ve uzun dönemli kurumsal gereksinimler üzerine kurulurken, birey açısından bilgi, beceri, ilgi ve amaçlar üzerinde biçimlenmektedir (Argon ve Eren, 2004: 246).

Örgütlerde, kariyer yönetimi uygulamaları terfi, transfer veya yer değiştirme şeklinde gerçekleşmektedir. Terfi, çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üstün düzeydeki bir pozisyona atanması olarak adlandırılmaktadır. Transfer veya yer değiştirme ise çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasıdır (Taşçıoğlu, 2006: 22-23).

Gerek kariyer yönetiminde gerek ise diğer insan kaynakları fonksiyonlarında karşılaşılan etik dışı uygulamalardan birisi ayrımcılıktır. Adaylar işe alınırken, çalışırken ve işten ayrılırken ayrımcılık ile karşılaşabilir. Genel anlamda ayrımcılık, bir topluluk içinde bazı cinsiyet, dini inanç, ırk, etnik köken, cinsel tercih, siyasi düşünce gibi özelliklerinden dolayı kişilere eşit davranılmamasıdır (Okudur, 2014: 5). Belli başlı ayrımcılık türleri şunlardır:

- **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık:** İş ortamında ve çalışma koşullarında kadın veya erkek farkı gözetilerek davranılmasıdır (Türker, 1997: 75).
- **Etnik Kökene, Irka ve Azınlıklara Yönelik Ayrımcılık:** Bu ayrımcılık türünde, çalışanların deri rengi, saç rengi, doğum yeri, coğrafi bölge, memleket gibi unsurlara dayanarak kişiyi diğerlerinden ayrı tutmaktır (Soylu, 2011: 153).
- **Yaşa Dayalı Ayrımcılık:** Yaşları nedeniyle çalışanlara yapılan her türlü ayırım, dışlama ve kısıtlamanın yanı sıra onlara önyargılı davranma ve negatif tutum sergilenmesidir (Kutunis ve Ulu, 2016: 365).
- **Dine ve İnanca Dayalı Ayrımcılık:** Kişinin dini inancından ve mezhebinden dolayı yapılan ayırım türüdür (Okudur, 2014).
- **Siyasi Ayrımcılık:** Bir kişiye, yalnızca siyasi görüşleri nedeniyle haklar ve özgürlükler bağlamında diğer kişilerden farklı ve eşit olmayan bir muamele yapılmasıdır (Çetin ve Özdemirci, 2011: 193).

- **Engellilere Yönelik Ayrımcılık:** Engellilik, kişinin doğuştan gelen eksiklik veya sonradan geçirilen bir rahatsızlık sonucu temel yaşam faaliyetlerini kısıtlayan fiziksel, zihinsel, psikolojik ya da duygusal rahatsızlıktır. Bundan dolayı engelli çalışanlar diğer çalışanlardan daha dezavantajlı bir konumda olabilir ve ayrımcılık ile karşılaşabilirler (Demir, 2011: 770).

Kariyer yönetiminde etik dışı davranışların çoğu terfi, transfer, yer değiştirme uygulamalarında gerçekleşmektedir. Etik açıdan, örgütteki kariyer uygulamaları hakkaniyetli bir biçimde yapılmalıdır. Ancak bu süreçte de ayrımcılık veya kayırmacılık yapıldığı görülmektedir. İlk başta, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre kariyer fırsatlarından yeterlice yararlanamaması gelir. Kadın çalışanların, çalışma hayatlarında karşılarına çıkan en önemli sorun tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de cinsiyete dayalı ayrımcılıktır (Çelik ve Şahingöz: 2018: 372). Çoğu örgütte, kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesi engellenmektedir. Bu durum cam tavan sendromu olarak adlandırılmaktadır. Cam tavan, kadın çalışanların üst düzey yönetim kademelerinde ilerlemelerini engelleyen bariyerleri, görünmeyen duvarları ifade etmektedir. Bu engellerin, kadınların başarılı olmama olasılıklarından değil, sadece kadın olmalarından kaynaklanmaktadır. Kısaca, cinsiyete dayalı bir ayrımcılıktır (Tunçer, 2012: 224). Bazı aile şirketlerinde rastlanan ayrımcılık da, aile üyelerinden birinin üst yönetim pozisyonuna geçmede aile üyesi olmayan çalışanlara göre daha fazla şansa sahip olmalarıdır. Benzer şekilde, üst düzey yöneticiler, üst pozisyonları doldurmada kendi tanıdıklarına, dostlarına ve arkadaşlarına öncelik tanıma yoluna gitmektedirler (Bingöl, 2016: 344).

Bazı örgütler çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek amaçlı onlara rehberlik edecek, kariyerleri konusunda yönlendirecek kariyer danışmanlığı ya da mentörlük gibi faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetler kurum içinden çalışanın amirleri ya da insan kaynakları yöneticileri tarafından gerçekleştirilebilir. Bu gibi durumlarda etik problem ise, eğitici rolünü üstlenen amir ya da insan kaynakları yöneticisinin güç konumlarından gelen güçlerinden faydalanıp bunu kötüye kullanabilmesidir. Mümkün olduğunca bu sürecin etik çerçevede yürütülmesi gerekmektedir (Scott, 2005: 187). Amirin, çalışanı kendisine rakip olarak görüp çalışanın kariyerinde yükselmesini engellenmesi ya da çalışanın terfi alabilmesi için amirinin iş dışı özel işlerini yapmak zorunda kalması buna örnek olarak gösterilebilir.

## 2.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Etik

Performans değerlendirme en kısa tanımıyla, kişinin işindeki başarı derecesi konusunda bir yargı elde etme çalışmasıdır (Özdemir, 2014: 16). Daha kapsamlı bir tanıma göre performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde ölçme işlemini içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırmalara göre performans değerlendirme en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Yelboğa, 2006: 200).

Performans değerlendirme, işletmede karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda işletmenin başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesi açısından önemlidir. Ayrıca geçmiş çalışmaları değerlendirip işletmenin eksiklerini görmesi ve bunları gidermesi, performansını etkileyen faktörleri belirleyip bunları kontrol etmesi ve kaynaklarını buna göre düzenlemesi, hedeflerini daha gerçekçi temeller üzerine kurması açısından da önemlidir. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün değildir, bu yüzden işletmenin iyi bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gerekir (Bayyurt, 2007: 578).

Palmer ve Winters (1993), performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunduğunu belirtir. Bu işlevlerden ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler, ücret artışları, ikramiyeler, disiplin, terfi gibi yönetsel kararlar alınmasında yardımcı olmaktadır. İkinci genel işlev ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993'den aktaran Helvacı, 2002: 159).

Genel olarak performans değerlendirme ve ölçme süreci 7 aşamadan oluşmaktadır (Aktan, 2009b: 33). Bunlar:

- Performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma gruplarının oluşturulması
- Örgüt hakkında genel verilerin toplanması ve ön hazırlık çalışmalarının yapılması
- Çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi
- Örgüt için uygun performans ölçüm modeli/sistemi geliştirilmesi

- Performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması
- Performans ölçüm sisteminin uygulanması ve raporlanması
- Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim yapılması

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların hangi kriter ve standartlara göre değerlendirileceği konusunda farklı etik problemler gündeme gelmektedir. Buna göre, belirlenen kriter ve standartlar öncelikle objektif olmalı ve çalışanların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş veya siyasal düşünceler gibi özel özellikler dikkate alınmadan herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır. Aynı zamanda kullanılan kriterler ölçülebilir, üzerinde uzlaşa sağlanan ve önyargılardan uzak olarak belirlenmiş olmalıdır (Bayraktaoğlu ve Yılmaz, 2012a: 113). Aynı zamanda performans değerlendirme kriterleri kanunlara da uygun olmalıdır. Örneğin, haftalık çalışma saati 45 saat iken performans değerlendirmesini 50 saat üzerinden göstermek ya da kişilerin hakları olan yıllık izinleri kullanıp kullanılmalarına göre bir kriter belirleyip buna göre bir değerlendirme yapmak etik dışı olacaktır (Başarır, 2006: 107).

Performans değerlendirmede etik problemler değerlendiriciyi belirleme sürecinden veya değerlendiriciden de kaynaklanabilmektedir. Değerlendiricinin kim ya da kimler olacağının belirlenmesi aşamasında çok farklı alternatifler vardır. Bunlar; işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi, işgörenin takım arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, astlar tarafından değerlendirilmesi, müşteriler tarafından değerlendirilmesi, işgörenin kendi kendini değerlendirmesidir (Başarır, 2006: 109).

Performans değerlendirme yöntemlerinin pek çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Ancak uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin güvenilirliği önemli ölçüde düşmektedir (Tunçer, 2013: 99).

Performans değerlendirme sisteminde yapılan başlıca hatalar şunlardır (Uyargil, 2008: 102-109):

- **Hale Etkisi:** Değerlendiricinin değerlendirdiği kişinin performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirmeler yapmasıdır. Örneğin, ilk anda önemli yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde astın

performansının birtakım olumsuz yönlerinin görmemesi ve çalışanı başarılı bir işgören olarak değerlendirmesidir.

- **Toleranslılık-Katılık:** Tolerans, yöneticinin astın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Katılık ise astın göstermiş olduğu performans düzeyinden daha düşük düzeydeymiş gibi değerlendirilmesidir.
- **Kişisel Önyargılar:** Değerlendiricinin, çalışan ile arasındaki ilişkilerden, yaş, din ve ırk gibi kişisel farklılıklardan dolayı astın performansını değerlendirmesinde çeşitli önyargılara sahip olmasıdır.
- **Kontrast Hataları:** Değerlendiricinin kısa süre içinde çok sayıda işgöreni değerlendirmesinden dolayı kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmasıdır. Yani değerlendiricinin bir işgöreni değerlendirirken bir önceki değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenmesidir.
- **Ortalama Eğilim:** Değerlendirici, işgörenin performansını ne çok yüksek ne de çok düşük düzeyde görür. İşgöreni hak etmedikleri halde sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur.

Bu gibi hatalar, performans değerlendirme sisteminin güvenilirliğini azaltmakta ve işgörenlerin gerçek performans düzeylerinin belirlenmesine engel olmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin performansları hakkaniyetli bir biçimde değerlendirilmediğinden, etik dışı bir uygulama olacaktır.

Literatürde değerlendirici sayısının artmasıyla birlikte sürecin gerçek durumu yansıtmaya düzeyinin yükseldiği kabul edilmektedir. Değerlendiricilerin farklı kaynaklardan olması sisteme yansıtılması muhtemel önyargıların önüne geçmekte ve süreç daha objektif şekilde yürütülebilmektedir (Yılmaz, 2012: 106). Bu bağlamda 360 derece değerlendirme yönetimi performans değerlendirme sisteminde önemli bir yöntemdir. Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi, değerlendirmenin iş arkadaşları, astlar, üstler, müşteriler tarafından yapılması 360 derece değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemde çalışanlar farklı mevkilerdeki kişilerce değerlendirildiklerinden, değerlendirmeler daha nesnel, önyargılardan uzak ve daha güvenilir sonuçlara sahip olabilir (Karasu, 2009: 76).

İnsan kaynakları birimi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve yöneticilere, görüşmenin nasıl yürütüleceğine dair bilgi ve eğitimlerin verilmesinden

sorumludur. Bu yönü ile İKY performans değerlendirmenin örgütün etik standartlarına göre gerçekleştirilmesi konusunda yönlendirici bir durumdadır (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 246).

Performans değerlendirme sürecinde bir diğer etik problem, aynı örgütte farklı performans değerlendirme sistemi kullanmaktır. Etik açıdan bakıldığında bir grup çalışana aynı performans değerlendirme sistemi kullanırken, başka bir grubu farklı değerlendirme sistemi ile değerlendirmek haksızlık olacaktır. Böyle bir etik problem ile karşılaşmamak için örgüt çapında hedefler ve standartlar belirlenmeli ve buna dayalı tutarlı bir sistem oluşturulmalıdır (Banner ve Cooke, 1984: 331).

Çalışanların performans sonuçları hakkında geri bildirimde bulunma bu sürecin son aşamasıdır. Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunulması etik sorumluluk gereğidir. Özellikle negatif geri bildirim alan çalışanlara karşı daha hassas davranılmalıdır (Yılmaz, 2012: 107).

## **2.7. Türkiye’de İKY Uygulamaları ve Etik**

Türkiye’de İKY uygulamalarının etik görünümü sunulurken Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının ve 4857 sayılı İş Kanununun kapsamına, İKY ve etik alanında yapılan çalışmaların değerlendirmesine yer verilecektir.

### **2.7.1. Türkiye’de İKY Uygulamalarının Yasal ve Etik Çerçevesi**

İKY uygulamalarının yürütülmesinde yasal ve etik çerçevesini belirleyen en önemli kaynaklardan birisi 18 Ekim 1982 yılında kabul edilen Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’dır. Anayasa’da yer alan birçok madde etik ile ilişkilidir. Örneğin; Anayasa’nın 20. maddesi özel hayatın gizliliği ve korunması ile ilgilidir. Bu maddeye göre herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz. Yine 24. maddeye göre kimse, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz, bundan dolayı kınanamaz. Dolayısıyla, daha önce bahsedilen işe alım sürecinde adaylara evlilik, nişanlılık, hamilelik, ırkı, dini gibi özel yaşamına ilişkin sorulardan kaçınılması bu maddeler ile ilişkilidir. Anayasa’nın 50. maddesinde küçük yaşta kiler ve kadınların korunmasına yönelik unsurlar bulunmaktadır. Bu maddeye göre kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Anayasa’nın 55. maddesine göre ise ücret, emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri

konusunda gerekli tedbirleri alır. Buna göre ücret yönetiminde de adalet ve etik değerler göz önünde bulundurulmalıdır (<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2019).

İKY uygulamaların yürütülmesinde hukuki çerçeveyi belirleyen bir diğer önemli kaynak da 4857 sayılı İş Kanunu'dur. Bu kanun özel sektörde işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektedir. 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu, çalışma yaşamında önemli düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir. Bu düzenlemeler de insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve uygulamalarının yürütülmesi sürecine etki etmektedir.

İK planlaması, işletmede çalışacak işgücünün nitelik ve nicelik yönünden önceden belirlenmesi yönünde bir girişimdir. İK temin ve seçim süreci ise, İK planlaması sonucunda gerekli olan personelin uygun yollarla bulunup işletmeye alınmasıdır (Bingöl, 2016: 172). Bu süreçte 4857 sayılı iş kanunu, personelin tedariki ve gerektiğinde işten çıkarılması konusunda önemli hususlar içermektedir. 4857 sayılı İş Kanunu'un en önemli hususlarından birisi iş güvencesi sağlamasıdır. İş güvencesi, ancak makul kabul edilen bir sebeple işçinin iş sözleşmesine son verilmesi demektir (Özçelik, 2006: 88). İşten çıkarma ile ilgili olan madde 18'e göre, sendika üyeliği, ırk, renk, cinsiyet, hamilelik, medeni hal, aile yükümlülükleri ve benzeri sebepler iş sözleşmesinin fesih nedeni olamaz.

İş kanununun 24. ve 25. maddeleri ise işçi veya işverenin ahlak dışı davranışlarda bulunması durumunda diğer tarafa derhal fesih hakkı tanıyan düzenlemeler ile ilgilidir. 24. maddeye göre işverenin, işçinin veya aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler söylemesi veya davranışta bulunması, işçiye cinsel tacizde bulunması gibi sebepler işçiye derhal fesih hakkı verir. Yine bu maddeye göre işverenin, iş sözleşmesi yapıldığı sırada iş ile ilgili önemli hususlardan biri hakkında yanlış ya da gerçeğe uygun olmayan bilgiler vererek işçiye kandırması da işçiye derhal fesih hakkı verir. İşverene fesih hakkı tanıyan 25. maddeye göre ise, işçinin iş sözleşmesi yapıldığı sırada iş ile ilgili önemli yetkinliklerden birisinin kendisinde bulunmayıp bulunuyormuş gibi davranarak işvereni kandırması, yine aynı şekilde işçinin, işverenin, işverenin ailesine veya bir başka işçinin şeref ve namusuna karşı sözlerde bulunması veya davranması, başka bir çalışana cinsel tacizde bulunması, işverenin niyetini kötüye



kullanması, hırsızlık yapması, işverenin meslek sırlarını ortaya çıkarması gibi sebepler de işverene fesih hakkı tanıyan durumlardır (<http://www.mevzuat.gov.tr>, 2019).

İşgörenin bilgi ve yetenek düzeyinde değişikliği amaçlayan eğitim ve geliştirme fonksiyonu, personelin başta iş sağlığı ve güvenliği eğitimi olmak üzere mesleki eğitimleri içeren bir süreçtir. 4857 sayılı İş Kanun iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri yapmış olsa da 2012 yılında bu düzenlemeler 6331 sayılı Kanun'da yer almıştır. İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 4. maddesine göre işveren, çalışanların iş ile ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla, mesleki riskleri önlemekle, gerekli eğitim ve bilgileri vermekle ve her türlü tedbirin alınması ile sorumludur.

Kariyer yönetimi örgütsel açıdan, örgütün çalışanlarına kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olmak ve onlar için yollar ve faaliyetler belirleme sürecidir. Bu süreçte örgüt tüm çalışanlarına eşit haklar tanımalıdır. Bununla ilişkili olarak, 4857 sayılı İş Kanunu'n 5. maddesinde, iş ilişkilerinde çalışanlar arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerine dayalı bir ayrımcılık yapılamayacağı belirtilmiştir.

Performans değerlendirme ile ilgili olarak da, çalışanların belirli bir dönemde iş ile ilgili başarılarını ölçme sürecidir. 4857 sayılı İş Kanunu ile iş sözleşmesinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sonuçları yasal bir nitelik taşımaktadır. İş Kanunu'n 18. maddesine göre işçinin yetersizliğinden ya da davranışlarından kaynaklanan sebeplerden dolayı iş sözleşmesi fesih edilebilir. Diğer bir ifade ile çalışanın düşük performans göstermesi iş sözleşmesinin sonlandırılmasında haklı bir dayanak oluşturmaktadır.

İKY fonksiyonlarından birisi olan ücret yönetimi, örgütte çalışanlara, çalışmalarının karşılığı olarak parasal ödemelerin tasarlanıp uygulanması sürecidir (Bingöl, 2016: 418). 4857 sayılı İş Kanunu'nda ücret yönetimi ile ilgili aşağıdaki bilgilere ver verilmiştir:

- Aynı ve eşit değerdeki bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz (Madde 5 ).

- İşveren tarafından işçinin ücreti kanun hükümleri ve sözleşme şartlarına uygun olarak hesap edilmez veya ödenmezse işçi, iş sözleşmesini feshedebilir (Madde 24).
- Ücreti, ödeme gününden 20 gün içinde zorunlu bir sebep olmadan ödenmeyen işçi, çalışmaktan kaçınabilir (Madde 34).

İKY faaliyetlerini yasal düzenlemeler çerçevesinde yürütmek zorundadır. Örgütün dış çevre unsurlarından birini oluşturan yasal düzenlemeler, İKY uygulamalarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle 4857 sayılı İş Kanunu, bu yasal düzenlemelerin başında gelen ve İKY'yi doğrudan etkileyen kanunlar arasında yer almaktadır. İş sözleşmesi maddelerine uyulmaması, iş görüşmesinde yanlış bilgiler verilmesi, çalışanı zor durumda bırakmak ve işverenin üstüne düşen sorumluluğu yapmaması gibi durumlar da etik dışı davranışlar arasındadır. 4857 sayılı İş Kanunu bu etik dışı davranışları engellemeye yönelik düzenlemeleri içinde barındırmaktadır.

Türkiye'de İKY alanında önemli olan bir diğer kuruluş da Türkiye İnsan Yönetimi (PERYÖN)'dir. 1972 yılında kurulan PERYÖN, Türkiye'de insan yönetimi alanında kurulmuş ilk sivil toplum kuruluşudur. 2018 yılı itibarıyla yaklaşık 3 bine yakın üyesi olan PERYÖN, insan kaynakları yönetimini geliştirecek projeleri desteklemek ve politikalar üretmek, mesleki gelişim ve dayanışmayı arttırmak adına çalışmalar yürütmektedir. Üyeleri arasında Bayraktar Holding, Abdi İbrahim, Eczacıbaşı gibi Türk firmalar ve Deloitte, Nestle, Lorael gibi yabancı firmalar bulunmaktadır. PERYÖN'ün etik ile ilgili faaliyetleri arasında, 2003 yılında oluşturulan etik kurulu bulunmaktadır. PERYÖN'ün sahip olduğu değerler, üyelerinin gözetmekle yükümlü olduğu etik ilke ve kurallar, PERYÖN'ün etik kodu şeklinde tanımlanmaktadır. Etik kodda "kişisel bütünlük ve tutarlılık, mesleki sorumluluk, gelişim bilinci, eşitlikçi ve adil yaklaşım bilinci, çıkar dengelerinin gözetilmesi bilinci, bilginin kullanımı, sosyal ve toplumsal sorumluluk gibi başlıklar bulunmaktadır. PERYÖN üyelerinden bu etik koda uymaları ve herhangi bir etik dışı eylemin gerçekleşmesi durumunda PERYÖN'e bildirmeleri beklenmektedir. Meslek etiği kodu olarak tanımlanmamakla beraber İK profesyonellerine yol gösterici olabilir ([www.peryon.org.tr/](http://www.peryon.org.tr/), 2019).

### 2.7.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etik Görünümü

Türkiye’de İKY ve etik üzerine yapılan çalışmalar: İKY yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranıp davranmadığını (Başarır, 2006), İKY uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından algılanışı (Karasu, 2009; Ulubulut, 2010), personel yönetmeliklerinin içerikleri ve etiğin; performans, memnuniyet, güven, bağlılık gibi değişkenlerle ilişkileri (Yılmaz, 2012; Nadir, 2014) ile ilgilidir.

Başarır (2006), insan kaynakları yöneticilerinin adalet, eşitlik, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları gibi etik ilkelere uygun davranış sergileyip sergilemediklerini incelemiştir. Bursa ilinde faaliyet gösteren imalat sanayi işletmelerinin 81 tanesinde insan kaynakları yöneticilerine anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda yazar insan kaynakları planlaması, iş analizi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi süreçlerinde etik ilkelere uygun davranılmadığını belirtirken, personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi gibi uygulamalarda ise etik ilkelere göre davranıldığını tespit etmiştir. Başarır, yöneticilerin İKP’de personel ihtiyacı olmadığı halde işgören talebinde bulduklarını, eğitime alınacak kişilerin objektif kriterlere göre seçmediklerini ve kariyer yönetiminde açık pozisyonlara dağıtım yapılırken adil bir yaklaşımda olmadıklarından dolayı, yöneticilerin etik ilkelere uygun olmayan davranışlar sergilendiklerini tespit etmiştir.

Karasu (2009), İKY uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından algılanışı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini incelemiştir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 57 çalışan ile anket yapılmıştır. Değerlendirme dürüstlük, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk ve açıklık gibi etik ilkeler açısından ele alınmıştır. İlk olarak İKY uygulamalarında iş etiğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı belirlenmiş ve daha sonra çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar tarafından algılanan insan kaynakları uygulamalarındaki iş etiği ile çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Çalışanlar, İK departmanının İKY uygulamalarından sadece seçme ve yerleştirme sürecinde etik ilkelere uygun davrandıklarını, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve eğitim gibi diğer İKY uygulamalarında etik davranmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu yüzden Karasu (2009), çalışanların örgüte olan bağlılıklarının çok yüksek olmadığını belirtmektedir.

Ulubulut (2010), İKY uygulamalarının ve genel anlamda iş etiğinin çalışanlar tarafından algılanışı ve bu algının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 144 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre çalıştıkları işletmedeki İKY uygulamalarında daha fazla etik ihlallerin yaşandığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların yaşlarına göre İKY uygulamalarında etik algılamalarında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların eğitim durumuna göre bulgular ise; yüksek lisans mezunu çalışanların, lise mezunu çalışanlara göre daha olumsuz değerlendirmeler yaptığını ve yüksek lisans mezunu çalışanların İKY uygulamalarında daha fazla etik ihlallerin olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanlar en çok ücret yönetiminde etik ihlallerin olduğunu belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla; performans değerlendirme, iş analizi ve iş değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, temin ve seçim süreci takip etmektedir.

Yılmaz (2012), İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirketi listesinde yer alan çeşitli firmaların İK yöneticileri ile anket çalışması yürütmüştür. Yılmaz, anket ile ilk olarak, İK yöneticilerin demografik özelliklerine ve iş etiğini kurumsallaştırmaya yönelik sorular sorulmuştur, ikinci bölümde ise yöneticilerin İKY'de iş etiğinin ne düzeyde yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuş ve son bölümde de örgütün performansını ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. İş etiğini kurumsallaştırma yönündeki sorulara örgütlerin, % 55,3' ü etik eğitimi programı sunmakta, % 50,8'i etik sorunların çözülmesinde danışmanlardan faydalanmakta ve % 85,6'sı etik ihlallerini belirli yaptırımlarla karşıladıklarını belirtmiştir. Katılımcılar personel seçme ve yerleştirme sürecinde diğer fonksiyonlara nazaran daha etik davrandıklarını belirtmişlerdir.

Nadir (2014), İKY'de kayırmacılık ve taraf tutma gibi etik dışı uygulamalarının iş tatmini ve iş performansına olan etkilerini incelemek amacıyla Kocaeli'nde faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki 193 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda İKY'deki etik uygulamaların iş tatminini artırıcı yönde, etik dışı uygulamaların ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ancak, insan kaynakları

yönetimi etik uygulamaları ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tonus ve Oruç (2012), İKY biriminin etik dışı davranışları önlemeye ve etik davranışları teşvik etmede personel yönetmeliklerinden yararlanma yaklaşımını incelemişlerdir. Türkiye'de önde gelen işletmelerden birinin personel yönetmeliğini içerik analizi ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda personel yönetmeliğinde etik dışı davranış engellemeye yönelik pek çok madde olduğu bulunmuştur. Personel yönetmeliğinde, “iş ahlakı ilkeleri” başlığıyla ayrı bir bölümün olduğu ve iş etiğine birçok açıdan vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Örneğin; tüketicilere, rakiplere ve iş arkadaşlarına saygı, nezaket ve adalet gösterilmesini içeren ifadelere yer verildiği tespit edilmiştir.

Uyargil, Tüzüner ve Kulak (2017), CRANET Uluslararası İKY araştırması kapsamında Türkiye araştırmasını gerçekleştirmiştir. İKY uygulamalarının zaman içindeki değişimini ortaya koyacak şekilde bir çalışma yürütmüştür. CRANET Uluslararası İKY araştırmasının amacı; çeşitli ülkelerdeki İKY uygulamalarına ilişkin bilgileri toplamak ve değerlendirmek, ülkeler arası benzerlikler ve farklılıklar ile İKY alanında zaman içindeki değişimleri ortaya koyabilmektir. CRANET Türkiye araştırması kapsamında 580 işletmeye elektronik posta ve posta yoluyla anket formu gönderilmiştir. Cevaplanarak gönderilen 187 anketten 154’ü araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre: İK departmanın kendi başına politika belirleme sorumluluğunun en fazla olduğu işlev işçi-işveren ilişkileri ve eğitim-geliştirme fonksiyonu iken, en düşük oran işe alım ve işten çıkarmaya aittir. Türkiye’de performans değerlendirme sisteminin sahip kurumun yıllar içinde artmıştır. Ancak bu artışın nedeni 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle beraber düşük performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarmada yasal bir dayanak olmasından kaynaklanmaktadır. Kariyer yönetimindeki bulgulara göre, 154 katılımcıdan sadece %10’u formal kariyer planları kullandıklarını ifade etmişlerdir. İK temin ve seçim işlevinde işletmelerin %85’i, eğitim ve geliştirmede %80’i, kurumsal sosyal sorumlulukta %74’ü, farklılıkların yönetiminde de %50 oranlarında yazılı stratejileri olduğu belirlenmiştir. 1995-2005 yılları İK’nın keşfedilmeye çalışıldığı parlak yıllar olarak tanımlanırken, 2005-2015 yılları İK uygulamalarının olgunlaşma süreci olarak yorumlanmıştır.

## 2.8. Değerlendirme

Bu bölümde İKY ile etik ilişkisine yer verilmiştir. İKY ve etik ilişkisinin iki şekilde olduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, İKY fonksiyonlarında etik ilkelere başvurulması ve ikincisi de örgütte çalışanların etik davranmasını destekleyici faaliyetlerde bulunmasıdır. İKY fonksiyonlarından personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme süreçlerinin etik bir şekilde gerçekleştirilmesi için belirli süreç ve ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt içerisinde etik yönetim sürecini tesis etmek de etik İKY uygulamaları için temel oluşturulabilir. Etik ikilem ve etik dışı davranışların ortaya çıkmasında objektif kriterin olmaması, çalışanlar arasında ayrımcılık ve kayırmacılık yapılması gibi unsurlar etkili olmaktadır. Türkiye’de İKY uygulamalarının yasal ve etik çerçevesi kapsamında Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 4857 sayılı İş Kanunu, PERYÖN ve bu alanda yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde ele alınan İKY ve etik ilişkisi ve Türkiye bağlamını takiben çalışmanın takip eden üçüncü bölümünde insan kaynakları çalışanlarının karşı karşıya kaldığı etik dışı davranışlar ve etik ikilemleri ortaya koyan araştırma süreci ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### **3. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARININ YAŞADIKLARI ETİK İKİLEMLER VE DAHİL OLDUKLARI ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN BELİRLENMESİ**

#### **3.1. Araştırmanın Çerçevesi**

Araştırmanın çerçevesi kapsamında araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, örnekleme, geçerliliği ve güvenilirliği, kapsamı, araştırma verilerinin elde edilmesi ve verilerin analiz sürecine ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı; insan kaynakları çalışanlarının karşı karşıya kaldıkları etik ikilemleri ve dahil oldukları etik dışı uygulamaları belirlemek ve İKY'yi etik bir faaliyet ve işveren ile çalışanlar arasındaki çatışmayı doğal ve yönetilebilir olarak gören etik İKY çalışmalarına katkıda bulunmaktır (Greenwood, 2012). Ayrıca araştırmanın, etik ikilemleri ve etik dışı davranışları ortaya koyarak İKY uygulamalarının ve bu kapsamda İKY meslek etiğinin geliştirilmesine de katkı sunması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları çalışanlarından, İKY fonksiyonları olan işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve performans yönetimi süreçlerine ilişkin veriler elde edilmiştir. Araştırma süresince “İnsan kaynakları çalışanlarının yaşadığı etik ikilemler ve dahil oldukları etik dışı davranışlar nelerdir?” sorusunun yanıtlanması amaçlanmıştır.

#### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma, nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Merriam'a (2009) göre, nitel araştırma; bireylerin, dünyalarını nasıl kurdukları ve deneyimlerini nasıl yorumladıkları ile ilgilidir (Merriam, 2009: 5). Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları çalışanlarının yaşadığı etik ikilemler ve dahil oldukları etik dışı davranışlar hakkında derinlemesine bilgi edinmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları çalışanları ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

#### **3.4. Araştırmanın Örnekleme**

Nitel araştırmalar için olasılığa dayalı olmayan yani amaçlı örnekleme yöntemlerinin kullanılması uygundur. Çünkü amaçlı örnekleme yöntemleri zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Yani

araştırmacıya, araştırılan konu hakkında daha detaylı bilgiler vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 118). Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırmaya katılacak kişi sayısını önceden belirleyebilir ancak araştırmada, araştırma sorusunun cevaplandırılmasında doyum noktasına ulaşana kadar veri toplaması gerekmektedir (Kumar, 2011: 213).

İK çalışanlarının dahil olduğu etik dışı uygulamalar ve etik ikilemler, üzerinde konuşması daha zor bir konu olduğundan ilgili kişilere kolaylıkla ulaşabilmek ve detaylı bilgi alabilmek için bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolayda ulaşılabilir durum örnekleme seçilmiştir. Kolayda örnekleme, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmasından dolayı nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan örnekleme yöntemlerinden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 123).

Amaçlı örneklemede, katılımcılar araştırmaya belirli kriterler ile dahil edilir ya da hariç tutma kriterlerini karşılamaları koşuluyla seçilir. Bu araştırmada tez konusu ve araştırma amacı insan kaynakları yönetimi alanına odaklandığından katılımcılar belirlenirken katılımcıların hepsinin insan kaynakları çalışanları olması gözetenmiştir. Katılımcılar seçilirken yerli veya yabancı firmalarda veya farklı sektörlerde çalışıyor olmaları bir kriter olarak belirlenmemiştir, ancak bu kolayda örneklem ile ulaşılan çalışanların bu alanda bir çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

### **3.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirliği**

Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınır. Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda geçerlik-güvenilirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine dikkat çekmiş ve bazı kriterler belirlemiştir. Bu kriterler; inanılabilirlik, aktarılabirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirliktir (Başkale, 2016).

Bu araştırmada da inanılabilirlik için uzman incelenmesi, güvenilirlik için araştırma bulgularının literatür ile kıyaslanması yöntemi ve aktarılabirlik için amaçlı örneklem yönteminden kolayda ulaşılabilir durum örnekleme seçilmiştir. Ayrıca araştırma konusu kapsamında sadece insan kaynakları çalışanları dahil edilmiştir. Onaylanabilirlik için katılımcıların ses kayıtları alınmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışma;



- İnsan kaynakları uygulamalarından işe alımı, eğitim ve geliştirmeyi, kariyer yönetimini, performans değerlendirme ve yönetimini,
- Yönetici pozisyonunda olmayan insan kaynakları personelleri ile yapılan görüşmelerini kapsamaktadır.

### **3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat kullanılmıştır. Mülakat türlerinden yarı-yapılandırılmış mülakat tercih edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış mülakatlar, daha önceden belirlenmiş soru setine ek sorular sorarak detaylı bilgi almayı amaçlayan mülakat türüdür (Coşkun vd., 2015: 94). Mülakat soruları, birinci ve ikinci bölümde yer verilen literatür değerlendirmesinden oluşturulmuştur. Bu kapsamda etik kavramının tanımına ve İKY fonksiyonlarından işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve performans yönetimi süreçlerinin etik olarak uygulanması ve çalışanların karşılaştığı etik ikilemler ve dahil olmak zorunda kaldıkları etik dışı davranışa yönelik olarak sorular hazırlanmıştır. Mülakat formu, 46 sorudan (Ek-1) oluşmaktadır; ancak mülakatların gidişatına göre bazı sorular geçilmiş veya bazı ek sorular sorulmuştur.

Katılımcılar ile görüşmek için belirli tarih ve saat belirlenmiş, buna uyulmuştur. Mülakat esnasında katılımcılardan ses kaydı için izin alınmıştır. Katılımcılardan bir tanesinin ses kaydına izin vermemesinden dolayı cevapları mülakat formuna o an yazılmıştır. Kayıtlar daha sonra birebir olarak deşifre edilmiştir. Örneğin katılımcılar bir İKY fonksiyonu ile ilgili detaylı süreci anlatmak yerine etik dışı uygulamalar veya ikilemlerle ilgili olabilecek konulara değinmiştir.

Mülakatların analizinde, betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Betimsel analize göre veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmekte ve yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:224). Bu kapsamda veriler, literatürden gelen genel bir çerçeve ile öncelikli olarak etik tanım, İKY fonksiyonları ve bu fonksiyonlar ile ilgili süreçler ile ilgili temalar altında düzenlenmiştir. Belirli temalar altındaki bu veriler, tekrar okunmuş ve düzenlenmiş; bazı veriler dışarıda bırakılmıştır.

### **3.8. Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde mülakat yapılan katılımcılar hakkında bilgiler, etik kavramını nasıl tanımladıklarına, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve

performans değerlendirme süreçlerindeki etik konulara, etik eğitimi ve etik yönetimi mekanizmalarına ve katılımcıların etik İK uygulamaları için önerilerine yer verilmiştir. Katılımcı olan İK çalışanları, yapılan mülakat tarihine göre sırasıyla; İ-1, İ-2, İ-3, İ-4, İ-5, İ-6, İ-7, İ-8, İ-9, İ-10 şeklinde kodlanmıştır. 10 kişi ile 12.04.2019 ve 25.04.2019 tarihleri arasında en az 20 dakika en fazla 60 dakika süren mülakatlar yapılmıştır. Katılımcılar ile ilgili bilgiler Tablo 4.'te verilmiştir.

**Tablo 4.**  
**Mülakat Yapılan Kişilerin Bilgileri**

Görüşülen Kişinin Ünvanı	Görüşme Süresi / Tarihi	Şuanda veya son çalıştığı kurumdaki toplam deneyimi	Şuanda veya son çalıştığı kurumdaki çalışan sayısı	Şuanda veya son çalıştığı kurumun sahiplik yapısı ve bulunduğu şehir	Toplam Deneyimi
Business Parther HR (İK iş ortağı) (İ-1)	40 dk. 12.04.2019	1 Ay	900 Kişi	Yabancı Firma/Sakarya	10 Yıl 1 Ay
İK Uzman Yardımcısı (İ-2)	25 dk. 12.04.2019	5 Ay	600 Kişi	Türk Firma/Sakarya	5 Ay
İK ve İdari İşler Sorumlusu (İ-3)	40 dk. 13.04.2019	1.5 Yıl	15 Kişi	Türk Firma/Sakarya	1.5 Yıl
İK Yetkili Yardımcısı (İ-4)	30 dk. 14.04.2019	3 Yıl	2500 Kişi	Türk Firma/Sakarya	3 Yıl
İK Kıdemli Uzmanı (İ-5)	60 dk. 15.04.2019	6 Yıl	800 Kişi	Yabancı Firma/Sakarya	6 Yıl
İK Uzmanı (İ-6)	20 dk. 15.04.2019	7 Ay	800 Kişi	Yabancı Firma/Sakarya	5 Yıl 7 Ay
İK Sorumlusu (İ-7)	30 dk. 22.04.2019	1 Yıl	3500 Kişi	Türk Firma/Karaman	1 Yıl 3 Ay
İK Uzmanı (İ-8)	25 dk. 24.04.2019	1.5 Yıl	400 Kişi	Türk Firma/Isparta	1.5 Yıl
İK Uzmanı (İ-9)	30 dk. 25.04.2019	1 Yıl	75 Kişi	Yabancı Firma/Manisa	2.5 Yıl
İK	20 dk	3 yıl	80 Kişi	Yabancı	3 Yıl

Sorumlusu (İ-10)	25.04.2019			Firma/İzmir	
---------------------	------------	--	--	-------------	--

Katılımcıların çalıştığı firmaların sektörü ve çalışan sayıları farklıdır. Küçük ve orta büyüklükteki (KOBİ) işletmelerin sınıflandırılmasına göre, çalışan personel sayısı 10'a kadar olan işletmeler mikro ölçekli, 50'ye kadar olan işletmeler küçük ölçekli ve 250'ye kadar olan işletmeler de orta ölçekli KOBİ olarak sınıflandırılmaktadır (www.kobi.org.tr, 04.05.2019). Buna göre (İ-3)'ün çalıştığı firma küçük ölçekli, (İ-9) ve (İ-10)'un çalıştığı firmalar orta ölçekli, (İ-1), İ-2, (İ-4), (İ-5), (İ-6), (İ-7), (İ-8)'in çalıştığı firmalar da büyük ölçeklidir.

Katılımcılardan (İ-2), (İ-4) ve (İ-7)'nin firmaları gıda sektöründe faaliyet gösterirken, (İ-5) ve (İ-6)'nın firmaları iklimlendirme, (İ-3) ve (İ-9)'un firması metal, (İ-1)'in firması lastik ve kauçuk, (İ-8)'in haberleşme, (İ-10)'un firması da konaklama ve eğlence sektöründe faaliyet göstermektedir. Katılımcılardan (İ-1), (İ-5), (İ-6), (İ-9) ve (İ-10) yabancı firmalarda çalışırken, (İ-2), (İ-3), (İ-4), (İ-7), (İ-8) Türk firmalarında çalışmaktadır.

### 3.8.1. Etik Kavramının Tanımlanması

İK çalışanlarına insan kaynakları yönetimindeki etik dışı davranışlar ve etik ikilemler sorulmadan önce etik kavramından ne anladıkları sorulmuştur. Buna göre bazı kişiler etik kavramını ahlak olarak ele alırken, bazıları da etiği iş etiği kapsamında tanımlamıştır:

Ahlak kapsamında tanımlamaya örnek olarak (İ-1) ve (İ-3)'ün ifadesi örnek gösterilebilir:

“Toplumda yazılı olmayan ama kişilerin uyması gereken kurallardır.” (İ-1)

“Etik demek ahlak demek...” (İ-3)

İş etiği ile ilişkilendirilen tanımlamalarda da temel etik değerler vurgulanmaktadır ve hem işverenin hem de çalışanların menfaatleri ön plana çıkarılmaktadır:

“Olan kuralların hem personelin hem de işletmenin tarafından eşit anlaşılması, yani var olan bir olgu var her iki taraf içinde aynı olması gerekiyor, kişiye göre değiştirilmemesi gerekiyor.” (İ-2)

“... her iki tarafı da mutlu edecek şeylerin olması demek, sadece işverenin ya da işçinin mutlu olması değil her iki tarafın da mutlu olması demektir.” (İ-3)

“Bir İK’cı olarak işveren ve işgörene karşı sorumluluklarını dürüstlük, şeffaf, tarafsız, objektif bir şekilde en iyi şekilde yerine getirebilmektir.” (İ-7)

Etik ile ilgili tanımlamalarda sadece çalışanların menfaatini ön plana çıkaran tanımlar da görülmektedir:

“Tüm çalışanlara faydalı olacak şekilde uygulamalar yürütmek.” (İ-4)

Etik ile ilgili tanımlamalarda yasalar ile sınırlı kalmayıp bunların ötesine geçme de vurgulanmaktadır:

“Çalışma hayatında herkesin uygulaması gereken yazılı veya sözlü kurallardır.” (İ-8)

“Bence iş etiği, çalışma ahlakı kavramını içinde barındırır. İşletmenin yasal süreçlere uyması, iş yaparken sadece kar odaklı değil dünyaya, çevreye duyarlı olmasıdır. Ayrıca işçiye karşı belli sorumlulukları vardır. Kişilik haklarını ve gizliliklerini korumak.” (İ-10)

Bazı tanımlamalarda da etik kapsamında bireysel sorumluluklara, işyeri norm ve kültürüne de dikkat çekilmektedir:

“Yasal zorunlulukların gerektirdiği şeyleri yapmakla birlikte, yaptığımız iş ile ilgili yazılı veya yazılı olmayan kuralların birlikte oluşturduğu bir çerçeve denebilir. Yasal sorumluluklar, bireysel davranışlarımız, kurum kültürü gibi birçok unsuru barındırır.” (İ-5)

“Kişinin, işinde vicdanen doğru hissettiği şekilde davranmasıdır.” (İ-6)

“Karakterden tutun da takım çalışmasına kadar geniş bir alanı kaplayan işyeri normlarıdır.” (İ-9)

### **3.8.2. İşe Alım Süreci**

Mülakata katılanlar genel olarak işe alım sürecinin, departmanlardan gelen personel talebi doğrultusunda başladığını söylemişlerdir. Daha sonra istenilen kriterlerde adayların bulunması için iş ilanının hazırlanıp gerekli mecralardan aday sağlama yoluna gidilmektedir. Genel olarak mavi yaka çalışanları İŞKUR üzerinden, beyaz yaka çalışanları Kariyer.net üzerinden ilanlar verildiğinden bahsetmişlerdir. Bunun ötesinde işe alım sürecinde kör işe alım tekniğinin uygulanıp uygulanmadığı, mülakat sürecinde sorulan sorular, çeşitliliğin sağlanması, referans araştırmaları, geribildirim süreci ve mülakat sürecinde gerçekçi bilgilendirmeye odaklanılmıştır.

## **Kör İşe Alım Tekniği Uygulaması**

İşe alım sürecinde etik dışı uygulamalara mahal vermemek için uygulanacak yöntemlerden biri kör işe alım tekniği uygulamasıdır. Ancak 10 katılımcıdan 8'i bu yöntemi uygulamadıklarını belirtmiştir. Bir katılımcı (İ-1) bu uygulamanın sadece danışmanlık firmaları ile çalışılırken yapıldığını ancak yöneticiler ile paylaştıkları cv'lerde "blind (kör)" cv kullanmadıklarını ifade etmiştir. Sadece bir katılımcı kör işe alım tekniği kullanmadıklarını ancak kısmen başvuru formunu sadeleştirdiklerini ifade etmiştir. Buna örnek olarak da CV'lerine fotoğraf koymayan adayları çağırılmama yapmadıklarını göstermiştir:

"Kör işe alım tekniğini uygulamıyoruz ancak başvuru formumuzu kısmen sadeleştirdik. Aslında burada biraz adaya bırakıyoruz. CV'lerine fotoğraf koymak isteyen olursa koyuyor ama koymadı diye adayı çağırılmama yapmıyoruz." (İ-5)

## **Mülakat Sürecinde Sorulan Sorular**

Katılımcılar genel olarak mülakat sürecinde sorulan soruların, genel olarak adayın ya CV'leri üzerinden ya da firmanın başvuru formu üzerinden ilerlediğini ve adayın kendini tanıtmayı, deneyimleri gibi standart sorular ile mülakata başladığını belirtmişlerdir.

Etik İK uygulamaları kapsamında dikkat edilmesi gereken temel hususlardan biri adaylara iş ile ilgili olmayan özel soruların sorulmamasıdır. Katılımcılar arasında bu soruların sorulmadığını belirtenler daha sınırlı kalmaktadır. Bu duruma (İ-1) ve (İ-9)'un ifadeleri örnek verilebilir:

"İnsanların özel yaşantıları ile ilgili soruları sormaktan kaçınıyoruz, engel, evlilik, çocuk gibi sorular sormamak gerekir, sormuyoruz. Daha çok geçmiş deneyimleri ve yetkinliklerini ölçmeye yönelik sorular soruyoruz." (İ-1)

"Genellikle deneyimlerinden ve neden önceki işlerinden ayrıldığı soruluyor, özel nitelikli sorular (nişanlı mısın? çocuğun var mı? ne zaman evlenmeyi düşünüyorsun gibi) sorma gereği zaten duymuyoruz. İşletme olarak herkesin özel yaşamına saygı duyuluyor." (İ-9)

Özel hayata ilişkin sorularda medeni hali, evlilik düşünüp düşünmediği/sevgilisi olup olmadığı, dış görünüş, doğum yeri, aileye ilişkin olarak bakmakla yükümlü olduğu yakını olup olmadığı gibi sorular ön plana çıkmaktadır ve yaş konusu vurgulanmaktadır:

“Firma sahibimiz biraz fazla tutucu. Açıkçası sormaya çekindiği hiçbir soru yok. “Evli misiniz? Bir sevgiliniz var mı? Neden bu şehirde kalıyorsunuz o zaman? “ gibi sorular yöneltebiliyor. Bayan adayların oje sürmesine bile takılabilen bir kişi. Biraz şey de var zaten firma benim istemeyen çalışmaz benim şartlarım bu buna uymak zorundalar düşüncesi de var.” (İ-3)

“Her şeyi sorabiliyorlar. Örneğin, gıda sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Buraya alınacak kişiler de üretimde yer alacak, yani müşteri ile yüz yüze görüşülecek bir pozisyonda değiller. Ama buna rağmen firma için dış görünüş çok önemseniyor. Mesela mülakatta adaya bir dövmeniz var mı gibi sorular sorulduğuna şahit oldum. Ben bunu sormaya çekinirdim. Ve bunun yapılan iş ile bir ilgisi olduğunu da düşünmüyorum. Yine aynı şekilde doğum yeri de sorulabiliyor ve aday doğulu ise eleniyor. Ayrıca yaş kriterine, erkek adaylar için askerliğini bitirme şartı var, sabıkası olup olmadığına, kurum içerisinde çalışan bir personel olanlara öncelik veriliyor çünkü daha sonra işe alınan kişi avans çekip ve onu ödememe gibi bir durumla karşılaşmamak için içeriden kefil olacak bir personel bulmayı tercih ediyor şirket. Başvuru formunda eğitimi, yaşı, deneyimleri, bakmakla yükümlü olduğu bir yakını var mı?, kilosu ve boyu gibi şeyler, bir engel durumu var mı, sürekli kullandığı bir ilaç olup olmadığı, gibi sorular yer alıyor.” (İ-7)

“Adayların 18-35 yaşları arasında olması ve en az lise mezunu olması gerekiyor. Bir yaş ve eğitim sınırlamasının sebebi de İŞKUR eğitimini alabilme şartlarından birisi. Bu bize bağlı bir şey değil yani. Yine aynı şekilde İŞKUR ile adayları aldığımız için teşvikten yararlanma zorunluluğu var. Yani devletin bize katkı sağlaması için yeni işe alınanın 120 gün çalışması gerekiyor. Eğer bu günü tamamlamazsa firma olarak bize bir cezası oluyor. Bundan dolayı işe alınacak adaya evli olup olmadığı ya da hamilelik düşünüp düşünmediğini sormak zorunda kalıyorum ve buna göre bir seçim oluyor.” (İ-8)

Bazı katılımcılar ise özel hayata ilişkin evlilik düşünüp düşünmediği, medeni hal, sigara kullanıp kullanmadığı, çocuğu olup olmadığı gibi soruların sorulmasına karşı olduklarını, bu konuda ikilem yaşadıklarını ama yine de sormak zorunda kaldıklarına işaret etmektedir:

“Açıkçası kişisel soruların sorulmasına karşıyım ama iş arkadaşşıma evlenmeyi düşünüyor musun diye sorulmuştu, o da düşünmüyorum demişti yani bana böyle bir sorunun sorulması uygun değil diye yanıtlardım.” (İ-2)

“Yani benim çekindiğim sorular şunlar olabiliyor; örneğin aday bekârı işaretlemiş ama çocuğu var. Eşiniz ile ayrı mısınız ya da vefat mı etti gibi sorular sorarken biraz çekinebiliyorum. Çünkü adayın tepkisi değişebiliyor. Bir de KHK ile ihraç edilen adaylar gelebiliyor. Başvuru formuna önceki işlerini yazmama eğiliminde olabiliyorlar ya da boş CV olabiliyor. Ama adayın eğitim düzeyi ya da iş tecrübesi olup olmadığı anlaşılabilir. Yani bunu sormak ve adaydan gelen cevap karşısında bir şey diyememek beni biraz tedirgin ediyor.” (İ-4)

“Sormaya çekindiğim sorular var ama genelde soruyoruz. Örneğin, evlilik düşüncesi olup olmadığı gibi kişisel sorular. Bu soruları direkt sormuyoruz ama adayla olan iletişim duruma bağlı. İyi ve samimi bir iletişim kuruluyorsa, bazen adaya fark ettirmeden konuşmanın akışına göre sorabiliyoruz. İş yapmasına engel bir durum olup olmadığı öğrenmek için sağlık problemleri ile ilgili üstü kapalı sorular sorabiliyorum. Kötü alışkanlıkları çok istemesem de sorabiliyorum. Aslında bizi ilgilendirip ilgilendirmediği konusunda ikilemde kaldığım bir şey ama genelde soruyoruz. Örneğin, sigara kullanıp kullanmadığını sorabiliyorum, bilimsel olarak da sonuçta kullanıp kullanmaması iş performansını etkileyebiliyor. Belki tiryakinin boyutu bile sorulabilir. Çok irdeleniyor ama kullanıp kullanmadığı merak ediyorum ve sorabiliyorum. Sadece sigara da değil diğer kötü alışkanlıkları da öğrenmek gerekli olabiliyor.” (İ-5)

“Kişiyi tanımaya yönelik yaşı, yaşadığı yer, ailesi, genel sorular ile başlıyoruz. Daha sonra eğitimi, tecrübeleri, referansları, projeleri üzerinde duruyoruz. Son aşamada kişilik özelliklerine yönelik sorularım oluyor. Bulduğumuz sektör gereği devamlı dinamik ve çalışma saatleri uzun olan bir iş. Bu yüzden işe uyum sağlayabilecek yaşta ve yaşamda olması gerekiyor. Yani yaş bakımından bir sınırlama olabiliyor. Çok istemesem de çocuğu olup olmadığını sormak zorundayım.” (İ-10)

Bir katılımcı ise özel hayata ilişkin soru sormanın kötü bir niyet taşımadığını belirtmiştir:

“Genelde deneyime yönelik sorular soruyoruz. Ancak kötü bir niyetle de olmasa da kişisel soruları da sorabiliyoruz, örneğin evlilik ya da çocuk gibi sorulabiliyor. Bunu nasıl söylediğimize de bağlı konuşma sırasında sanki bir soruyla bağlantılı gibi sorarsanız, çok göze batan bir şey gibi gözüküyor.” (İ-6)

### **İşe Alımda Çeşitliliğin Sağlanması**

İşe alım sürecinde etik dışı uygulamalara açık alanlardan biri de çeşitliliğin sağlanmasından kaçınılmasıdır. Katılımcılardan çeşitliliğin sağlanmasına çalışıldığını vurgulayanlar olduğu gibi, bundan kaçınıldığını belirtenler de olmuştur. Özellikle yabancı firmada çalışan İK yetkilileri milliyet, cinsiyet veya yaş ayrımını yapmadıklarını vurgulamıştır:

“Eğer o işi yapmak için çok spesifik bir kriter yoksa her adayla görüşürüz ve işe alınabilir.” (İ-1)

“Evet çeşitliliğimiz var, yabancı bir firma olduğu için bünyesinde zaten çok fazla milletten çalışanlarımız var. Japon, Belçikalı müdürlerimiz var. Cinsiyet konusunda da kadın çalışanlarımız çok ama yine de yetkinlikleri olduğu sürece kadın çalışanların sayısını da çoğaltmaya çalışıyoruz. Üretim birimi de dahil.” (İ-6)

“İşletmemizde farklı ırktan ve farklı yaş gruplarından arkadaşlar mevcut, herhangi bir sorun yaşanmıyor bence uyum içerisinde çalışabiliyoruz. Hatta bu faktörler bize renk katıyor.” (İ-9)

Bir yabancı firma çalışanı ise özellikle üst düzey çalışanlar için farklı milletlerden kişilere yer verdiklerini belirtmiş, mühendislik düzeyinde çalışma izni gibi giderlerin maliyetli olduğunu vurgulamıştır:

“Uluslararası bir firma olduğumuz için zaten çalışanlarımız da farklı milletlerden oluşabiliyor. Uzman, mühendislik, şeflik gibi pozisyonlarda çeşitliliği çok sağlayamıyoruz. Daha çok üst pozisyonlarda çeşitlilik sağlanıyor. Bu çeşitliliği sağlamak yasal anlamda da bazı zorluklar var. Belli ücretler ya da çalışma izinleri konusunda bazen problemler çıkabiliyor. Örneğin, İran kökenli bir mühendis aday vardı ve işe alındı. Çalışma izni alması gerekiyordu. Onun için başvurdu ama süreç çok uzadı, birtakım maddi engeller çıktı. Bizim çalışana vereceğimiz ücretin çok üstünde bir maliyet çıktı. Yönetim de bu ücreti daha üst bir pozisyon için kullanılabileceğini düşündü, o pozisyon için fazla maliyetli olduğu düşünüldü. Bu yüzden o kişiden vazgeçildi. Durum böyle olunca farklı milletlerden uzman, mühendislik gibi pozisyonlarda çeşitlilik pek tercih edilmiyor. Ama üst pozisyonlar için daha fazla tercih edilen bir durum.” (İ-5)

Türk bir firmada çalışan İK yetkilisi ise işin niteliğinden dolayı gerektiği için sadece ihracat departmanında farklı milletlerden çalışanlar olabileceğine işaret etmiştir: “Çeşitlilik sadece ihracat departmanında var. O da dil dolayısıyla farklı milletlerden adaylar alınabiliyor ama diğer bölümler için Türk vatandaşı dışında kişiler alınmıyor.” (İ-7)

Haberleşme/hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir İK yetkilisi ise işin niteliğinden kaynaklı olarak kadın çalışanlarının ağırlıklı olduğunu belirtmiştir:

“Bir ayrım yok ama işin rahat olmasından dolayı kadın ağırlıklı çalışanlarımız mevcut.” (İ-8)

Çeşitliliğin sağlanamadığı konular ise farklı milletlerin işe alınmaması, yaş, cinsiyet ve cinsel yönelimi ayrımcılığıdır:

“Genelde Türk çalışanlar var, Suriyeli ve Iraklılar alınmıyor. Üretim departmanında yaş sınırlaması var. 35 yaş üstü kişiler görüşmeye çağırılmıyor. Beyaz yaka kısmında da sadece deneyime bakılıyor.” (İ-2)

“Çeşitlilik konusunda da işin pozisyonuna göre bir cinsiyet ayrımı var. Ama deneyime sahip ise ırk konusunda bir ayrım da yok yani Suriyeli bir çalışanlarımız da vardı. Kendisiyle daha sonra çalışmayı bıraktık ama işe alım sürecinde ırkından dolayı işe alınmaması gibi bir durum olmadı.” (İ-3)



“Biz de sadece Türk vatandaşı çalışabiliyor. Mavi yaka için 45 yaş üstünü alamıyoruz. Beyaz yaka için ise özellikle üst düzey pozisyonlar içinde daha yüksek yaştaki adaylar tercih ediliyor.” (İ-4)

“Maalesef. Yabancı uyruklu çalışmamız bulunmamakta. Yaş olarak sektör gereği yöneticiler pozisyonundaki kişilerde yaş olarak büyük kişileri tercih ediyoruz. Bu pozisyonlar dışında genç istihdamı yapıyoruz.” (İ-10)

“Yine alışılmışın dışında adaylar ile karşılaştığımız da kararsızlık yaşadığımız durumlar olabiliyor. Örneğin, cinsiyet değiştirme sürecinde olan bir kadın aday gelmişti. Aday açısından da işe ihtiyacı olduğunu biliyorum. Ama üretimdeki insan profilini de biliyorsun. Yani evet çalışabilir, ben o adayı almak istedim ama adayın çekeceği zorlukları ve çalışanların o kişiye çektireceği zorlukları düşündüğüm zaman ara kaldığım bir durumdu.” (İ-4)

## Referans Araştırmaları

İki katılımcı (İ-8) ve (İ-9) referans araştırması yapmadıklarını belirtmiştir. Genel olarak ise referans araştırmalarında izin alındığı ve/veya adayların aranmak üzere referans verdiği kişilerin arandığı belirtilmiştir ve bu araştırmalarda kişilere “adayı ne kadar zamandır tanıdıklarını, adayın performansının nasıl olduğunu, ayrılma sebebini, aday ile birlikte tekrar çalışma şansı olsa çalışmak isteyip istemediğini gibi genel referans soruları sorulduğu vurgulanmıştır:

“Evet, referans önemli, aday hakkında bilgi almamız için kiminle irtibata geçeceğimiz konusunda soruyoruz.” (İ-7)

“Görüşüğüm adaylar ile istemediği bir referansını aramıyorum. Referans görüşmelerinde “adayı ne kadar iyi tanıyıp tanımadığına, sizin firmanızda ne iş ile uğraşıyordu, stres altında işini gerçekleştirebilir mi?” gibi sorular soruluyor.” (İ-3)

“Evet formda yer alıyor zaten eski çalıştığınız yerle irtibata geçebilir miyiz şeklinde. Genel sorular daha çok hangi görevi yapıyordu, neden ayrıldı, tekrar çalışmak ister misiniz gibi” (İ-4)

“Referans araştırmasında izin almaktan ziyade referans araştırması her pozisyon için gereklidir ama kişinin referans vermediği kişiyi de arayamayız. Sorulan sorular genelde standart sorular, ne kadar zamandır tanıyorsunuz? Birlikte çalıştınız mı? Performansı nasıldı, gelişime açık yönleri nelerdir? Tekrar çalışma imkanınız olsa çalışmak ister misiniz?” (İ-1)

“İzin alınmıyor zaten başvuru formuna referans olarak yazmışsa adayın onayı vardır diye düşünüyoruz. Bu yüzden tekrar sormuyoruz. Takım arkadaşları ile çalışmalarını nasıldı, işe nasıl kabul edildi ve neden ayrıldı gibi sorular soruluyor.” (İ-2)

Adayın mevcutta çalışmakta olduğu kurumların ise özellikle aranmadığı vurgulanmaktadır:

“Mülakat aşamasında bazen dile getiriyoruz. Örneğin, adaya soruyoruz, eski firmanınızı arasak sorun olur mu gibi, eğer şuan çalıştığı bir firma varsa istemezse aramıyoruz.” (İ-6)

“İzin alınmıyor. Eğer aday şuan bir yerde çalışıyorsa çalıştığı yeri aramıyoruz. Çalışmıyorsa da önceki çalıştığı yerleri ararken izin almaya gerek olmadığını düşünüyorum. Çünkü zaten bilerek yazıyorlar ve onlar hakkında bilgi almak istememiz de gayet doğal.” (İ-10)

Bir katılımcı ise gayri resmi yollarla da referans araştırması yapılabileceğine işaret etmektedir ancak bunu adayı zor durumda bırakmadan yaparım şeklinde tanımlamaktadır:

“Referans izni genelde CV’lerine yazsalar bile soruyoruz, çok çok nadir olmakla birlikte referans araştırması olarak değil de, tanıdığım bir İK’cı meslektaşımın firmasında çalışmış ise bilgileri teyit etme amaçlı sorabiliyorum. Ama kişiyi zor bir duruma düşürecek durumda bir şey yapmam.” (İ-5)

### **İşe Alım Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Etik Sorunlar**

Katılımcılara işe alım süreci ile ilgili spesifik sorular sorulduktan sonra genel olarak bu süreçte karşılaştıkları zorluklar ve karşı karşıya kaldıkları etik sorunlar da sorulmuştur. Bu süreçte üst yönetimin veya şirket sahibinin İK’yı yönlendirdiğini ve baskı kurduğunu belirten katılımcılar bulunmaktadır:

“En büyük problem yöneticinin istediği kişinin işe alınması konusunda İK’cılarını yönlendirmesi, üzerimizde bu baskıyı hissediyoruz.” (İ-1)

“İşe alımda yaşanan zorluklardan genelde genel müdür ya da bölüm müdürlerinin kendi istedikleri konusunda çok baskı yapmaları. O aday nitelikleri göstermeseler de kurallar onun için esnetiliyor. Örneğin yaş sınırı 45 ise almak istedikleri 48 ise görmemezlikten gelebiliyorlar. (İ-7)

“Yine bir diğer etik problem de şirket sahibi X partili, bundan dolayı aynı partili tanıdıklarını işe almamız konusunda baskı yapıyor, aday o yetkinliklere sahip olmasa da. Daha İŞKUR üzerinden ilan yayınlanmadan bize işte isim soyisim geliyor, İŞKUR’dan ilan yayınlandığı zaman bu kişiyi alın gibi şeyler de oluyor.” (İ-8)

“Bir de bazen birilerinin tanıdıklarını işe almamız konusunda baskılar gelebiliyor ama nadiren.” (İ-4)

Yabancı firmada çalışan bir katılımcı ise üst yönetimin özellikle yönlendirmediğine dikkat çeken bir yorumda bulunmaktadır:

“Üst yönetim bu konuda bize yetki veriyor ve bu konuda bir baskı yapmıyor. Çok çok nadir de olsa bazen istedikleri aday olabiliyor. Ama CEO’da dahil olmak üzere genelde bu konuda bize kimin işe alınacağı konusunda baskı yapmaz.” (İ-5)

Üst yönetimden gelebilecek baskı dışında İK çalışanları kendilerinden veya kurumdan kaynaklanabilecek diğer etik dışı davranışlara da dikkat çekmektedirler. Bunlar adaylara önyargılı davranılması, adayın işe alındığı bölüm dışında başka bir yere yönlendirilmesi, adaylara eksik bilgi verilmesi ve adaylara zaman baskısı kurulmasıdır:

“Bu süreçte galiba en büyük etik sorun adaylara karşı önyargılı davranmamız olabilir. Mülakata bazen bir yakınları ile geliyorlar ya da özensiz gelme durumları olabiliyor. Bu da kişinin işi ciddiye almadığını gösteriyor. Mülakat gerçekleşse bile bu sebeplerden dolayı elenebiliyorlar.” (İ-3)

“Kişilerin doğru yere yerleştirilmemesi olabilir, örneğin üretimde belli bir pozisyon için kişi alınıyor, daha sonra başka bi departmanda veya diğer şubelere ihtiyaç olması halinde oraya transfer ediliyor. Çalışana bu konuda fikri sorulmuyor. Bundan dolayı sorunlar çıkabiliyor. Oraya alışamıyor sonrasında işten ayrılmak istediğini söylüyor.” (İ-2)

“Bizden dolayı kaynaklanan durumlar da var. İŞKUR’dan yararlanabilmek için bizde 3 ay çalışmak zorunluluğu olduğunu adaya söyleyemiyoruz. Çalışanlar daha sonra işten ayrılmak istediklerinde yani biraz daha dayan, biraz daha sabırlı ol diye ikna etmeye çalışıyoruz. Aslında iş ile ilgili bir şeyi saklıyoruz ve daha sonra işten ayrılmamaları konusunda da baskı yapıyoruz, yani etik olmuyor bu tabi.” (İ-8)

“Örneğin şöyle şeylerde olabiliyor, İŞKUR eğitimlerini almaları için sınıf açıyoruz, 3 sınıfa 90 kişinin alınması gerekiyor. Eğer 90 kişiden bir eksik bile olsa açılmıyor. İşte bu sayıyı doldurmak için yedeklerde olan adayları arıyoruz, aynı gün içinde işe alındıklarını haber veriyoruz ve hemen belgelerini o gün belli saatte İŞKUR’a kayıt yaptırma zorunlulukları var. Yani bu adaylar başka şehirlerden de gelebiliyor ve aceleyle bir gün içinde tamamlamak için adayları biraz zorlayabiliyoruz. Yapmak istemesem de böyle şeyler de gerçekleşti.” (İ-8)

Mülakat sürecinde adayların kendileri hakkında doğru bilgi vermemesine yönelik olarak bir İK yetkilisi kendilerinin de eksikliklerinin olabileceğine dikkat çekmektedir:

“Örneğin, bizim üretim bölümümüz soğuktur. Ön kriterlerimizden birisi de soğuğa karşı extra bir duyarlılığı olmaması gerektiği konusunda. Bunu mülakat aşamasında söylüyorum ama iş ortamına girdikten sonra bana bunu söylememiştiniz, bu konuda uyarmamıştınız gibi geribildirimler aldım. Yine böyle bir problem oldu. Mülakat

aşamasında adaya herhangi bir rahatsızlığınız olup olmadığını sormuştum. Yok dedi daha sonrasında kişinin ciddi oranda işitme problemi çıktı. Ve iş ortamı da kişinin mevcut işitme kaybını çok ileriye taşıyabilecek bir ortam. Daha sonrasında söylüyorum siz böyle demiştiniz diye ben, onu öylesine soruyorsunuz sanmıştım diyor. Aslında bu konuda daha üstüne düşülmesi gereken bir şey, yanlış iletişimden mi yoksa bizim ihmalemiz mi tam olarak bilmiyorum ama böyle problemler de yaşanabiliyor.” (İ-4)

### **İşe Alınmayan Adaylara Geribildirim Yapılması**

İşe alım sürecinde işe alınan adaylar yanında işe alınmayanların nasıl bilgilendirildiği de önem taşımaktadır. Katılımcılardan (İ-2), (İ-7) ve (İ-8) adaylara geri bildirim yapılmadığını belirtmiştir, (İ-2) adayların kendilerini arayıp dönüş hakkında bilgi istediklerini belirtmiştir. Katılımcı (İ-4) beyaz yakalı çalışanlara Kariyer.Net üzerinden dönüş yapıldığına ancak mavi yakalılarda sayı çok fazla olduğundan onlara geri dönüş yapılmadığına işaret etmektedir. (İ-1) ve (İ-3) geri dönüş süreçlerinin uzun sürebildiğini ve bu süreçte adayların kendilerini arayabildiğini ifade etmektedir. Katılımcı (İ-6) adaylara geri dönüş yapıldığını; (İ-9) mülakata az sayıda kişi davet ettiklerinden geri bildirim yapmalarının kendileri için zor olmadığını ve mail yoluyla adayları bilgilendirdiklerini; katılımcı (İ-10) tüm işe alımların sonrasında personel arayışı yapılan tüm kanallardan kişilere mail ile dönüş yapıldığını; katılımcı (İ-5) ise genelde telefonla ancak çok yoğun dönemlerde veya adaya ulaşamadıklarında Kariyer.Net üzerinden geri bildirimde bulduklarını ve bazen süreç çok uzadığı zaman da adayları arayıp sürecin devam ettiğine dair haber vermeye çalıştıklarını vurgulamaktadır.

### **Adaylardan Alınan Geribildirimler**

İşe alım sürecine ilişkin olarak adaylardan veya işe alınanlardan geri bildirim alınması sürecin iyileştirilmesine katkı sunabilir. Ancak katılımcılar genellikle geribildirim alınmadığını ifade etmektedir (İ-2), (İ-3), (İ-7), (İ-8).

Katılımcı (İ-9) ise işe alınan adaylardan genel olarak olumlu geri bildirimler aldıklarını belirtmektedir. (İ-6) ise genelde olumsuz dönülen adayların teşekkür edip konuşmayı bitirdiğini, bazı adayların ise neden alınmadığını sorguladıklarını ifade etmektedir. (İ-5) ise olumsuz da olsa geri bildirim yaptığım adaylardan teşekkürü çokça aldığını çünkü adayların genelde diğer firmalardan olumsuz da olsa bir geribildirim alamadıklarını belirtmektedir.

Katılımcı (İ-1) ise işe alınan kişilerden neden bu kadar geç döndünüz gibi geribildirimler aldıklarını belirtirken, katılımcı (İ-4) işe alınan adayların daha sonra çalışma koşulları gibi mülakatta belirtilmeyen şeyler olduğuna dikkat çekmektedir. Katılımcı (İ-10) ise maaş yetersizliği ve vardiyalı sistemin olumsuz bildirim konu olduğunu ancak çalışma ortamının huzurlu olmasının, kurumsallığın ve kariyer gelişiminin ise olumlu dönüşlere neden olduğunu belirtmektedir.

### 3.8.3. Eğitim ve Geliştirme

Katılımcı (İ-4) ve (İ-6) eğitim ve geliştirme sürecinde etik sorunlar ile karşılaşmıyoruz diye ifade etmişlerdir. Bunun dışında bu süreç ile ilgili ifade edilen sorunlar çalışanların eksikliklerinin göz ardı edilmesi, eğitime katılacakların seçiminde adil davranılmaması, yetkinliğe sahip olmayan kişilere eğitim verilmesi, eğitim verilmediği halde verilmiş gibi gösterilmesi ve eğitime gereken önem verilmemesidir:

“...çalışan şu konuda eksikim var diyor bazen göz ardı edilebiliyor.” (İ-1)

“Eğer yeni teknik bir şeyler varsa o konuda eğitimler veriliyor ama o konuda da pek adil bir süreç yok. Örneğin, yeni geliştirilen bir program vardı, onun nasıl kullanılacağına dair eğitim verildi. İK’ da çalışan 4 kişiyiz ve sadece 2 kişiyi İstanbul merkeze çağırılıyor ve nasıl kullanılacağını onlara gösteriyorlar. Onlarda gelip bize gösteriyorlar. Ama bu kişiler neye göre seçiliyor belli değil, direk üstten şu kişiler eğitime İstanbul’a gidiyor, deniliyor.” (İ-2)

“Eğitim’de etik problemler var. Örneğin bu eğitim ihtiyacı tespiti bir kere adil olmuyor, objektif kriterlere göre belirlenmiyor. Personel gidip amirine “ben eğitim istiyorum, şehir dışında bir iki günlük” diyor. Yani bu eğitim amaçlı değil de tatil amaçlı oluyor.” (İ-8)

“Bilgi güvenliği eğitimi verebilmek için eğitimcinin ISO belgesi olması gerekiyor. Bu belge bende olmamasına rağmen yönetim bu eğitimi benim vermem konusunda baskı yaptı. Bu beni rahatsız eden bir durum. Belgem yok, o yetkinliklere sahip değilim, sırf eğitim verilsin diye yapılan bir şeydi. Bu da ne kadar doğru bir şey tartışılır.” (İ-7)

“Yine bir başka etik problem denetim amaçlı çalışanlara eğitim verilmesi gerekiyor. Tüm üretim çalışanlarının alması gereken hijyen eğitimleri var. Ancak bazı yoğun dönemlerde bu eğitimler çalışanlara verilmiyor. Ama bizim denetim için bu kişilerden eğitim aldıklarına dair imza almamız gerekiyor. Yani eğitim verilmeden imza alınmıyor bu da etik olmuyor.” (İ-8)

“En büyük sıkıntılardan birisi de firmada eğitim verilecek uygun ortamın olmaması. Bir eğitim salonu yok bazen yemekhanede bazen de ihracat salonu gibi yerlerde yapılabiliyor ama bunlar da devamlı bölünmeye müsait ortamlar. Yani sağlıklı bir

eğitim süreci gerçekleşmiyor. Bunu yönetime bildirdiğim zaman da maliyetli ve gerekli olmadığı söyleniyor, eğitime karşı pek hassasiyet gösterilmiyor. Yönetim için sadece denetimde sıkıntı yaşanmasın, çalışanların eğitimi almış almamış hiç önemli değil. Bu zihniyet var ne yazık ki.” (İ-8)

“Bence bu süreçteki etik problem, eğitimin sadece formalite gibi yapılması olabiliyor. Örneğin, ilk işe başladığında oryantasyon eğitimi veriliyor. Kısa bir süre olduğu için çok etkin olduğunu düşünmüyorum. Ama eğitim verildi mi? verildi.” (İ-9)

İK yetkilileri İK’dan veya kurumdan kaynaklanan etik dışı davranışlar dışında çalışanlardan ve eğitim firmalarından kaynaklanan etik dışı davranışlara da dikkat çekmektedir. Bunlara örnek olarak çalışanların tanıdığı eğitmenlerden eğitim almak konusunda direnmesi (İ-1) ve eğitim firmalarının verdikleri hediyeler aracılığıyla kendilerinden eğitim alınması yönündeki abaları (İ-5) gösterilmektedir. Bunlar dışında katılımcılar çalışanların eğitime katılım konusunda çalışanların isteksizliklerini de dikkat çekmektedir. (İ-3) (İ-5) (İ-7)

### **3.8.4. Kariyer Yönetimi**

#### **Kariyer Sürecinin Etik Temelli Olması İçin Yapılanlar**

Katılımcılara kariyer yönetimi sürecinin etik temelli olması için yapılanlar sorulduğunda (İ-2) “Kariyerde etik bir sistem yok” diye ifade etmiştir. Bazı katılımcılar ise bu sürece ayrı bir özen gösterilmediğine ama performansa göre terfi olduğuna (İ-3) (İ-8), yine mavi yaka için performansa göre terfi olduğuna ama kariyer basamakları bulunmadığına (İ-4) veya adil bir yapıdan ziyade yıla göre kariyer değişikliği olabileceğine dikkat çekmiştir. Bazı katılımcılar ise herkese eşit imkânlar sunduklarını vurgulamıştır:

“Herkes eşit fırsatlar veriliyor.” (İ-6)

“Tüm gelen talepler değerlendirilerek, tüm departmanlara aynı imkânlar sunuluyor.” (İ-10)

Katılımcı (İ-5) ve (İ-9) ise herkese nasıl eşit imkânlar sunduklarını daha detaylı olarak aktarmışlardır:

“Prosedüre bağlı kalarak, her çalışanı bu konuda eşit tutmaya çalışıyoruz. Gerek yaş konusunda gerek cinsiyet konusunda herkese eşit fırsat sağlıyoruz. Genelde iş hayatında kadınlara yönelik bir ayrımcılık olabiliyor. Ancak bizim firmamızda tam tersi pozitif

ayrımcılık yapmaya çalışıyoruz. Kadın şefler de var, ilerleyen yıllarda kadın formen de olması konusunda uğraşıyoruz.” (İ-5)

“Şöyle ki: yeni bir süreç başladığında genel olarak herkese bilgi veriliyor. Bu süreçte öncülük etmek isteyen personeller İK ile direkt iletişime geçebiliyor. Bu kişilere süreç hakkında bazı görevler/kendini göstermesi için fırsatlar sağlanıyor. Buna göre bir seçim sağlanabiliyor. Kariyeri için istekli olan hiçbir personel geri çevrilmiyor.” (İ-9)

### **Kariyer Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar ve Etik Sorunlar**

Kariyer yönetimi sürecine ilişkin olarak katılımcılar terfi imkânları bulunmadığını belirtmektedirler:

“Maalesef bu kurumda yükselme gibi bir şans yok hep aynı pozisyonda çalışmak zorundasın.” (İ-2)

“Herhangi yazılı bir kariyer planlamamız yok zaten çalışan sayısı da az olduğu için buna gerek yok. Şuan kişilerin terfi ya da yatay bir şekilde değişikliğe gidebilecek bir yapı da yok.” (İ-3)

Katılımcı (İ-4) ise özellikle İK departmanında terfi imkânının bulunmadığını belirtmiştir:

“Belirli bir kariyer planlama bu firmada yok. Yani benim terfi alma gibi bir durum yok çünkü belirli bir kariyer basamakları yok. Yıllarca bu kurumda devam edeceksem aynı pozisyonda kalacağım. Ama bu İK’da böyle.”

Dikey olarak ilerlemenin mümkün olmadığını belirten bir katılımcı yatay hareketlilik bulunduğunu ifade etmektedir:

“Çalışanların dikey olarak bir ilerlemesini sağlayacak bir yapı yok. Yani daha çok yatay kariyer hareketliliği mevcut. Örneğin eğitimden sorumlu bir İK’cının kariyerindeki değişiklik görev bazında oluyor. Eğitim yerine bordrodan sorumlu olabiliyor.” (İ-7)

Kariyer yönetimi sürecinde dikkat çekilen diğer konular yöneticilerin terfi konularında objektif olamaması veya çalışanların kendi yerine geçeceği çekincesi veya çalışanların sürecin adil olmadığını düşünmesidir:

“Örneğin, bir yöneticinin altında üç çalışanı var. Bunlardan sadece birisi terfi ettirilecek ise yönetici objektif olamıyor. Daha çok sevdiği çalışanın terfi ettirilmesine yönelik ısrarları oluyor. Teknik yönden şöyle şöyle diye örnekler sunuyor ama bazen bu kişinin yönetsel becerileri iyi olamıyor. Her iki yönden de değerlendirmek lazım ama bunu yöneticilere kabul ettirmek zor.” (İ-1)

“Ya da ileride senin yerine geçer kaygısı var. Müdürüm çok farklı bir bölümde önlisans eğitim almış. Ben ikdayım yüksek lisansım bitti ve devamlı bu yüzüme duvar gibi vuruluyor. Bir iş olduğunda işte bu yüksek lisans bitirmeye benzemez bu iş okulda gibi olmaz diye. İşimle ilgili de devamlı zaten en basit işleri sana veriyoruz bunlara da alış şeklinde devamlı.” (İ-2)

“...mavi yakada çalışanların kıdeme, performansına, herhangi bir disiplin uyarısı olup olmadığına bakılıp buna göre bir kariyerlerinde değişiklik olabiliyor. Yani bu konuda şikâyetler gelebiliyor, adil olmadığını düşünen çalışanlar olabiliyor.” (İ-4)

Katılımcı (İ-5) ise sürecin daha adil bir şekilde işletilebilmesi için amirlerin veya yönetimin ısrarına karşı prosedürleri uygulamaya çalıştıklarını belirtmektedir:

“Kağıt üzerinde yaptıklarımızı gerçekte de uygulamaya çalışıyoruz. Mesela, çalışanın yetkinlik notu veriliyor. Bunu da çalışanın kendisi, amiri ve İK biliyor. Örneğin kişi bundan B- almış ve kariyer sistemine göre normalde ilerlemesi için daha yüksek bir not alması gerekiyor. Amiri veya yönetim bu konuda ısrar edebiliyor. İK olarak bunu görememezlikten gelemim, terfisini yapalım dersek, bu etik olmaz. Prosedürde ne varsa onu uyguluyoruz.” (İ-5)

Katılımcı (İ-8) ise kurum kültürüne dayalı olarak terfilerde cinsiyet ayrımcılığı bulunmadığına işaret etmektedir:

“Biz de kadın çalışan istihdam zorunluluğu var. Bu yüzden kadın çalışan sayısı gayet fazla. Takım lideri ya da ekip lideri olurken de herhangi bir cinsiyete yönelik ayırım yok. Performansı iyi olduğu sürece, çalışma arkadaşları ile iyi olduğu sürece erkek ya da kadın çalışan lider pozisyonunda olabilir.” (İ-8)

Katılımcı (İ-10) ise kariyer yönetimi sürecinde adaylara gerçeklerin söylenmesinde sıkıntılar yaşandığına dikkat çekmektedir:

“Kişinin özellikleri işletme içinde çizmek istediği kariyer yolunu karşılamıyorsa olamayacağını söylerken sıkıntılar yaşanmakta.” (İ-10)

### **3.8.5. Performans Değerlendirme ve Yönetimi**

Katılımcılar resmi ve planlı bir performans sistemleri bulunmadığını belirtmektedir:

“Yazılı olarak bir performans değerlendirme yok. Örneğin, bir gıda mühendisi ürün üzerinde bir iyileştirme yaptığı zaman ya da ürünün israfını önlediği zaman kişi ödüllendiriliyor ve daha sonra terfi alacağı zaman kurumda çalıştığı süre içinde ne tür ödüller almış, kuruma ne faydaları dokunmuş şeklinde genel bir değerlendirme yapılıyor. Ama bunun belli bir zamanı yok.” (İ-7)



“Belirli bir performans değerlendirme yöntemimiz yok. Sadece kişinin çalıştığı süreç, bilgisi, süreç hakkında aldığı eğitimler kapsamında bir yetki ve vekil tablomuz mevcut.” (İ-9)

“Henüz yazılı bir performans değerlendirme sistemi yok. Yıl sonunda memnuniyet anketleri yapılıyor. Performans düşüklüğü yöneticisi ya da İK tarafından gözlemlenirse birebir görüşmeler yapılıyor.” (İ-10)

Performans değerlendirme sürecine ilişkin çalışanların sürece dahil edilmemesi/üstlerin astları değerlendirmesi, sadece belirli çalışanlar için yapılması, sürecin adil olmaması, kriterlerin net belirlenmemesi gibi eksikliklere dikkat çekilmektedir ve bunun da adil olmayan değerlendirmelere yol açabileceği vurgulanmaktadır:

“Bazen de çalışan sürece hiç dahil edilmeden ya da haberi olmadan yönetici bir performans değerlendirme yapabiliyor.” (İ-1)

“Performans değerlendirme var ama sadece kağıt üzerinde kalan bir durum. Performans değerlendirme sadece mavi yaka üretimdeki çalışanlar için var.” (İ-3)

“Birim yöneticileri kendi birimlerini değerlendiriyor. Sadece üstlerin altları değerlendirdiği bir sistem var. Yazılı bir değerlendirme kriteri yok açıkçası, neye göre değerlendiriliyor belli değil. Bu neye etkiliyor ücrete ve kariyere. Ama çok adil işleyen bir süreç mi? Değil. Örneğin, benim üzerinden gidersen ne zaman değerlendiriliyorum ya da belli bir dönemi var mı, neye göre değerlendiriyorum, benden beklenen beklenti nedir? Bunların hiç biri net değil. İşini yapıyor mu, sorun çıkarıyor mu, buna göre bir değerlendirme var galiba.” (İ-4)

“Performans değerlendirme tam olarak yok. Yani şöyle, çalışanlar, takımlar ve ekipler kendi aralarında o hafta ya da ay hangi kişinin daha iyi performans gösterdiğini düşünürse onu seçiyorlar ve buna göre prim alınabiliyor ya da ödüllendirme olabiliyor. Ama bunlar belirli bir standart ya da kritere göre olmuyor. Daha çok sevilen kişilerin seçiliyor, aslında adil bir değerlendirme değil, aynı kişi birden fazla seçilebiliyor ya da gerçekte daha iyi performans gösteren kişi seçilmiyor.” (İ-8)

Performans değerlendirme sürecine dahil çalışanların da etik dışı uygulamalar gerçekleştirebileceğine de dikkat çekilmektedir:

“Bizde performans değerlendirme sonuçları direkt maaşa etki değil ama kariyer planlamasına etki. Bu değerlendirme de şu şekilde oluyor, örneğin, beni değerlendirecek 25 çalışanın isimlerini yazıyorum. Bunun sonucunda A pozitif ve B pozitif diye bir uygulama var. B pozitif üstünde olduğu zaman bir üst pozisyona terfi edilebilir olduğunu gösteriyor. Bu uygulamada da etik problemler yaşanabiliyor. Personel çok samimi olduğu kişilerin isimlerini yazıp yüksek puan alabiliyor. Bu yüzden aslında iş ilişkisi olan ancak çok samimi olmayan kişilerin yazılması gerekli adil bir değerlendirme olması için. Benim açımdan zorluklardan birisi ben de bazı kişileri

değerlendiriyorum ancak yeni başladığım için kişiyle iş ilişkim de çok yok, kendisini de tanımıyorum. Mecburen bir puan vermem gerektiğinde çok düşük de veremiyorum çok yüksek de ortalama bir puan veriyorum. Bu da gerçeği yansıtan bir sonuç olmuyor.” (İ-6)

“Çalışanlar sisteme, hedeflerini ve sonrasında da performans sonuçlarını da kendileri yazdıkları için ne kadar adil ve doğru bir değerlendirme olabilir tartışılır. Bunu amiri onaylıyor ve bir üst amiri daha onaylıyor. Çalışan veya amirler bu süreci geçiştirerek yapıyorsa tabii ki etik olmuyor. Açıkçası sistemin bu yönden bir açığı da var.” (İ-5)

Bu süreçte özellikle kayırmacılığa ve adil olunmadığına dikkat çeken ifadeler de bulunmaktadır:

“Maalesef kayırmacılık var. Sevilen bir personel ise düşük performansı ya da bir hatası görmemezlikten gelinebiliyor ama sevilmeyen bir personel için her hata kayıt altına alınmıyor, ilk hatasında çıkarılmıyor ama yani biriktiği de vurgulanıyor. Bu tamamen çalışanın sevilip sevilmemesine ve değerlendiricinin insiyatifine bağlı. Herkese eşit davranılmasını isterdim ama ne yazık ki böyle bişi yok.” (İ-2)

Bir katılımcı ilgi çekici bir bulgu olarak performans değerlendirme sürecinden sonra kötü performansın iyileştirilmesi için bir şey yapılmamasına hatta işten çıkarılmada kullanılmasına dikkat çekmektedir:

“Bence bu süreçte en büyük etik dışı problem çalışanların performansı kötüyse, bunu iyileştirmeye yönelik bir şey yapılmaması, 6. ay dolmadan çıkartılması o da tazminat ödememek için yapılan bir şey.” (İ-2)

Bir katılımcı performans değerlendirme sürecinde objektifliğin sağlanması için yapılanlardan da bahsetmiştir:

“Ya da yönetici astını değerlendirirken daha objektif olması için somut şeylerle desteklemesini istiyoruz. Performans değerlendirme sürecinde Star tekniği kullanıyoruz. Nedir STAR tekniği Situation- task- action- result gibi daha somut şeyler. Daha çok somut nedenlere dayandırma.” (İ-1)

Performans değerlendirme sonucunu düşük bulan çalışanları ikna etme görevinin de İK’ya düştüğü belirtilmektedir:

“En büyük problem tabii ki çalışanın performansı düşük ise kabullenememe durumu oluyor. Değerlendirme sonunda çalışanlar bize gelip, işte nerede eksiklerim var? Varsa hangi yönümü geliştirmem lazım, işte performansı daha yüksek iş arkadaşı ile kıyaslamaya girebiliyor, benim ondan eksikğim ne gibi. Bu süreçte işte İK bunu kabul ettirmek zorunda.” (İ-1)

### 3.8.6. Etik Eğitimi ve Diğer Etik Yönetimi Mekanizmaları

İnsan kaynaklarının temel fonksiyonlarını etik bir anlayışla sunmaları yanında kurum içerisinde etik kültürün yaygınlaştırılmasına da katkı sunması beklenmektedir. Bununla beraber çalışanlara sunulacak etik eğitimler ve etik ile uygulamalar İK fonksiyonlarının daha etik hale getirilmesine de katkı sunacaktır. Bu nedenle bu kapsamdaki uygulamaların neler olduğuna ilişkin de veriler toplanmıştır.

#### Oryantasyon Sürecinde Etik Hakkında Bilgilendirme:

Oryantasyon sürecinde etik konusunda bilgilendirme yapılmadığını belirten katılımcılar bulunmaktadır:

“Oryantasyon sürecimde de etik ile ilgili bir şey olmadı.” (İ-1)

“Oryantasyon ya da örgütte etik eğitimi diye bir şey yok, çünkü etik diye bir kavram kullanılmıyor.” (İ-2)

“Oryantasyon sürecinde etik yönetiminden bahsedilmiyor.” (İ-3)

Oryantasyon sürecinde etik ile ilgili bilgilendirmeler olduğunu belirten katılımcılar farklı yaklaşımlardan bahsetmektedir. Bunlar genel olarak kurum kültürü ve politikalarının aktarılması veya etik kitaba dayalı bilgilendirmeler yapılmasıdır:

“Oryantasyonda etik ile ilgili daha çok şirket kültüründen bahsediliyor, nelere dikkat edilmeli, içeride karşılaşılabilecek sorunlar neler, bunlar karşısında neler yapılması hakkında bilgi veriyoruz.” (İ-4)

“Oryantasyon sürecinde çalışma ortamında dürüst, adaletli davranılması gerektiğini, uyulması gereken kurallar konusunda ve şirket içinde olan şirket içinde kalmalı gibi mesajlar genel hatları ile veriliyor.” (İ-7)

“Yeni personel işbaşı yaptığında oryantasyon eğitimi sırasında kurumsal etik politikamıza yer veriliyor, politika içeriği üzerinden gerekli mesajlar veriliyor.” (İ-9)

“Oryantasyon sürecinde yeni işe alınan adayın kurumun etik kitabını okumalarını istiyoruz. Bu konuda da firmanın bakış açısı da belli. Muhakkak o etik kitabının okunup ona uygun davranılması bekleniyor. Firmanın çalışanlardan bu konuda beklentisi, etik kitabındaki kuralları en az asgari düzeyde yapması gerektiğinde daha hassas davranmaları yönündedir. Zaman zaman etik kitabı güncelleniyor ve çalışanlara duyuruluyor ve bu yönde davranmaları bekleniyor.” (İ-5)

“Etik kitabı mevcut. Oryantasyon sürecinde çalışanlara veriliyor. Ayrıca firmanın kendi kültürü var. Hem Japon hem de Türk kültürünün karışımı diyebiliriz. Kurum kültürünü

her şeye yansıtılmaya çalışıyor ve firmayı temsil ettiğimiz için de etik konusunda özen göstermemiz bekleniyor.” (İ-6)

“Personel El kitabımız her personele işe giriş esnasında veriliyor. Bu el kitabında tüm otel standartları ve kuralları yer alıyor. İşe alımda sonra yapılan oryantasyon sırasında da etik anlayışımızı içeren mesajlar veriliyor. Etik adı altında eğitimimiz yok fakat oryantasyon eğitimlerimizde bahsediyoruz. Oryantasyon sürecinde verilen kitapçıkta da etik ile ilgili unsurlar da mevcut. Örneğin, çalışan hakları ya da taciz kapsamına giren davranışların neler olduğundan bahsediyoruz.” (İ-10)

Katılımcı (İ-8) etik konusunda bilgilendirme yapıldığını belirtmiştir ancak belirttikleri konular daha çok çalışanların müşterilere karşı davranışları ile ilgilidir:

“Çağrı merkezinde çalışanlara müşteriler ile konuşurken dikkat etmeleri konusunda uyarılıyordu. Yani çağrı merkezinde çalışmak tabii ki sabır işi. İletişim kurduğunuz müşteri yüzünüze kapatabilir , ters bir şey söylebilir. Ama bu durumda çalışanlar müşteriye hakaret edememeli, kaba konuşmamalı ya da ters bir tepki göstermemeli. Bir de çağrı merkezinde müşterilerin TC kimlik numaraları, cep telefon numaraları gibi bilgiler mevcut. Bundan dolayı bu bilgileri dışarıya sızdırmamak etik açıdan önemli. Yine aynı şekilde çalışanın müşteri ile konuşmasında bir problem olmuş, müşteri çalışana hakaret etmiş, çalışan bu müşterinin bilgilerini alıyor ve iş çıkışı o müşteriyi arayıp taciz edebiliyor. Bu gibi durumlarda işine son veriliyor. Yani böyle olaylar oldu bu yüzden bunların yaşanmaması için çalışanlara bu konuda uyarılar veriliyor. İşleri gereği müşterilerle iletişimleri düzgün olmalı, kişilerin kişisel bilgilerini kötüye kullanmamalı yine örgüt içerisinde bilgisayarlarında müşteri bilgileri olduğu için bu konuda ayrı hassasiyet göstermeleri gerekiyor. Çalışan müşteri bilgilerini kötüye kullanmayabilir ama başka bir çalışan o bilgisayara girip müşteri bilgilerini alabilir. Bu yüzden hem kendi bilgisayarlarından sorumlular hem de diğer çalışanların bilgisayarlarına erişim sağlamanın yanlış olduğu hakkında bilgilendiriyoruz. (İ-8)

### **Etik Eğitimi:**

Oryantasyon eğitimi dışında etik eğitimi verilir verilmediği de araştırılmıştır. Katılımcı (İ-2) ve (İ-3) etik eğitimi verilmediğini belirtirken, Katılımcı (İ-4) ve (İ-7) etik konusunda bilgilendirmenin oryantasyon süreci ile sınırlı olduğunu aktarmıştır. Katılımcı (İ-6) da oryantasyon sürecindeki etik eğitime işaret etmiş ancak genel merkezin zorunlu kıldığı zamanlarda eğitimin verilebileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcı (İ-9) da oryantasyon eğitimi dışında ISO denetimleri öncesi hatırlatma mahiyetinde etik eğitimlerin verilebileceğini belirtmiştir. Katılımcı (İ-10) da çalışanlara misafir, otel, ekip arkadaşlarının bilgi güvenlikleri ve gizlilikleri ile ilgili işbaşı ve yıllık olarak eğitimler verildiğini aktarmıştır.

Yabancı firmada çalışan katılımcı (İ-1) ise etik hat konusunda online eğitim verildiğini belirtmiştir:

“Çalışanlar için hotline ya da hot call diye bir şey var. Direkt genel merkeze bağlı. Herhangi bir etik problem olduğunda, olmaması gereken rahatsız eden bir durum olduğunda oradan iletilebiliyor. Online eğitim de bunun nasıl yapılacağı anlatılıyor.” (İ-1)

Yine yabancı bir firmada çalışan (İ-5) de Avrupa’daki genel merkezin talebiyle rüşvetin önlenmesi kapsamında bir eğitim verdiklerini aktarmıştır:

“Etik eğitimi de rüşvetin önlenmesi adına bir etik eğitimi beyaz yaka çalışanlarına verildi. Avrupa’daki genel merkezden gönderilmişti ve tüm beyaz yaka çalışanların katılımı zorunluymuştu. Daha sonra bunun sonucunda bir test yapıldı ve Avrupa’daki merkeze gönderildi.” (İ-5)

Katılımcı (İ-8) ise müşteri odaklı etik eğitimi verdiklerini belirtmektedir:

“Etik eğitim vardı. Yani işleri gereği müşterilerle iletişimleri düzgün olmalı, kişilerin kişisel bilgilerini kötüye kullanmamalı yine örgüt içerisinde bilgisayarlarında müşteri bilgileri olduğu için bu konuda ayrı hassasiyet göstermeleri gerekiyor. Çalışan müşteri bilgilerini kötüye kullanmayabilir ama başka bir çalışan o bilgisayara girip müşteri bilgilerini alabilir. Bu yüzden hem kendi bilgisayarlarından sorumlular hem de diğer çalışanların bilgisayarlarına erişim sağlamanın yanlış olduğu hakkında etik eğitimi veriyoruz.” (İ-8)

Verilen eğitimlerin yeterli olmadığına dair de görüş belirtilmiştir, ancak burada belirtilen konular daha çok çalışanların etik dışı davranışları ile ilgilidir:

“Eğitim ne kadar verilse de yeterli olmuyor. Çalışan hala o konuda yanlış davranabiliyor. Örneğin, ekip üyelerin işbölümünde veya iş anlaşmazlıklarından tartışma yaşayarak birbirlerinin kişiliklerini aşağılaması gibi durumlar yaşıyoruz. Diğer etik problemlerimiz dürüst olmamak, disiplinsiz olmak; örneğin izin alamayınca rapor alınması, haber vermeden devamsızlık yapma, çıkış işleri için gelmemek, otel malını izinsiz kullanma, iş saatinde haber vermeden işletme dışına çıkılması, çalışma saatlerine uymamak gibi. Çalışanın zimmetine para geçirmesi veya işletmeden eşyasını dışarı çıkarması gibi sıkıntılar yaşadık. Problemin kaynağı kişilerin işine gereken önemi vermemesi olarak görüyorum.” (İ-10)

### **Etik Hattın Kullanımı ve İnsan kaynakları ile İlgili Diğer Şikâyet Mekanizmaları**

Etik hattı, bir kurumda etik dışı eylemlerin bildirilmesini veya etik ilintili sorulara yanıtlar verilmesini sağlamak amaçlı kurulan özel sistemlerdir. Telefon hattı, e-mail ya

da form kullanımını şeklinde yapılandırılabilir. Katılımcılardan sadece bir tanesi kurumlarında etik hattın kullanıldığını belirtmiştir:

“Etik hattı direkt Global’e bağlı.” (İ-1)

Etik hattın kullanılmadığı diğer firmalarda ise ilgili şikâyet mekanizmaları İK departmanı çalışanları, İK amiri/müdürü, şirket müdürü, bağlı buldukları merkez, fabrika müdürü’dür. Bunun yanında şikâyet ve öneri kutularının da kullanıldığı, konuların yönetim kurulu toplantılarında görüşülebildiği ve danışma hatlarının bulunduğu belirtilmiştir.

“Etik hattı yok. Eğer olağandışı bir durum olursa bazen bana ya da aynı pozisyondaki diğer İK çalışanına ya da müdürümüze söyleniyor. Çözülemez bir durum olunca merkeze iletiliyor.” (İ-2)

“Etik hattı yok zaten çalışan sayımız az. Bir problem olursa bana geliyorlar. Eğer beni aşan durum olursa da şirket sahibine bildiriyorum.” (İ-3)

“Etik hattı yok. İK çalışanları ile ilgili bir problem olduğunda amirimize bildiriyorlar. Eğer amirimizle ilgili bir problem varsa da fabrika müdürüne gidilebiliyor.” (İ-4)

“Etik hattı yok, firmada herhangi bir etik dışı bir şey olduğunda İK’ya bildiriyorlar.” (İ-5)

“Etik hattı yok, etik dışı şeyler. İK’ya bildiriliyor.” (İ-6)

“Etik hattı yok. Herhangi bir etik problem olduğu zaman bir üst amirlerine bildirebiliyorlardı.” (İ-8)

“Şikâyet ve öneri kutusu var, oraya bir sorun varsa yazabilirler. Ama daha acil ya da büyük bir sorun varsa İK’ya geliyorlar. İK ile ilgili bir sorun olduğu zaman müdüre gidebiliyorlar.” (İ-7)

“Öneri ve istek kutumuz mevcut kişiler İK’ya ilettiği talepler haricinde buraya da taleplerini yazabiliyor. Belirli aralıklarla yapılan yönetim kurulu toplantılarında gündeme geliyor bu konular. Gerek fabrikamızda gerek genel merkezimiz Fransa’da danışma hattımız mevcut.” (İ-9)

Etik hattın bulunduğunu ve bunun merkeze bağlı olduğunu belirten (İ-1), lokala gelen bir sorun olduğunda yine konu ile İK’nın ilgilendiğini belirtmiştir.

## **İnsan Kaynakları ile İlgili Şikâyetler**

Dört katılımcı (İ-1), (İ-3), (İ-6) ve (İ-9) İK ile ilgili şikâyet bulunmadığını belirtmiştir. Çalışma hayatına ilişkin İK'nın dahil olabileceği şikâyetler ise mobbing iddialarının değerlendirilmesi süreci, klima, yemekler, çalışma saatleri ile ilgili konular hakkındadır:

“İlgili işte aday kendisine mobbing uygulandığını söylüyor bu konuda bazen üstüne düşemiyoruz. Kimin kime mobbing yaptığını belirlemek kolay olmuyor. Daha sonra bu kişi işten çıkarıldı ve bunu ben bildirdim. Beni daha sonra genel müdürlüğe şikâyet etmiş. Genelde bu konuda şikâyetler geliyor.” (İ-4)

“Genellikle İK ile ilgili çalışma şartları hakkında şikâyetler; işletmenin klimaları sabitlediğine ya da yemeklerin kötü olduğuna bazen çalışma saatleri yoğunluğundan (mesai ödenmekte).” (İ-10)

İK ile ilgili doğrudan şikâyetler ise İK çalışanlarının diğer çalışanlara muamelesi ile ilgilidir:

“İK ile ilgili şikâyetler, İK'cılarının çalışanlara karşı davranışları hakkında oluyor.” (İ-7)

“İK ile ilgili şikâyetler daha çok kişisel çatışmalardan kaynaklanan şeylerdi. İşte onlarla ilgilenilmediği ya da İK'daki bir personelin çalışanlara bağırması gibi şikâyetler geliyordu.” (İ-8)

Çalışanlar dışında adaylardan da İK ile ilgili şikâyetler geldiği belirtilmiştir.

“İK ile ilgili çalışanlardan değil de adaylardan şikâyetler gelebiliyor. Örneğin, biz adayın CV'sini inceliyoruz, şartları sağlamıyor. Ama aday ısrarla çok uygun olduğunu düşünüyor genel merkezi arıyor, mail atıyor. Bazı adaylar bunu psikolojik taciz boyutunda yapanlar da var. O zaman genel merkez veya üst yönetim bizimle iletişime geçebiliyor.” (İ-5)

## **Çalışma İlişkilerinde Etik sorunlar ve Etik Dışı Uygulamaların Cezalandırılması:**

İK departmanını doğrudan ilgilendiren çalışma ilişkilerindeki etik sorunlar mobbing, kayırmacılık, çalışma koşulları ve adaletsiz uygulamalar ile ilişkilendirilmiştir:

“Kişilerarası çıkar çatışmalar ya da mobbing uygulanabiliyor. Bu farklı departmanlarda da var İK departmanında da.” (İ-2)

“Aile şirketi olduğu için bazı kişilerin kayırılması gibi durumlar var. Benim açımdan bir sorun yok ama üretimde çalışanlar arasında mobbing olabiliyor. Bazen de çalışma koşullarından doğan problemler olabiliyor.” (İ-4)

“Benim çalışma ilişkilerinde yaşadığım etik problem, amirim ile. Başta kendisi etik davranmıyor. Gerek çalışanlar arasında yaptıkları adaletsizlikler olsun gerek herkes içinde çalışanı azarlama olsun. Üzerimde çok büyük bir baskı hissediyorum. Yanlış bir şey yapacağım da azar işiteceğim diye. Ya da odasına gidip herhangi bir şey söylemeye çekiniyoruz. Çünkü hiçbir şeyi sorgulayamazsınız, size ne deniliyorsa onu yapın gibi tavırlarda bulunduğu için çekiniyoruz.” (İ-7)

İK ile doğrudan ilgili olmayan İK'nın dahilini gerektirebilecek çalışanlar arasında ortaya çıkan sorunlara da dikkat çekilmiştir: “Mavi yaka çalışanlar arasında bazen sorunlar olabiliyor. Örneğin, bir çalışan diğer çalışandan borç para alıyor ve vermiyor. Şirket olarak bizim buna karışıp karışmamız konusunda ikilemde kalabiliyoruz. Çünkü evet aralarındaki mesele ama bu da iş ortamına yansıyan bir durum. O yüzden mavi yaka çalışanlarına da etik bilincini kazandırmak önemli olmalı ve bu konuda bir girişimde olmalıyız.” (İ-5)

Etik dışı davranışlar ile karşılaşıldığında ceza yaptırımlarının olduğu da görülmektedir. Bu kapsamda uyarı, para cezası, uzaklaştırma, işten çıkarma gibi cezalardan bahsedilmektedir. Özellikle iş arkadaşına küfür etme, cinsel taciz, müşteri bilgilerinin kullanılması, hırsızlık ve diğer yüz kızartıcı suçlarda işten çıkarma cezalarının verildiği belirtilmiştir.

“Cezanın ağırlığına göre uyarı, para cezası ya da işten gibi cezalar olabiliyor.” (İ-1)

“Toplu iş sözleşmemizce belirlenen bazı maaş kesintisi/uzaklaştırma (ücretsiz izin) cezaları mevcut ama bu yöntemlere başvurulacak büyük sorunlarla hiç karşılaşmadı.” (İ-9)

“Çok ciddi suçlarda işten çıkışı şeklinde cezalar oluyor.” (İ-5)

“İhtarname ile ya da çıkış ile etik dışı davranışlar cezalandırılıyor. Örneğin; daha önce bir ekip arkadaşı diğerine küfür ettiği için çıkışı yapılmıştı.” (İ-10)

“Cinsel taciz gibi durumlarda direkt işten çıkarılma durumu oluyor.” (İ-4)

“Çalışma ilişkilerinde problem, çalışanların müşteri kişisel bilgilerini kullanması olabilir. Böyle bir durumda işten çıkarma oluyor ve yine yüz kızartıcı suçlar olduğu zaman da işten çıkarılıyor.” (İ-8)

“Hırsızlık, taciz gibi etik dışı davranışlarda işten çıkarmaya gidiliyor.” (İ-6)

### **3.8.7. Etik İK Uygulamaları İçin Öneriler**

Etik İK uygulamaları için daha çok örgüte yönelik önerilerde bulunulmuştur. Bu kapsamda kuralların daha belirgin olması, şeffaflık, kuralların yöneticiler için değişmemesi, görev dağılımı ve iş tanımlarına uygunluk önerileri ön plana çıkmaktadır:



“Aynı zamanda *kuralların daha belirgin olmalı*, subjektiflik içeren bir şey olmamalı.” (İ-2)

“Etik olması için bunların *şeffaf olması* gerekiyor, tabii ki ırk, cinsiyeti, din gibi faktörlerden dolayı ayrımcılık yapmamak gerekiyor. Kişisel çıkar çatışmaları olmaması lazım. Kişi liyakat sahibi değilse kim olursa olsun ya da hangi pozisyonda olursa olsun sistem gereği ne hak ediyorsa onun karşılığını vermemiz gerekiyor. Bunun hepimiz için geçerli olması ve tüm İK fonksiyonlarında geçerli olması lazım.” (İ-5)

“Kuralların, görev dağılımının ve iş tanımının dışındaki görevlendirmeler yapılmamasına dikkat edilmeli ve herkes kendi mesleğine sahip çıkmalı ve buna göre davranmalıdır.” (İ-6)

“Tabi ki herkes için eşit, adaletli ve insancıl davranılmasını isterdim. Ben bir hata yapıyorsam herkes içinde azarlanabiliyorum ama firma sahibinin bir akrabası ise odasına çağırılıp uygun bir şekilde uyarılabiliyor. *Bu ayrımcılık yani*. Daha kişi firmaya alınmadan aday aşamasındayken de daha sonra çalışan olarak başladığı zamanda herkese eşit davranılması gerekiyor. Eşitlik sadece kağıt üzerinde kalmamalı bunu uygulamaya da dökmek lazım.” (İ-7)

“Her İK fonksiyonunun eğitimden, işe alıma kadar ve diğer fonksiyonlarda her pozisyondaki çalışana eşit davranılmalı. Bir yönetici için kurallar değişmemeli, bence herkes için eşitlik olduğu zaman etikten bahsedilebilir.” (İ-9)

Bu kuralların etik denetleyicisi gibi sorumlular tarafından da takip edilebileceğine işaret edilmektedir:

“Bu aşama bence işletmenin yapacağı şey bir denetleyici birinin olması lazım, *etik denetleyicisi* gibi.” (İ-2)

Kurum kapsamında yapılacak diğer uygulamalardan biri de etik uygulamalar için yönetimin, amirlerin, şirket sahiplerinin ve aile üyelerinin desteğinin alınmasıdır. Bu açıdan etik herkesin uyması gereken kurallar olarak tanımlanır, dolayısıyla bu kişilerin desteği olmadan etik uygulamaların olamayacağına dikkat çekilmektedir:

“Aynı zamanda bunun *yönetim tarafından da desteklenmesi* gerekir.” (İ-1)

“Eğitim hayatımız boyunca öğrendiğimiz şeylerin, iş hayatında öyle olmadığını öncelikle anladım. Bize işe alım, kariyer, performans gibi fonksiyonlarda herkese eşit, adil kriterler olması gerektiği gibi şeyler öğretildi. Ama iş hayatında gördüğüm kadarıyla bu tamamen *yöneticilerin, şirket sahibinin insiyatifine kalan bir durum* oluyor. Evet belki şirket büyüyor, biz kazanıyoruz ama her şeyi doğru yaparak olmuyor bu. Doğru insanı doğru işe almak o kadar kolay olmuyormuş.” (İ-3)

“Aile şirketi olduğu için bazı kişilerin kayırılması gibi durumlar var. İsterdim ki herkes için eşit ya da adil bir süreç olsun. Bir performans değerlendirme olsun ya da işten çıkarma olsun genelde *amirlerin fikirleri esas alınıyor* karşısındaki kişi dinlenmiyor bile ve kararlar da buna göre alınınca etik açıdan doğru olmuyor. Yani buna daha dikkat edilmesi gerektiğini düşünüyorum.” (İ-4)

“Bence etik, en başta şirketin başındaki kişiden en alt kişiye kadar herkesin uygulaması gereken bir şey.” (İ-8)

Etik İK uygulamaları için eğitim konusu da vurgulanmıştır ancak bunların sembolik eğitimler olmamasının altı çizilmiştir:

“Herkesin mesleğine duyduğu saygıyı arttırılmasına yönelik *etik eğitimler* olması gerektiğini düşünüyorum.” (İ-1)

“Ya da *eğitim de sadece denetim için değil* gerçekten çalışanları geliştirmeye yönelik çalışılmalıdır.” (İ-8)

Katılımcı (İ-10) etik uygulamaların hem işletme hem çalışanlar için gerekli olduğunu hatırlatmaktadır ve daha genel bir saygı yaklaşımını esas alır:

“Adil olunarak hem işletme hem çalışana eşit davranılması olabilir. Doğaya, çevreye, kişilere saygı.” (İ-10)

Etik İK uygulamalarının toplam bir etik yönetimi süreci sonucunda ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bu kapsamda etik uygulamalar için tüm kesimlerin hassasiyetinin sağlanması gerekir. Bu noktada mavi yakaya etik bilincinin verilmesine de dikkat çekilmektedir:

“Bir de aslında benim gördüğüm kadarıyla beyaz yaka çalışan ve mavi yaka çalışan ayrımı var ne kadar ayrımcılık yok desek de. Mavi yaka çalışanlar genelde sadece yaptıkları iş ile ilgilendikleri için yani üzerinde çok fazla firmayı temsil etme sorumluluğu yok. Bu yüzden mavi yaka çalışanlar beyaz yaka çalışanlardan bir tık daha az etik bilince sahip. Aslında mavi yaka çalışanlara da bu etik bilinci arttırmak gerektiğini düşünüyorum. Çünkü onlarda yaşanan etik dışı bir şey bize de yansıyor.” (İ-5)

Kurumsal uygulamalar kapsamında İK’ya baskı yapılmaması ve sorumluluk verilmesine de işaret edilmektedir, böylece İK çalışanlarının daha adil olabilecekleri vurgulanmaktadır:

“Belki bu İK’cılara bırakılsa yani bize daha fazla *sorumluluk alanı veritse*, bu süreç daha iyi olabilir. Daha adaletli yapmaya çalışırız.” (İ-3)

“Etik çerçevede yürütülmesi için olması gereken şeylerin göz önünde bulundurarak usulüne uygun yapılması gerekiyor. Ve bence *kişilere görevleriyle ilgili sorumlulukları konusunda yetki verilmesi ve baskı yapılmaması gerekir*. Örneğin, bir aday alınacaksa gerçekten işe uygun kişinin alınması konusunda İK iyi çalışmalı ve yöneticilerinde bu konuda İK'ya müdahale etmemeleri gerekir.” (İ-8)

“...ama bunun dışında yönetim bana doğru gelmeyen şeyler konusunda baskı yapıp sonra da etik davranmamız gerektiğini söylediği zaman, etik kelimesinin sadece lafta kaldığını anlıyorum.” (i-8)

Kurumsal uygulamalar dışında İK çalışanlarının kendi mesleki etik değerlerini bilmesinin de etik uygulamalara katkı sağlayacağı belirtilmektedir:

“Bir İK'cı da kendi *mesleğinin etik değerlerini* bilirse buna yönelik davranır.” (İ-1)

Etik dışı uygulamalardan kaçınılması çalışanların vicdani değerleri ile de ilişkilendirilmiştir:

“Öncelikle her *çalışanın kendi vicdani duygusu* olması lazım. Ama bu herkeste yok.” (İ-2)

“Yani ben bir işi yaparken vicdanen rahat bir şekilde yapabiliyorsam o şey etikdir..” (İ-8)

Etik uygulamalar kapsamında katılımcı (İ-9) Yabancı firma - Türk firma ayrımına dikkat çekmektedir, buna göre yabancı firmalarda çeşitliliğin daha kolay sağlanabildiği vurgulanmaktadır:

“Daha önce Türk firmasında da çalıştım. Ne yazık ki farklı özelliklere sahip insanları bir dışlama ya da en basit olarak işe almama durumu olabiliyor. Bunu yabancı firmada çalışırken daha az denk geliyorum.” (İ-9)

### **3.9. Bulguların Değerlendirilmesi**

Katılımcılar etik kavramını ahlak ve iş etiği kavramları ile ilişkilendirerek tanımlamışlar ve çalışan menfaati ve yasaların ötesine geçmek ile ilişkilendirmişlerdir. Dolayısıyla etik ile ilgili bir farkındalık vardır. Ancak bunların ötesinde etiğin felsefenin bir alt dalı olduğu veya farklı etik yaklaşımlara değinmemişlerdir. Etikten anlaşılan genelegeçer kurallardır.

Araştırmada katılımcıların işe alım süreci ile ilgili etik dışı davranışlara dahil olabildikleri veya ikilemler yaşayabildiği görülmüştür. 10 katılımcıdan 8'i daha adaletli bir seçim yapmayı sağlayan kör işe alım tekniğini, kullanmadıklarını belirtmiştir. İşe

alım sürecinde etik ile ilgili dikkat edilmesi gereken husus, adaylara iş ile ilgili olmayan özel hayata ilişkin soruların sorulmaması ve işle ilgili olmayan özelliklerin değerlendirilmemesidir. Katılımcılar arasında bu soruların sorulmadığını belirtenler çok azdır. Bu kapsamda medeni hal, doğum yerine ilişkin sorular sorulduğu; yaş, engel durumu, sigara kullanıp kullanılmadığının ve dış görünüşün değerlendirildiği ifade edilmiştir. Ayrıca aileye ilişkin sorular da sorulmaktadır. İşe alım sürecinde çeşitliliğin önündeki engeller milliyet, cinsiyet, yaş ve cinsiyet yönelimi olarak ortaya çıkmıştır. Referans konusunda işe katılımcılardan 2'si, referans araştırmasının yapılmadığını belirtmiştir. İşe alım süreci ile ilgili spesifik sorulardan sonra genel olarak karşılaşılan etik problemleri ve nedenleri sorulmuştur. Katılımcılardan bazıları bu süreçte üst yönetimin İK'yı yönlendirdiğini ve baskı yaptıklarını belirtmişlerdir. Ancak İK çalışanlarının kendilerinden ve örgütten kaynaklanan eksiklikler de bulunmaktadır. İşe alım sürecine ilişkin olarak adaylardan alınan geribildirimlerde eksiklikler geç geri dönüş yapılması ve mülakat sürecinde gerçekçi bilgilendirme yapılmaması olarak ortaya çıkmaktadır. Mülakat sürecinde gerçekçi bilgilendirme yapılmaması 4857 sayılı İş Kanunu'na da aykırıdır.

Araştırmada eğitim ve geliştirme süreci ile ilgili bulgular da ilgi çekicidir. Buna göre, katılımcılardan 2'si bu süreçte etik problem yaşanmadığını belirtirken, diğer katılımcılar; çalışanların eksikliklerinin göz ardı edilmesi, eğitime katılacakların seçiminde adil davranılmaması, yetkinliğe sahip olmayan kişilere eğitim verdirilmesi, eğitim verilmediği halde verilmiş gibi gösterilmesi ve eğitime gereken önem verilmemesi gibi etik problemlerin yaşandığını belirtmişlerdir.

Kariyer yönetimi süreciyle ilgili bulgularda bazı adaylar örgütte kariyer geçişlerinin pek mümkün olmadığını ifade edenler olmuştur. Kariyer fırsatlarının olduğunu söyleyen katılımcılar ise bu süreçte karşılaşılan etik problemler konusunda yöneticilerin terfi konularında objektif olamaması veya çalışanların kendi yerine geçeceği çekincesi veya çalışanların sürecin adil olmadığı ile ilgili ifadelerde bulunmuşlardır.

Araştırmada performans değerlendirme ve yönetimi süreci ile ilgili bulgulara göre, katılımcılardan bazıları resmi ve planlı bir performans değerlendirme sisteminin olmadığını belirtmişlerdir. Bu süreçte de kayırmacılığın olduğuna ve adil olunmadığına dair ifadelerde bulunan katılımcılar vardır. Performansın değerlendirilmesinde çalışanların da etik dışı uygulamalara müdahil olabildiği ve performans değerlendirme

sonucunda kötü performansın iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilmediği belirtilmiştir.

Katılımcıların çalıştığı kurumlarda etik yönetim süreci ile bazı uygulamalar vardır fakat bunlar geliştirilmeye de açıktır. Etik eğitimi ile ilgili bulgularda ise katılımcıların çoğu etik eğitiminin genelde oryantasyon sürecinde verildiğini belirtmişlerdir. Yabancı firmalarda çalışan katılımcılar firmalarında etik dışı eylemlerin bildirilmesi için etik hattının olduğunu aktarmışlardır. Etik hattın bulunmadığı kurumlarda İK, yöneticiler ve diğer mekanizmalar etkili olmaktadır. Genel olarak insan kaynakları ile ilgili şikayetler ise çalışanlar arasında mobbing iddialarının değerlendirilmesi süreci, çalışma koşullarının yetersizliği, çalışanlara muamele ile ilgilidir. İK çalışanlarının çalıştığı firmalarda etik dışı uygulamaların cezalandırılmasına yönelik olarak uyarı, para cezası, uzaklaştırma ve işten çıkarma yaptırımları bulunmaktadır.

Etik İK uygulamaları için katılımcılar daha çok örgüte yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Bu kapsamda kuralların daha belirgin olması, şeffaflık, kuralların yöneticiler için değişmemesi, görev dağılımı ve iş tanımlarına uygunluk önerileri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca etik denetleyicisi, eğitimler ve toplam bir etik yönetimi sürecinin ele alınması önerilmektedir. Bu süreçte yönetimin, amirlerin, şirket sahiplerinin ve aile üyelerinin desteğinin alınması vurgulanmaktadır. İK çalışanlarının daha etkin kılınması için de İK'ya baskı yapılmamasının ve sorumluluk verilmesinin ve İK çalışanlarının kendi etik değerlerinin farkında olmasının altı çizilmektedir. Ayrıca etik davranışların çalışanlar ile ilgili olduğu yani, çalışanların vicdani değerleri ile ilişkilendirilebileceği de belirtilmiştir. Örgüt düzeyinde yabancı ve Türk firma ayrımından da bahsedilebilir. Bazı süreçlerin yabancı firmalarda daha iyi yönetildiğine dair örnekler sunulmaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları çalışanlarının etik duruşu, tüm örgütün güvenilirliğinin oluşturulmasında önemli yere sahiptir. İnsan kaynakları çalışanlarından da işe alım, performans değerlendirme ve yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi işlevlerini uygularken etik davranması ve etik yönetim kültürüne katkı sunması beklenir.

Bu çalışmanın birinci kısmında; etik kavramının tanımı, etik ile ilişkili kavramlar, etik türleri ve kuramları, iş etiğinin Türkiye’de ve dünyadaki tarihsel gelişimi, etik ikilemin ve etik dışı davranışların neler olduğu ve bunları etkileyen faktörlere yer verilmiştir ve örgütlerde etik yönetimi incelenmiştir. İkinci kısımda ise İKY ile etik ilişkisine ve İKY fonksiyonlarından personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme süreçlerinin etik ile ilişkisine yer verilmiştir. Ayrıca Türkiye bağlamında Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’na, 4857 sayılı İş Kanununun ilgili maddelerine ve PERYÖN’ün etik ile ilgili uygulamalarına değinilmiş ve yasal ve etik çerçeveler İKY uygulamaları kapsamında ele alınmıştır. Daha sonra İKY ve etik alanında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı, araştırma sorusu olan “İnsan kaynakları çalışanlarının yaşadığı etik ikilemler ve dahil oldukları etik dışı davranışlar nelerdir?” sorusuna cevap bulmaktır. Araştırma nitel bir araştırma olarak tasarlanmış, araştırma kapsamında çeşitli sektörlerde yer alan firmaların insan kaynakları çalışanları ile mülakat gerçekleştirilmiş ve veriler analiz edilmiştir.

Etik kavramının tanımına bakıldığında, çok çeşitli anlamlarda kullanıldığını belirtmiştik (Kuçuradi, 2003; Yatkın, 2008; Popkin ve Stroll, 1986). Araştırmada da bazı katılımcılar etiği, ahlak normları yani ahlak olarak kullanmıştır. Bazı katılımcılar da çalışan menfaati ve yasaların ötesine geçmek ile ilişkilendirmişlerdir. Ancak etiğin felsefenin alt dalı olduğuna dair bir tanımlama yoktur. Ancak Kuçuradi’nin (2003) de belirttiğine göre etik değerlerin felsefi bilgisine de ihtiyaç vardır. Böylece insan onurunun nerede tehlikede olduğuna dair daha derinlemesine bilgi elde edilebilir ve günümüzde oldukça moda olan etik kodların kapsamı geliştirilebilir.

İştar (2012) iş ilanlarında yaş ve cinsiyete yönelik ayrımcılık içeren ifadelerin yer aldığını belirtmiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında da bazı işler ve bölümler için

yaş ve cinsiyet sınırlamasının yer aldığını görülmüştür. Kavi ve Koçak'a (2013) göre personel seçme ve yerleştime etik açısından en sorunlu alanlardan biridir. Bu süreçte ayrımcılık ve kayırmacılık gibi etik dışı davranışlar ile karşılaşmaktadır. Araştırma bulgularına bakıldığında İK çalışanlarının önyargılı davranmasına engel olmak için, başvuru formlarında kişisel bilgilerin yer almaması gerektiğini vurgulayan kör işe alım tekniğinin uygulanmadığı görülmüştür. Adal (2016), iş ile ilgisi olmadığı sürece adaylara nişan, evlilik, hamilelik gibi özel yaşama ilişkin sorular sorulmaması gerektiğini vurgulamıştır. Ancak katılımcıların çoğu, bu soruları sorduklarını ifade etmişlerdir. Hatta bazı katılımcılar adaylara doğum yerlerini sorduklarını, "Suriyeli ve Iraklı" ve "doğulu" adayları işe almadıklarını belirtmişlerdir. Referans konusunda aday izin vermedikçe, mevcut işvereni durumdan haber etmemek gerekir. Katılımcılar da bu konuda dikkatli davranıp, adayın izin vermemesi durumunda mevcut çalışma yeri ile iletişime geçmediklerini belirtmişlerdir. Yine Kavi ve Koçak (2013) mülakat aşamasında yerine getirilemeyecek vaadler verilmemesini belirtir. Ancak bulgularda çalışanlardan bu konuda şikâyetler aldıkları da görülmüştür.

Eğitim, kariyer ve performans değerlendirme süreçlerinde de ayrımcılık, örgütlerde karşılaşılan etik dışı davranışlardan birisidir (Kavi ve Koçak, 2013; Chidi vd., 2012). Eğitim yönetiminde de etik konulardan birisi eğitim ihtiyacının belirleme sürecidir (Chidi vd., 2012). Araştırma bulgularına bakıldığında, eğitim ihtiyacının objektif kriterlere göre belirlenmediği ve tüm çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmadığı tespit edilmiştir. Kariyer ve performans değerlendirme süreçlerinde de bazı katılımcılar, eğitime katılacak kişilerin seçiminde adil davranılmadığını ve terfi gibi konularda da objektif olunmadığını belirtmişlerdir.

Türkiye'de kariyer yönetiminde cinsiyet ayrımcılığı ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Kadın çalışanların üst pozisyonlara yükselmesi engellenmektedir (Çelikköz ve Şahingöz, 2018). Araştırma bulgularında yabancı firmalarda çalışan katılımcılar kadın çalışanlara karşı böyle bir engellenmenin bulunmadığını, tam tersine pozitif ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir. Scott'ın (2005) dediği gibi İK yöneticisinin konumundan faydalanıp bunu kötüye kullanabilmektedir. Araştırma bulgularında da; yöneticilerin çalışanları kendilerine rakip olarak görerek, kendi yerine geçeceği çekincesi taşımaktadırlar. Bundan dolayı, astına kötü muamelede buldukları belirlenmiştir.

Performans değerlendirme s¼recinde etik dışı davranışlardan birisi de bir grup çalışana aynı performans değerlendirme uygulanırken, başka bir gruba farklı performans değerlendirme sisteminin uygulanmasıdır (Banner ve Cooke: 1984). Araştırma bulgularında da bir grup çalışana performans değerlendirme yapılırken bazı çalışanlara performans değerlendirme yapılmadığı g¼r¼lm¼řt¼r.

Uyargil, T¼z¼ner ve Kulak (2017), CRANET Uluslararası İKY araştırmasında belirttiklerine g¼re, T¼rkiye’de performans değerlendirme sisteminin yıllar içinde arttığı ancak bu artışın nedeninin 4857 sayılı İş Kanunu’nun 2003 yılında y¼r¼rl¼ęe girmesiyle beraber d¼ř¼k performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarmada yasal bir dayanak olarak g¼r¼lmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Kariyer y¼netimi ile ilgili bulgulara g¼re de işletmelerin sadece %10’u formal kariyer planları kullandıkları tespit edilmiştir. Araştırmada bazı örg¼tlerde performans değerlendirme ve kariyer y¼netimi sistemlerinin bulunmadığının belirtilmesi ve eğitim s¼recindeki eksiklikler İKY alanının T¼rkiye’de kurumsallaşmakta olduğunu ve firmalar arasında farklılık olabileceğini g¼stermektedir. Aslında araştırmada ortaya çıkan ayrımcılık ve kayırmacılık ile ilgili ifadeler 4857 sayılı İş Kanunu ile de çelişmektedir. Bu kapsamda kanun çalışan için derhal fesih ile ilgili hususları, kariyer ve ücret s¼releri ile ilgili ayrımcılık yapılmayacağını belirtir. Eğitim ve geliştirme konusunda ise daha sınırlı kalmıştır. Bu açıdan bakıldığında hem kanunun uygulanmasının takibi hem kanunun içeriğinin gelişmekte olan İKY fonksiyonları içerecek şekilde genişletilmesi etik İKY uygulamalarına da katkı sunabilir.

Bir örg¼tte etik uygulamaları tesis etmek için, etik ilkelerin benimsenmesi, etik kodların oluşturulup uygulanması yararlı olacaktır (Pelit ve Arslant¼rk, 2011; Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011; Arıkan ve Demir, 2009). Bu s¼rete d¼zenli etik eğitiminin verilmesi de ¼nemlidir. Katılımcıların çoğu sadece oryantasyon s¼recinde etikten bahsedildiğini, bunun haricinde bir etik eğitimin verilmediğini belirtmişlerdir.

Araştırmada sıklıkla örg¼te ilişkin nedenlerin vurgulandığı, buna kıyasla Arslan ve Berkman’ın (2009) işaret ettiği çevreye ilişkin etmenlerden bahsedilmediği g¼r¼lm¼řt¼r. Araştırma sonuçlarına g¼re, örg¼te ilişkin etmenlerden kurumun değeri ve k¼lt¼r¼ etik davranma da etkilidir. Yabancı firmada çalışan katılımcı firmayı temsil ettikleri için daha etik davranmaya ¼zen g¼sterdięini belirtmiştir. Ancak araştırma bulgularında, etiğin kişinin vicdani değerleri ile ilişkilendirilmesi ve dahil oldukları



eylemin kötü niyet taşımadığı vurgusu kişiye ve eyleme ilişkin etmenlerin etkili olabileceğini göstermektedir.

Aydın (2016), etik ilkeler; işletmelerin, tüm paydaşlarına karşı sorumlulukları yerine getirirken işletmelere yol gösterir. Araştırma bulgularına göre, örgütlerin faaliyetlerinde adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine göre hareket etmedikleri belirlenmiştir. Katılımcıların çoğu kuralların, “şeffalık, belirgin, eşit, adaletli” olmasına yönelik vurgular yapmışlardır.

Araştırmanın Türkiye’de yapılan bazı çalışmalar ile farklı bulgular taşıdığı görülmektedir. Örneğin; Başarır (2006) ve Karasu (2009) personel seçme ve yerleştirme süreçlerinin eğitim ve kariyer yönetimi süreçlerine göre daha etik olarak algılandığını ifade ederken bu araştırmada personel ve seçme yerleştirme sürecine ilişkin ihlaller olduğu görülmüştür. Yine Başarır’ın (2006) çalışmasında performans değerlendirme sürecinin de daha etik olduğu belirtilirken Karasu’nun (2009) çalışmasında performans değerlendirme süreçlerinin etik algılanmadığı bulgusuna yer verilmiştir.

Bu araştırma konusu ile ilgili yapılacak gelecek çalışmalar için aşağıdaki öneriler de bulunulabilir:

- İK departmanındaki çalışanların ve yöneticilerin dahil oldukları etik dışı davranışlar ve etik ikilem türleri kıyaslanabilir. Bu kişilerin ilgilendikleri işler ve örgütte doğrudan iletişimde buldukları bireyler değişebildiği için, farklı etik dışı davranışlar ve etik ikilemler olabilir.
- Sadece İK çalışanları ile sınırlı kalmayarak, örgütteki diğer çalışanların İK uygulamalarını etik açıdan değerlendirmesi araştırılabilir.
- Farklı sektörlerde bulunan İK çalışanlarının etik ikilem ve etik dışı davranışları kıyaslanabilir. Örneğin; haberleşme, sağlık gibi farklı sektörlerdeki örgütlerde iş stresi daha fazla olabildiği için, farklı etik dışı davranışlar gerçekleşebilir.
- Bir diğer öneri de farklı cinsiyetteki İK çalışanlarının etik ile ilgili algılamalarını belirlemek ve bunları kıyaslamak ilginç olabilir. Cinsiyete yönelik ayrımcılık, en fazla karşılaşılan etik dışı davranışlardan birisidir. Bir kadın İK’cı ile erkek İK’cının karşılaştığı etik dışı davranışlar farklı olabilir.

- Mülakatlarda katılımcıların sıklıkla firmaların sahiplik yapısına vurgu yaptığı görülmüştür. Bu kapsamda yabancı, Türk firma ve aile şirketine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Etik, aynı zamanda bireyin değerleri ile ilgili bir konudur bu kapsamda İK çalışanlarının bireysel etik değerlerinin iş hayatındaki uygulamalarına etkisi değerlendirilebilir.

Uygulama için de aşağıdaki öneriler de bulunulabilir:

- PERYÖN, üyeleri için geliştirdiği etik taahhütün ötesinde İK alanında çalışanlar için “mesleki” etik kod geliştirebilir ve bu etik kodun uygulanması sürecine yönelik olarak yaptırım sağlayacak mekanizmalar sunabilir.
- İK çalışanlarının dahil olmak zorunda kaldıkları etik dışı davranışları bildirebilecekleri mekanizmalar geliştirilebilir. Bu hem örgüt seviyesinde olmalı hem de örgütün üstünde hukuki mekanizmalar ile desteklenmelidir.
- Etik eğitimlerinin içeriği norm bildirimlerinin dışında felsefi değerler ve yaklaşımlar ile zenginleştirilebilir.
- Bazı etik beklentiler zamanla yasalarda yerini bulur. Buradan hareketle desteklenecek çalışmaların yasaları geliştirerek etik uygulamalara katkı sunacağı belirtilebilir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Acar, C. A. (2018). İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyeleri. *İnsan Kaynakları Yönetimi* İçinde. 8. Basım. İstanbul: Beta, 89-106.
- Akgeyik, T. (2009). Türkiye’de İş Etiği: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla. S. Orman ve Z. Parlak (Ed.). *İşletmelerde İş Etiği* İçinde. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları. 2009, 284-300.
- Aktan, C. C. ve D. Börü. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, C. C. Aktan (Ed.). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler Ve Sorumluluk* İçinde. İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, 7-25.
- Alayoğlu, N. (2015). İş Ahlakı Ekseninde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. R. Atalay ve N. Ö. İyigün (Ed.). *Güncel Yaklaşımlar İşinde Etik* İçinde. İstanbul: Beta Yayınları, 2015, 69-93.
- Argon, T. ve A. Eren. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook Of Human Resource Management Practice*. 10. Basım. Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı: Dünya ve Türkiye Örnekleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aydın, İ. (2016). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. 7. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. R. Geylan Ve H. Z. Tonus (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* İçinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2013, 3-33.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 10. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. 1. Basım. İstanbul: Engin Yayıncılık.

- Coşkun, R., R. Altunışık, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. 8. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Çetin, C. ve A. Özdemirci. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık. E. T. Demirel, M. Tikici ve C. Çetin (Ed.). *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık İçinde*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011, 193-204.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*. 15. Basım. Usa: Pearson.
- Durkheim, E. (1986). *Meslek Ahlakı*, M. Karasan (Çev.), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi (Orijinal Baskı Tarihi 1957).
- Erol, G. (2012). *İletişim Ve Etik*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Ferrell, O. C., J. Fraedrich ve L. Ferrell. (2010). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 8. Basım. Usa: South-Western College Pub.
- Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma Ve Uygulama*. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kartaltepe Behram, N. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları
- Kavi, E. ve O. Koçak (2013). *Çalışma Yaşamında Etik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Keklik, N. (1996). *Türk-İslam Felsefesi Açısından Felsefenin İlkeleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları
- Kumar, R. (2014). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide For Beginners*. 3. Basım. Los Angeles: Sage.
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resources Management*. London: Sage
- Mathis R. L. Ve J. H. Jackson. (2010). *Human Resource Management*. 13. Basım. Oh: South-Western.

- Mele, D. (2012). *Management Ethics: Placing Ethics At The Core Of Good Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mendonça, M., R. N. Kanungo ve Z. Aycan. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. Aylin Kayapalı (Çev.), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research A Guide To Design and Implementation*. San Francisco: Wiley.
- Mondy, R. W. ve J. B. Mondy. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, G. Tozkoparan Ve M. Çolak (Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Moore, G. E. (2004). *Principia Ethica*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Noe, R. A, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart and P. M. Wright. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. 6. Edition. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Nuttall, J. (2011). *Ahlak Üzerine Tartışmalar*. A. Yılmaz. (Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*. İstanbul: Çatı Kitapları.
- Özlem, D. (2004). *Etik-Ahlak Felsefesi*, İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Popkin, R. H. ve Stroll A. (1986). *Philosophy Made Simple*. London: Heinemann.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Scott, D. E. (2005). The Ethics Of Human Resource Management. J.W. Budd And J. G. Scoville (Ed.) *The Ethics Of Human Resources and Industrial Relations* İçinde. Nc: Information Age Publishing. 2005, 173-201.
- Serbest Polatcan, M. (2014). *İşletmeler İçin Temel Etik Yönetimi*. Teid. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Soylu, A. (2011). Etnik Ayrımcılık. E. T. Demirel, M. Tikici ve C. Çetin (Ed.). *Türk İş Yaşamında Ayrımcılık* İçinde. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011, 151-162.

- Sproul, R. C. (2009). *How Should I Live In This World?*. Fl: Ligonier Ministries.
- Torlak, Ö., Ş. Özdemir ve E. Erdemir (2013). *İgiad 2013 İş Ahlakı Raporu*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Türkeri, M. (2017). *Etik Kuramları*. 4. Basım. Ankara: Lotus Yayınları.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. 2. Basım. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Uyargil, C., L. Tüzüner ve F. Aydınli Kulak (2018). *Cranet Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2015-2016 Türkiye Raporu*. 1. Basım. İstanbul: BETA Yayınları
- Uzun, R. (2007). *İletişim Etiği, Sorunlar ve Sorumluluklar*. 1. Basım. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Yalçıntaş, M. ve M. Bulu. (2015). Aile İşletmeleri ve Etik, Atabay, R. ve İyigün N. Ö. (Ed.). *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik İçinde*. İstanbul: Beta Yayınları. 2015, 35-50.
- Yıldırım, A. ve H. Şimşek. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 11. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## Sürelî Yayınlar

- Adal, M. Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Seçiminin Hukuki Boyutu. *Beykoz Akademi Dergisi*, 4.1, 72-88.
- Akdemir, B. (2004). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 49, 427-455.
- Akgemci, T. ve Ş. Özgener. (2002). Türkiye’de İş Ahlakının Tarihsel Gelişimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7, 45-60.
- Aktan, C. C. (2009a). Ahlak ve Ahlak Felsefesine Giriş. *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*. 1.1, 38-59.
- Aktan, C. C. (2009b). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1.1, 25-33.
- Alakavuklar, O. N., S. Kılıçaslan ve E. B. Öztürk. (2009). Türkiye’de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 9.2, 103-143.
- Arıkan, H. ve G. Yılmaz Demir. (Ekim 2009). Akademisyenlik Ve Etik: Uygulamalar Üzerine Toplumsal Bir Değerlendirme. *Vi. Ulusal Sosyoloji Kongresi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi. 202-237.
- Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı:Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Öneri Dergisi*, 10.37, 89-101.
- Arslan, M. ve Ü. Berkman. (2009). Dünyada Ve Türkiye’de İş Etiği Ve Etik Yönetimi. Türk Sanayi Ve İş Adamları Derneği. Yayın No: Tüsiad/T-2009-06-492.
- Aşçıgil, S. F. (30 Haziran 2001). İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar. *Ekonomi Forumu*, İstanbul, 5-21.
- Atmaca, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. *Sayıştay Dergisi*. 76, 63-76.

- Ay, C. (2005). İşletmelerde Etik Karar Almada Kültürün Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 12. 2, 31-52.
- Banner, D. K. ve R. A. Cooke. (1984). Ethical Dilemmas İn Performance Appraisal. *Journal Of Business Ethics*. 3, 327-333.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *DEUHFED*. 9.1, 23-28.
- Bayraktaroğlu, S ve S. Ersoy Yılmaz . (2012b). İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İibf Dergisi*. 14.1, 1-23.
- Bayraktaroğlu, S. ve S. Ersoy Yılmaz (2012a). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği. *İş Ahlakı Dergisi*. 5. 10, 117-148.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 53.1, 577-592.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17, 107–120.
- Bektaş, Ç. ve M. A. Köseoğlu. (2008). İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İibf Dergisi*. 13.1, 145-158.
- Benli, A. ve L. Şahin. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 113-124.
- Bodur, H. (2017). Etiğin Alet Çantasına Bakmak: Ahlak, Etik ve İlintili Temel Kavramlar Üzerine Notlar. *Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi*. 7, 155-190.
- Bolat, T. ve O. A. Seymen. (2003a). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı” Nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6.9, 60-85.



- Bolat, T. ve O. A. Seymen. (2003b). Örgütlerde İş Etiği Ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutlarıyla Bir Değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 14.45, 3-19.
- Chidi, O.C., O.P. Ogunyomi ve A.E. Badejo. (2012). Promoting Ethical Human Resource Management Practices In Work Organisations In Nigeria: Roles Of Hr Professionals. *International Journal Of Human Resource Studies*. 2.2, 116-131.
- Coşkun, G. ve Z. B. Akıncı Vural. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 1, 61-87.
- Çelik, M. ve S. Akar Şahingöz. (2018). İş Yaşamında Cinsiyet Ayrımcılığı: Kadın Aşçılar Örneği. *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*. 6.3, 370-383.
- Çerik, Ş. ve E. Özarslan. (2008). Çalışanların Sosyale Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8.2, 587-604.
- Çetinkaya, A. S. ve C. E. I. Afe (6-7 Ekim 2015). İnsan Kaynağı Temini ve Seçimi Yöntemlerinin Doğru İşe Doğru Çalışan Belirlenmesine Etkisi. *Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresi*. Ankara. 82-96
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20.1, 265-287.
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilim Dergisi*. 8.1, 761-783.
- Demir, R. ve A. C. Acar. (2014). İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*. 7.1, 95-148.
- Demirkol, Ş. ve S. Muğan Ertuğral. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler Ve Analizler. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 23-34.
- Djurkovic, J. ve R. Maric. (2010). The Influence of Human Resource Management on Improvement of Business Ethics. *International Cross-Industry Journal*. 4.1, 77-79.

- Doğan, A. ve E. Önder. (2014). İnsan Kaynakları Temin Ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması Ve Bir Uygulama. *Journal Of Yasar University*. 9.34, 5796-5819.
- Erarslan, D., N. Deniz, H. Yıldırım ve M. N. İnel. (2013). İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. *Öneri Dergisi*. 10.39, 11-21.
- Erdemir, E. (2012). Etik ve Ahlak Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş Ahlakı Dergisi*. 5.10, 5-19.
- Erdoğan, İ. (2006). Medya ve Etik: Eleştirel Bir Giriş. *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*. 23, 1-26.
- Eryılmaz, B. ve H. Biricikoğlu. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*. 4.7, 19-45.
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying The Concepts. *Journal Of Business Ethics*. 52.4, 381-390.
- Fusilier, M. R., C.D. Aby, J.K. Worley ve S. Elliot. (1996). Perceived Seriousness Of Business Ethics Issues. *Business And Professional Ethics Journal*. 15.1, 67-78.
- Gangone, A. D. (2010). Ethical Issues İn International Business. *Ann. Stefan Cel Mare*. 10, 189-199.
- Gbadamosi, G. (2004). Academic Ethics What Has Morality, Culture And Administration Got To Do With Its Measurement?. *Management Decision*. 42.9, 1145-1161.
- Gino, F. (2015). Understanding Ordinary Unethical Behavior: Why People Who Value Morality Act Immorally. *Current Opinion İn Behavioral Sciences*. 3, 107-111.
- Gök, S. (2008). İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamındaki İş Etiğini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 5.1, 2-19.
- Greenwood, M. (2012). Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. 114.2, 355-366.

- Güler, M. ve Y. Özdemir. (2017). Aile İşletmeleri İle Kurumsal İşletmelerin Yeni Mezuna Bakış Açısı Farklı Mı? İşe Alım Süreci Bağlamında Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. Icmeb17 Özel Sayısı. 628-643.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35.1-2, 155-169.
- Hoffman, D. K. ve J. A. Siguaw. (1993). Incorporating Ethics Into The Services Marketing Class: The Case Of Sears Auto Centers. *Marketing Education Review*. 3, 26-32.
- İştar, E. (2012). Gazetelerdeki İş İlanlarında Ayrımcılık. *Akademik Bakış Dergisi*. 28, 1-
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making By Individuals İn Organizations An Issue-Contingent Model. *Academy Of Management Review*. 16.2, 366-395.
- Karaöz, S. (2000). Cerrahi Hemşireliği ve Etik, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 4.1, 1-8.
- Kesgin, A. (2009). Etik Üstüne. *Dini Araştırmalar*. 12.35, 143-160.
- Kırılmaz, H. ve S. Kılıç Kırılmaz. (2014). Sağlık Hizmetlerinde Etik İkilemlerde Ampirik Etik Çalışmalarının Yararları. *İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat Ve Düşünce Dergisi*. 1.1, 35-44.
- Koçyiğit, M. ve E. Karadağ. (2016). Etik Teorilerine Dayalı Bir “Etik Eğilimler Ölçeği” Geliştirme Çalışması. *İş Ahlak Dergisi*. 9.2, 283-307.
- Krastev, I. (2010). “Olmalı”Nın “Olabilir” Anlamına Gelmediği An: Yolsuzluk Karşıtı Washington Uzlaşmasının Ortaya Çıkışı. *İş Ahlakı Dergisi*. 3.6, 11-34.
- Kutanis Özen, R. ve S. Ulu. (2016). İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 35. 359-372.
- Kutlu, H. A. (2008). “Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars Ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi* , 63.2, 143-170.

- Lado, A. ve M. C. Wilson. (1994). Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy Of Management Review*. 9.14, 699-727.
- Öktem, Ü. (2007). Kant Ahlakı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*. 2004.18, 11-21.
- Önen, S. M. ve H. G. Kanayran. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*. 5.10, 43-63.
- Özçelik, O. A. (2006). 4857 Sayılı İş Kanununun İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Etkileri ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 35.1, 85-107.
- Özdemir, E. (2009). Pazarlama Araştırmasında Etik Karar Alma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 64.2, 119-144.
- Özmen, F. ve A. Güngör. (2008). Eğitim Denetiminde Etik, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9.15, 137-155.
- Özyer, K. ve Ö. Azizoglu. (2010). Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerinde Etkisi, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6. 2, 59-84.
- Pelit, A. ve Y. Arslantürk. (2011). Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16.1, 163-184.
- Saltık Arıkan, I., U. Avcı ve U. Kaya (2016). Mesleki Bağlılık ve Mesleği Bırakma Niyeti Üzerinde Etken Faktörler Olarak Birey-Meslek Uyumu ve Mesleğin Sosyal Statüsü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 8.3, 42-63.
- Saylı, H. ve D. Kızıldağ. (2007). Yönetmelik Etik ve Yönetmelik Etiğin Olusmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9.1, 231 – 251.

- Tonus, Z. H. ve İ. Oruç. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar Ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlak Dergisi*. 5.10, 149-181
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 31.1, 203-233.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. 88, 87-108.
- Türker, N. (1997). Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz ve Cinsiyet Ayrımı, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 8.1-2, 74-76.
- Türkoğlu, M. (Nisan 2019). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Analizi. *I. Ulusal Safranbolu Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Öğrenci Kongresi*. Karabük: Karabük Üniversitesi. 90-95.
- Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İibf Dergisi*. 17.1, 403-421.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*. 21.21, 69-84.
- Wiley, C. (2000). Reexamining Perceived Ethics Issues and Ethics Roles Among Employment Managers. *Journal Of Business Ethics*. 17.2, 147-161.
- Wooten, K. C. (2001). Ethical Dilemmas in Human Resource Management: An Application Of A Multidimensional Framework, A Unifying Taxonomy and Applicable Codes. *Human Resource Management Review*. 11, 159-175.
- Yatkın, A. (2008). Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18.1, 211-231.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8.2, 196-211.

- Yöney, F. (2018). Çağdaş Ahlaki Doğüstücülük Ve Russ Shafer-Landau, *Kaygı. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*. 30, 225-237.
- Yüksel, M. (2015). Etik Kodlar, Ahlak ve Hukuk. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*. 5.1, 9-26.
- Zaim, H. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*. 1.2, 97-104.
- Zencirkıran, M. (2001). Küreselleşme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *İşgüç Dergisi*. 3.1.

## **Diğer Yayınlar**

- Aydın Balta, E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale: Pamukkale Üniversitesi Sbe.
- Başarır, Ç. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi Ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sbe.
- Becerikli, S. (2013). Etik Ve İnsan Kaynakları İlişkisinin Analizi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sbe.
- Ceylan, L. (2017). Reklam Kurulunun “Çocuklara Yönelik Reklamlar” Başlıklı Makalesinde Aykırılıktan Ceza Almış Reklamların Tüketicide Yarattığı Etik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sbe.
- Elgin, T. (2006). Meslek Etiği Ve Etik Kodu; Jandarma Teşkilatı İçin Etik Kodu Önerisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sbe.
- Karasu, Y. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Kentsu, J. (2007). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sbe.
- Kutvan, A. B. (2011). Yönetimsel Etik Ve Basın İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sbe.
- Nadir, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Uygulamalarının İş Tatminine Ve İş Performansına Olan Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sbe.

- Okudur, B. (2014). İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: Sdü Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sbe.
- Özgener, Ş. (2000). İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sbe.
- Şahin, B. (2011). Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Karar Verme Süreci: İstanbul Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.
- Şimşek, B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit Ve Analizine İlişkin Bir Çalışma: Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Taşçıoğlu, C. (2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori Ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Turhan, M. (2007). Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi SBE.
- Ulubulut, S. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etik Boyutu Ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sbe.
- Venysova, M. (2015). Ethical Dilemmas of Human Resources Managers in London. *Yüksek Lisans Tezi*. Brno: Masaryk Üniversitesi.
- Yılmaz Ersoy, S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.



## İnternet Kaynakları

4857 Sayılı İş Kanunu. <https://www.mevzuat.gov.tr/> (20 Mayıs 2019).

Grothaus, M. (2016). <https://www.fastcompany.com> (28 Mayıs 2019).

KOBİ. (2019). <http://kobi.org.tr/> (04 Mayıs 2019).

Kuçuradi, İ. (2003). Etik ve “Etikler”. *TMH - Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*. 423, 7-9. <http://www.imo.org.tr/resimler/ekutuphane/pdf/282.pdf>. (10 Ocak 2019).

Mcnamara, C. (2003). Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager. *Complete Guide to Ethics Management*. <http://managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>. (17 Mart 2019).

PERYÖN. (2019). <https://www.peryon.org.tr/> (15 Haziran 2019).

SHRM. (2019). <https://www.shrm.org/> (28 Nisan 2019).

TDK. (2019). <http://www.tdk.gov.tr/> (07 Ocak 2019).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. <https://www.mevzuat.gov.tr/> (15 Haziran 2019).

Yılmaz, Ö. (2018). <https://www.kariyer.net/ik-blog/tag/kor-ise-alim-teknigi/> (21 Mart 2019).

## **EKLER**

### **EK 1: Temalar ve Mülakat Soruları**

#### **Genel sorular**

1. Bu kurumda göreviniz nedir?
2. Kaç senedir burada çalışıyorsunuz?
3. Öncesinde daha önce başka firmalarda çalıştınız mı? Ne kadar süre?
4. Şuan çalıştığınız firma hangi alanda faaliyet gösteriyor?
5. Çalışan sayısı nedir?
6. Yabancı bir firma mı yerli bir firma mı?
7. Bu kurumda hangi insan kaynakları fonksiyonlarını uyguluyorsunuz?
8. Size göre İş etiği nedir?

#### **İşe Alım Soruları**

1. İş ilanlarını nasıl hazırlıyorsunuz? Beyaz yaka ya da mavi yaka için bu süre aynı mı ?
2. Kör işe alım tekniği uyguluyor musunuz? (Kör işe alım tekniği: Cvlerde adayların yaş, cinsiyet, fotoğraf, doğum yeri gibi bilgilerin yer almadığı teknik)
3. İşe alım için beraber çalıştığınız danışmanlık şirketlerinin iş ilanlarında ve görüşmelerde ne tür hassasiyetler göstermesini bekliyorsunuz?
4. İşe alım sürecinde nelere dikkat ediyorsunuz?
5. Mülakat sürecinde ne tür sorular soruyorsunuz? Sormaya çekindiğiniz sorular var mı?
6. İşe alımda çeşitliliğe önem veriyor musunuz? Çeşitliliği nasıl sağlıyorsunuz? (Çeşitlilik: Yaş, cinsiyet, ırk gibi)
7. İşe alım sürecinde test uygulanıyor mu? Uygularken neye dikkat ediyorsunuz?
8. Referans araştırmalarında adaylardan izin alıyor musunuz?
9. Referans görüşmelerinde neleri soruyorsunuz?
10. İşe alınmayanlara geri bildirim yapıyor mu? Yapılıyorsa nasıl?
11. Yeni personele etik konusunda ne mesajlar ve nasıl verilmektedir?
12. İşe alım sürecinde karşılaşılan zorluklar ve etik problemler nelerdir? Sizce bunlar neden kaynaklanıyor?
13. İşe alım sürecine dair adaylardan aldığınız geri bildirimler nelerdir?

14. Bu süreçte yapmak istemediğiniz halde yapmak zorunda kaldığınız şeyler oldu mu?

### **Eğitim ve Geliştirme**

1. Eğitim ihtiyacını nasıl belirliyorsunuz (Yaş, cinsiyet, unvana göre bir ayırım var mı?) ve eğitim süreci nasıl işliyor?
2. Eğitim programı sonunda nasıl bir değerlendirme süreci izliyorsunuz?
3. Çalışanlardan bu konuda aldığınız geri bildirimlerler nelerdir?
4. Çalışanlara etik eğitimi veriliyor mu?
5. Bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve etik problemler nelerdir? Sizce bunlar neden kaynaklanıyor?
6. Bu süreçte yapmak istemediğiniz halde yapmak zorunda kaldığınız şeyler oldu mu?

### **Kariyer Yönetimi**

1. Genel olarak kariyer yönetimi süreci nasıl işliyor?
2. Çalışanların kariyer planlamasında onlara ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz? (Koçluk, mentorlük, kariyer merkezleri gibi faaliyetler)?
3. Kariyer yönetimi sürecinin etik temelli (Adil bir süreç olması için) olmasını nasıl sağlıyorsunuz?
4. Bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve etik problemler nelerdir? Sizce bunlar neden kaynaklanıyor?
5. Çalışanlardan bu konuda aldığınız geri bildirimlerler nelerdir?
6. Bu süreçte yapmak istemediğiniz halde yapmak zorunda kaldığınız şeyler oldu mu?

### **Performans Değerlendirme**

1. Genel olarak performans değerlendirme süreci nasıl oluyor?
2. Performans değerlendirme sürecinde kriterleri ve standartları belirlerken ne gibi unsurları göz önünde bulunduruyorsunuz?
3. Değerlendiriciye değerlendirme öncesinde bir eğitim veriliyor mu?
4. Hangi performans değerlendirme yönetimini uyguluyorsunuz? Tüm çalışanlar için aynı mı (mavi yaka- beyaz yaka)?
5. Performans değerlendirme sonunda çalışana geribildirim nasıl sağlanıyor ve çalışanların bu konuda tepkileri nelerdir?

6. Bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve etik problemler nelerdir? Sizce bunlar neden kaynaklanıyor?
7. Bu süreçte yapmak istemediğiniz halde yapmak zorunda kaldığınız şeyler oldu mu?

### **Çalışma İlişkileri**

1. Amiriniz sizi etik konusunda nasıl yönlendirmektedir?
2. Kurumunuzda etik ile ilgili şikayetler kime iletiliyor? İK ise İK ile ilgili bir etik sorun olduğunda kime iletiliyor?
3. Etik hattı var mı? Varsa insan kaynakları ile ilgili ne tür şikayet geliyor?
4. Etik dışı uygulamalar nasıl cezalandırılıyor?
5. İK fonksiyonların daha etik çerçevede yürütülmesi için önerileriniz nelerdir?

## ÖZGEÇMİŞ

Merve TÜRKOĞLU, 10.06.1994 yılında Isparta’da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini sırası ile Gazi Paşa İlköğretim Okulu, Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu ve Atatürk Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2012’de Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünü kazandı. 2016 yılından bölümden derece ile mezun oldu. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisansa başlayıp, Erasmus Programı kapsamında Polonya’da Wrocław Ekonomi Üniversitesi’nde bulundu. Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalındaki yüksek lisans eğitimini tez aşamasında sürdürmektedir.