

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ İŞ ETİĞİ  
UYGULAMALARI İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: FORTUNE TÜRKİYE EN BÜYÜK 500 ŞİRKET ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Sevdiye Ersoy YILMAZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**OCAK-2012**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ İŞ ETİĞİ  
UYGULAMALARI İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: FORTUNE TÜRKİYE EN BÜYÜK 500 ŞİRKET ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Sevdiye Ersoy YILMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez <sup>01 2012</sup> ~~13/12/2011~~ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

~~Prof. Dr. Gültekin Yıldız~~ Prof. Dr. Selvan Bayraktaroglu Prof. Dr. Cahit Balman

**Jüri Başkanı**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

~~Doç. Dr. Mustafa Kurt~~

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

~~Doç. Dr. Mustafa Kurt~~ Kiling

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Sevdiye Ersoy YILMAZ**

**13.01.2012**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında ve sonuca ulaşmasında ilk tanıştığımız günden beri bilgisini, tecrübesini, desteğini ve vaktini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na katkıları için çok teşekkür ederim.

Çalışmanın hazırlanmasında önerileri için Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a ve Prof. Dr. Orhan BATMAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Beni en iyi anlayan insanlardan biri olan arkadaşım Emine ÇETİNEL'e de katkıları için minnettarım. Ayrıca çalışma boyunca desteğini çok gördüğüm değerli eşim Oktay YILMAZ'a ve beni yetiştiren, bugünlere getiren, üzüldüğümde benimle üzülen, sevdiğimde benimle sevinen aileme, araştırmaya hazırlık sürecindeki yardımları için de ablam Ayten OSMAN'a hep yanımda oldukları için çok teşekkür ediyorum. Hayatımda hep iyi insanlarla karşılaştığım için de Allah'a şükrediyorum.

**Sevdiye Ersoy YILMAZ**

**13.01.2012**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İŞ ETİĞİ KAVRAMI VE TEORİK ALTYAPISI</b> .....	<b>6</b>
1.1. Etik Kavramının Tanımı .....	6
1.2. Ahlâk Kavramının Tanımı .....	7
1.3. Etik ve Ahlâk Kavramları Arasındaki İlişki.....	8
1.4. Etik Teorilerinin Sınıflandırılması .....	10
1.4.1. Teleolojik Etik Teoriler.....	10
1.4.2. Deontolojik Etik Teoriler .....	12
1.4.3. Rölativist Teoriler .....	15
1.5. İş Etiği Kavramının Teorik Çerçeve İncelenmesi .....	17
1.5.1. İş Etiği Kavramının Tanımı .....	18
1.5.2. İş Etiğinin Amacı ve Önemi .....	21
1.5.3. İş Etiğine Yönelik Farklı Bakış Açılımları.....	23
1.5.4. İş Etiğinin Tarihsel Gelişim Süreci.....	25
1.6. İş Etiği İle İlişkili Diğer Kavramlar .....	32
1.6.1. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk.....	32
1.6.2. İş Etiği ve Meslek Ahlâkı.....	35
1.6.3. İş Etiği ve İş Ahlâkı .....	36
1.6.4. İş Etiği ve Çalışma Ahlâkı .....	38
1.7. Örgüt Yönetiminde Etik İlkeler .....	39
1.8. İş Etiğini Kurumsallaştırma Yöntemleri .....	41

1.8.1. Etik Kodlar.....	42
1.8.1.1. Etik Kodların Tanımı .....	42
1.8.1.2. Etik Kodların Kapsamı .....	43
1.8.1.3. Etik Kodların Geliştirilmesi.....	45
1.8.2. Etik Eğitim Programları.....	47
1.8.3. Etik Yönetici veya Etik Ombudsman .....	49
1.8.4. Etik Komiteleri.....	50
1.8.5. Etik Denetim .....	51
1.8.6. Örgüt Kültürü.....	52
1.8.7. Sorun Bildirme Sistemi.....	54
1.9. Bireylerin Etik Tutumlarını Etkileyen Kişisel Özellikler .....	56
1.10. Genel Olarak Örgütlerde Ortaya Çıkan Etik Sorunlar ve Kaynakları.....	59
1.11. Etik Dışı Davranışların Örgütlere Getirileri.....	61

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ..... 63**

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	63
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	66
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	68
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları .....	70
2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Etiği İlişkisi.....	71
2.7. İş Etiğinin Kurumsallaştırılmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü .....	74
2.8. İş Etiğinin Kurumsallaştırılmasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rollerini.....	76
2.8.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mesleklerine Karşı Etik Sorumlulukları... 78	
2.8.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları .... 79	
2.9. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik İlkeler .....	81
2.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Uygulamaların Örgütlere Getirileri.....	82
2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Etik Dışı Davranışlar .....	84
2.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında İş Etiği.....	86
2.12.1. Personel Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu.....	87

2.12.2. Personel Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonunda İş Etiği .....	89
2.12.3. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu .....	94
2.12.4. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunda İş Etiği.....	97
2.12.5. Performans Değerlendirme Fonksiyonu .....	100
2.12.6. Performans Değerlendirme Fonksiyonunda İş Etiği.....	104
2.12.7. Ücret Yönetimi Fonksiyonu.....	108
2.12.8. Ücret Yönetimi Fonksiyonunda İş Etiği .....	112
2.13. İnsan Kaynakları Yönetiminde Diğer Etik Konular.....	116
2.13.1. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği.....	117
2.13.2. Çalışanların Kontrolü.....	118
2.13.3. Disiplin Uygulamaları.....	120

### **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL DÜZEYDE İNCELENMESİ..... 122**

3.1. Örgütsel Performans Kavramı.....	122
<b>3.2. Örgütsel Performansın Boyutları .....</b>	<b>123</b>
3.2.1. Etkinlik ve Etkililik.....	123
3.2.2. Yenilik.....	125
3.2.3. Kalite .....	126
3.2.4. Verimlilik .....	127
3.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi/İşgücü Boyutu .....	128
3.2.6. Finansal Performans.....	130
3.3. Örgütsel Performans Yönetimi .....	132
3.4. Örgütsel Performans Yönetim Süreci .....	133
3.5. Örgütsel Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler.....	136
3.5.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yaklaşımı.....	137
3.5.2. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yaklaşımı .....	140
3.5.2.1. Performans Piramidi Yaklaşımı.....	143
3.5.2.2. Paydaş Temelli Yaklaşım.....	145

3.5.2.3. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) Yaklaşımı.....	147
3.5.2.4. Performans Prizması .....	156
3.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisinin Kavramsal Düzeyde İncelenmesi .....	158
3.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisini Araştıran Çalışmalarda Kullanılan Performans Göstergeleri .....	162
3.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalarda Elde Edilen Bulgular.....	163
3.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Örgütsel Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalarda Elde Edilen Bulgular .....	167
3.7. İş Etiği ve Örgütsel Performans İlişkisinin Kavramsal Düzeyde İncelenmesi .....	169
3.8. İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki.....	173

#### **BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ İŞ ETİĞİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: FORTUNE TÜRKİYE EN BÜYÜK 500 ŞİRKET ÖRNEĞİ .....**

**176**

4.1. Araştırmanın Çerçevesi.....	176
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	176
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	177
4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	184
4.1.4. Araştırmanın Kısıtları .....	185
4.1.5. Verilerin Elde Edilmesi.....	186
4.1.6. Ön Uygulama .....	186
4.1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	188
4.1.6.2. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	192
4.1.7. Genel Uygulama .....	195
4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu .....	197
4.2.1. Katılımcılara İlişkin Frekans ve Yüzdeler .....	197
4.2.2. Betimleyici İstatistikler .....	200



4.2.3. Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler.....	201
4.2.4. İş Etiğini Kurumsallaştırma Yöntemlerinin Uygulanma Durumu İle Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Algıları Arasındaki İlişkiler .....	204
4.2.5. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	207
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>214</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>223</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>255</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>258</b>

## KISALTMALAR

- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- PY** : Personel Yönetimi
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- SİKY** : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
- İK** : İnsan Kaynakları
- İKP** : İnsan Kaynakları Planlaması
- İŞKUR** : Türkiye İş Kurumu
- BSC** : Balanced Scorecard (Balans Skor Kart)
- İSO** : İstanbul Sanayi Odası
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin Testi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Cinsiyet Değişkeni ve Etik Karar Verme Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Araştırmalarda Elde Edilen Bulgular .....	58
<b>Tablo 2:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği'nin Etik Kodu .....	79
<b>Tablo 3:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Etik Dışı Davranışlar.....	85
<b>Tablo 4:</b> Çeşitli Etkenlik ve Etkililik Bileşimleri.....	125
<b>Tablo 5:</b> Çoklu Performans Değerleme Boyutları ve Göstergeler .....	142
<b>Tablo 6:</b> Örgütlerdeki Paydaş Gruplarına Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri .....	144
<b>Tablo 7:</b> Örgütlerin Etik Kod Sahipliğine İlişkin Durumları .....	179
<b>Tablo 8:</b> Örgütlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere İlişkin Dağılımları.....	180
<b>Tablo 9:</b> Etik Kodlarda Yer Alan İKY Uygulamalarına Yönelik Konular ve Tekrarlanma Sıklıkları .....	181
<b>Tablo 10:</b> İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	188
<b>Tablo 11:</b> İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	189
<b>Tablo 12:</b> İKY'de İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri .....	190
<b>Tablo 13:</b> İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Faktörler İtibariyle Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	192
<b>Tablo 14:</b> Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi .....	192
<b>Tablo 15:</b> Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	193
<b>Tablo 16:</b> Örgütsel Performans Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri.....	194
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktörler İtibariyle Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	195
<b>Tablo 18:</b> Katılımcılara İlişkin Frekans ve Yüzdeler .....	198

<b>Tablo 19:</b> İş Etiğini Kurumsallaştırmaya Yönelik Yürütülen Uygulamalara İlişkin Frekans ve Yüzdeler .....	199
<b>Tablo 20:</b> İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bazı Betimleyici İstatistikler .....	200
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Bazı Betimleyici İstatistikler.....	201
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki .....	202
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki .....	202
<b>Tablo 24:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki.....	203
<b>Tablo 25:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki.....	203
<b>Tablo 26:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki.....	204
<b>Tablo 27:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle İK Alanında Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki .....	204
<b>Tablo 28:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Etik Eğitim Programlarının Sunulma Durumu Arasındaki İlişki.....	205
<b>Tablo 29:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Etik Sorunların Çözümlemesinde Danışmanlara Başvurulması Durumu Arasındaki İlişki .....	206
<b>Tablo 30:</b> Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Etik Kuralların İhlal Edilmesinde Yaptırım İle Karşılaşma Durumu Arasındaki İlişki .....	206
<b>Tablo 31:</b> İKY'deki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler .....	207

<b>Tablo 32:</b> İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	208
<b>Tablo 33:</b> Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	209
<b>Tablo 34:</b> Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	210
<b>Tablo 35:</b> Ücret Yönetimi Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	211
<b>Tablo 36:</b> Diğer İKY Uygulamalarında İş Etiği Düzeyi İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler .....	212

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Etiğin Dinamikleri .....	20
<b>Şekil 2:</b> Personel Bölümü Faaliyetleri .....	64
<b>Şekil 3:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci .....	68
<b>Şekil 4:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları .....	71
<b>Şekil 5:</b> Eğitim Döngüsü .....	96
<b>Şekil 6:</b> Kalite ve Verimlilik Süreci.....	128
<b>Şekil 7:</b> Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü .....	136
<b>Şekil 8:</b> Performans Piramidi .....	144
<b>Şekil 9:</b> Çalışan Davranışı Modeli .....	147
<b>Şekil 10:</b> Dengeli Sonuç Kartı .....	150
<b>Şekil 11:</b> Performans Prizmasının Beş Yüzeyi .....	158
<b>Şekil 12:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Arasındaki İlişki Modeli .....	160
<b>Şekil 13:</b> İş Etiğinin Örgütsel Performanstaki Rolü .....	170

<b>Tezin Başlığı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları ile Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Sevdije Ersoy YILMAZ	<b>Danışman:</b> Prof .Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
<b>Kabul Tarihi:</b> 13 /Ocak/2012	<b>Sayfa Sayısı:</b> xii (ön kısım) + 254 (tez) + 4 (ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>İş etiği, ilk örgütlerin kurulmasından itibaren günümüze kadar iş dünyası için önemi hiç değişmeyen bir kavram olmuştur. Özellikle küreselleşme ile birlikte iş etiği uygulamada ve akademik alanda yoğun bir ilgiyle karşılaşmıştır. Bu ilginin bir ifadesi olarak da her geçen gün artan sayıda örgüt, faaliyetlerini iş etiği ilkeleri çerçevesinde düzenlemekte ve bu çabalarını kamuoyuna bildirmektedirler. Böylece örgütler yoğun rekabetin yaşandığı küresel iş dünyasında kendilerine güvenli bir çalışma alanı oluşturmaya çalışmaktadırlar.</p> <p>Bütün örgüt fonksiyonlarının iş etiği ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi önemli bir gerekliliktir. Ancak insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonunun iş etiği ilkeleri doğrultusunda yerine getirilmesinin daha özel bir önemi vardır. Çünkü İKY fonksiyonu örgütlere değer katacak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi amacını taşımaktadır. Bu amaca ulaşılabilmek için bütün İKY politika ve uygulamalarının adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük gibi iş etiği ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Dolayısı ile bunu sağlayan örgütlerin performans düzeylerinin yüksek olması beklenebilecektir.</p> <p>Bu çalışma ile İKY'nin temel fonksiyon ve uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.</p> <p>Çalışmanın bu temel amacı doğrultusunda ön uygulama ve genel uygulama olmak üzere iki aşamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2008 yılı itibariyle Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket listesinde yer alan 489 özel sektör işletmesi oluşturmaktadır. Ön uygulama aşaması, geliştirilen anketin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada araştırma evreni dışında kalan ve Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 105 işletmeden veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve genel uygulamada kullanılacak ankete son hali verilmiştir. Genel uygulama aşamasında standardize anket evrendeki örgütlere gönderilmiş ve 132 kullanılabilir anket geri dönmüştür. Ulaşılan anketler çalışma amacı doğrultusunda analiz edilmiş ve bulguları değerlendirilmeye çalışılmıştır.</p> <p>Gerçekleştirilen araştırmanın neticesinde; İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca finansal olmayan performans boyutlarına nazaran finansal performans boyutunun İKY'deki iş etiği uygulamaları ile daha düşük düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> İş Etiği, İKY, İKY Fonksiyonları, Örgütsel Performans.	

<b>Title of The Thesis:</b> The Relationship Between Organization Performance and Business Ethics Applications at Human Resources Management (HRM): A Sample of Fortune Turkey's Largest 500 Corporations	
<b>Author:</b> Sevdıye Ersoy YILMAZ	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROGLU
<b>Date:</b> 13/January/2012	<b>Nu. of pages:</b> xii(pretext)+247(main body)+4(appendices)
<b>Department:</b> Business Administration	<b>Subfield:</b> Management and Organisation
<p>Business ethics has been a concept with constant importance for business world since the first organizations are founded until. Specifically along with globalization, business ethics has intensively attracted attention in practice and academic area. As an expression of this attention, every passing day increasing numbers of organizations arrange their activities based on business ethic principles and inform about their efforts to public opinion. Thus, organizations try to constitute a confident work area in global business world with fierce competition.</p> <p>Performing all organizational functions within the framework of business ethics principles is an important necessity. However, performing HRM function towards business ethics principles has more special importance. Because HRM function aspires to motivate employees, may enrich organization, towards organization purpose. To reach this purpose, all politics and applications of HRM should be implemented based on business ethics principles; such as justice, equality of opportunities, accuracy and honesty. Because of this, performance level of organizations which can provide this are expected to be high.</p> <p>This study aims to exhibit the relationship between organizational performance and business ethics level on basic functions and applications of HRM.</p> <p>Based on the underlying aim of this study, a two level research, pilot test phase and general application phase, has been applied. The universe of this study is created based on 489 private sector organizations that have been listed in Fortune Turkey's Largest 500 Corporations 2008. Pilot test phase has been applied to test validity and reliability of reformed survey. In this phase, 105 corporations out of the universe of study and located in Kocaeli have been contacted and data has been collected. Collected data has been analyzed and survey has been formatted to its last version to be used in general application phase. In general application phase, standardized survey has been sent to corporations inside the universe and 132 usable surveys have been returned. Reached surveys have been analyzed based on the aim of study and findings have been evaluated.</p> <p>As a result of the performed study; high level relationship with positive orientation between business ethics applications at HRM and organizational performance has been determined. Also, lower level relationship with business ethics applications at HRM has been determined for non – financial performance size compared to financial performance size.</p>	
<b>Key words:</b> Business Ethics, HRM, Functions of HRM , Organizational Performance.	



## GİRİŞ

Daha iyi ve daha mutlu bir toplum yaşamının sağlanabilmesi için o toplumu oluşturan insanların davranışlarına belirli ilkeler çerçevesinde yön vermeyi amaçlayan ve bunu tartışan etik kavramının geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Öyle ki; bilinen ilk felsefeciler o dönemlerde etik kavramını tartışmaktaydılar. Dolayısı ile kavramın insanlık tarihi kadar eski olduğu su götürmez bir gerçektir. Bu geçmişine rağmen etikle ilgili tartışmaların günümüze değin süregelmesi ise, kavramın insan yaşamındaki öneminin hiç değişmediğini ve güncelliğini kaybetmediğini göstermektedir.

Farklı tarafların çıkar ve beklentilerini karşılamak üzere kurulan örgütlerin ürünlerini sundukları toplumdaki soyutlanmamaları ve örgütsel yaşamın devam ettirilmesi için etik ilkeleri önemli olmaktadır. Öncelikle topluma ürün sunma bunun için de toplum kaynaklarından faydalanma ve farklı çıkarlara sahip gruplarla ilişkileri sürdürmeye çalışma gibi faktörler örgütsel ilişkilerin belirli kriterler çerçevesinde düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu noktada da iş etiği gündeme gelmektedir.

İş etiği kavramının geçmişi ilk örgütlere dayanmaktadır. Bu anlamda iş etiğinin tartışılmaya başlanması etik kavramına göre çok yenidir. Ancak özellikle iş yaşamının küreselleşmeye başlamasıyla birlikte, hem akademik anlamda hem de uygulama açısından kavram yoğun bir ilgiyle karşılaşmıştır. Bu ilgiye paralel olarak da iş etiği 1980'lerden sonra akademik bir çalışma alanına dönüşmüş ve başta insan kaynakları yönetimi (İKY) olmak üzere birçok bölümde eğitimi verilmeye başlanmıştır.

İlk kez örgütlerin gündeminde yer almasından bugüne iş etiğine yöneltilen ilginin nedeni belirli faktörlerle açıklanabilir. Öncelikle iş dünyasında ortaya çıkan etik dışı davranışların artmasıyla birlikte yaşanmaya başlayan "etik erozyon" bu ilginin toplumsal yönünü açıklayan faktörlerin başında gelmektedir. Etik erozyonun toplum hayatını tehlikeye atmaya kadar varabilen sonuçları, toplumun örgüt faaliyetlerine ilişkin farkındalığını arttırmaktadır. Bu yönde bilinçlenme ise, iş etiğine uygun faaliyet göstermeyen örgütlerin toplum tarafından bir yaptırım ile karşılaşma ihtimalini güçlendirmektedir. Bununla birlikte iş etiği çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin uzun vadede başarılı olacakları yönündeki düşünce ve bu düşüncenin akademik çalışmalarla da desteklenmesi, kavramı sürekli olarak örgütlerin gündeminde tutmaktadır.

İş dünyasında yaşanan gelişmeler örgütlerin iş etiği ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermelerini giderek bir tercihten çok gerekliliğe dönüştürmektedir. Bunun için de örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde bir kılavuz niteliğinde olan bu ilkelere bütün faaliyetler için başvurulmalıdır. Bu çerçevede iş etiği ilkeleri diğer örgüt fonksiyonlarında olduğu gibi İKY'yi etkinlikle yürütmek isteyen örgütlere önemli bir çerçeve sunmaktadır.

İKY'yi etik ilkeler doğrultusunda yürütmek isteyen örgütler, insan kaynağı ile ilgili bütün politika ve stratejilerin belirlenmesinde, kararların alınmasında ve bu kararların faaliyetlere yansıtılmasında etik ilkelerinin yol göstericiliğinden faydalanmalıdırlar. Örgütler ancak bu şekilde uzun vadede avantajlar sağlayabileceklerdir. Özellikle insan kaynağının etik uygulamalar ile motive edilmesi sonucu örgüt içinde olumlu çalışan davranışları güçlenecek ve bu motivasyon çalışan performansını artırabilecektir. Bununla birlikte iş etiği ilkelerini kurumsallaştırarak faaliyetlerine yansıtan örgütler toplum önünde olumlu örgüt imajlarını sürdürebileceklerdir. Dolayısı ile örgütsel yaşam devamlılığı ve başarı desteklenmiş olacaktır. Öyle ki, diğer fonksiyonlarda olduğu gibi İKY ve iş etiği ilkeleri ilişkisini etkinlikle yönetebilen örgütlerin performanslarının uzun vadede yükselmesi beklenebilecektir.

### **Çalışmanın amacı**

Bu çalışma ile İKY'nin temel fonksiyon ve uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Başka bir ifadeyle İKY fonksiyonunun iş etiği ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi ile örgütsel performansın etkilenip etkilenemeyeceğini belirlemeye çalışmak çalışmamızın genel amacını oluşturmaktadır. Böylece İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye ışık tutarak, literatüre katkı sağlanmış olunacaktır.

Çalışmamızın bir diğer amacı, Türkiye'deki büyük örgütlerin İKY fonksiyonlarını ne düzeyde etik çerçevede yerine getirdiklerini, hangi uygulamalarda iş etiği düzeylerinin daha güçlü ve daha zayıf olduğunu tespit etmektir. Mevcut durumla ilgili resmedilecek bu tablonun uygulayıcılara yol gösterebilmesi hedeflenmektedir.

## **Çalışmanın önemi**

İş etiği kavramı hem uygulayıcıların hem de akademisyenlerin gündeminde yer alan bir konudur. Özellikle 1980'lerden sonra iş etiği kavramı akademik çalışmalara yoğun bir şekilde konu olmaya başlamıştır. Konunun popüler olması itibariyle literatür de bu ölçüde zenginleşmiştir. Ancak akademik olarak önemli bir birikime sahip olan konunun İKY ile birlikte ele alınarak çalışılması alanında önemli bir boşluk yaşandığı görülmüştür. Öyle ki, İKY ve iş etiği ilişkisini araştıran çalışmalar çok sınırlı sayıdadır. İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisi ile ilgili yapılan yerli ve yabancı literatür taramasında da benzer bir boşluğun yaşandığı belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmayla İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmeye çalışarak, literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Diğer taraftan İKY'deki iş etiği uygulamaları ile ilgili bir çerçeve geliştirme çabalarımızın bir sonucu olan İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği yerli literatüre anlamlı bir katkı sağlayacaktır. Bu ölçeğin hazırlanması sürecinde araştırma evrenimizdeki ilk 200 örgütün açıkladıkları etik kodların İKY ile ilgili bilgileri ne ölçüde içerdikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Yapılan içerik analiziyle etik kodlar İKY fonksiyonu açısından değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Türkiye'deki büyük örgütlerin etik kodlara yaklaşımlarını değerlendirmeye imkân tanırken, aynı zamanda İKY'deki iş etiği uygulamalarının neler olduğu konusunda da önemli bir bilgi kaynağı olmuştur. Dolayısı ile çalışmada teorik olarak tartışılmaya çalışılan konunun çalışma yaşamındaki yansımaları noktasında durum daha gerçekçi bir şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır. Böylece İKY'deki iş etiği uygulamalarının ölçülebilmesi konusunda anlamlı bir katkı sağlanmıştır.

## **Çalışmanın içeriği**

Bu çalışma dört bölümü kapsamaktadır. İlk üç bölümde çalışmanın kavramsal yönü ele alınmaktadır. Son bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde öncelikle etik kavramı ve etik teorileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu yönde kavramla ilgili tanımlamalar ve tarihsel gelişim süreci üzerinde

durulmuştur. Bununla birlikte iş etiğinin benzer kavramlarla ilişkisi, örgütler için önemi ve getirileri tartışılmıştır. Aynı bölümde örgütlerin iş etiğini kurumsallaştırmak için başvurabilecekleri yöntemler incelenmiş ve bu yöntemlerden biri olan etik kodlar daha kapsamlı bir bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde İKY kavramının personel yönetimi (PY) ile başlayan ve stratejik bir fonksiyona dönüşen tarihsel gelişim seyri incelenmiştir. Tarihsel yaklaşımdan sonra İKY'nin kapsamı, amaçları ve fonksiyonları ele alınmıştır. Çalışmanın devamında İKY ve iş etiği ilişkisi tartışılmaya çalışılmış ve İK yöneticilerinin bu doğrultuda üstlendikleri sorumluk üzerinde durulmuştur. Ayrıca çalışmanın çerçevesinin oluşturulması için temel İKY fonksiyon ve uygulamaları adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük ilkeleri açısından tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel performans kavramı teorik çerçevede incelenmeye çalışılmıştır. Bunun için örgütsel performans boyutları, performans yönetim süreci ve örgütsel performans ölçümünde kullanılan geleneksel ve çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarına yer verilmiştir. İlerleyen aşamada İKY ve örgütsel performans ilişkisi tartışılmaya çalışılmış ve bu yönde yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulara değinilmiştir. Bölümün sonunda ise, çalışmanın amacını oluşturan İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölüm iki kısma ayrılmıştır. İlk kısımda araştırmanın çerçevesi doğrultusunda araştırmanın kapsamı, amacı, yöntemi ve kısıtları açıklanmıştır. İkinci kısımda araştırmanın ön uygulama ve genel uygulama sonucunda ulaşılan bulguları ele alınmıştır. Son olarak da yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgular değerlendirmeye çalışılmıştır.

### **Çalışmanın yöntemi**

Araştırma, geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmeye çalışıldığı ön uygulama ve hipotezlerin sınanmasına yönelik olarak yürütülen genel uygulama olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2008 yılı itibarıyla Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket sıralamasında yer alan özel sektör işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Çalışma amacı doğrultusunda kullanılacak

bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu anket üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölüm katılımcıların demografik özellikleri ve örgütlerinde iş etiğini kurumsallaştırmaya yönelik çabaların olup olmadığını belirleme amacı taşıyan soruları kapsamaktadır. İkinci bölümde örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamalarını ne düzeyde yerine getirmeye çalıştıklarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümün oluşturulması amacıyla, araştırma evrenini oluşturan örgütlerden ilk 200'ünün açıkladıkları etik kodlar içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Etik kodların bu yönde analize tabi tutulması ile örgütlerin kamuoyuna uygulamayı taahhüt ettikleri İKY'deki iş etiği uygulamalarının neler olduğu konusunda veri elde edilmeye çalışılmıştır. Bu yönde İKY'deki iş etiği uygulamalarının ölçülebilmesi konusunda bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Anketin üçüncü bölümü ise, katılımcı örgütlerin performanslarını ölçmeye yönelik ifadeleri kapsamaktadır. Bu ifadeler Balans Skor Kart Yöntemi doğrultusunda oluşturulmuştur.

Araştırmanın ön uygulama aşamasının gerçekleştirilmesi için evrenimizde yer almayan ve Kocaeli'de faaliyet gösteren 627 işletmeye anket gönderilmiştir. İşletmelerin 108'inden geri dönüş sağlanmış ancak 3 tane anket kullanılamayacak düzeyde olduğu için kapsam dışı bırakılmıştır. 105 işletmeden elde edilen veriler SPSS 19.0 istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgular dikkate alınarak genel uygulamada kullanılacak nihai anket oluşturulmuştur.

Araştırmanın genel uygulama aşamasında oluşturulan standardize anket, 2008 yılı itibariyle Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket sıralamasında yer alan 489 özel sektör işletmesine başta e-mail olmak üzere farklı şekillerde gönderilmiştir. Bu yönde kullanılabilir 132 anket geri dönmüştür. Bu aşamada elde edilen veriler İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisini belirlemeye yönelik olarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın sonuç kısmında da araştırma bulguları ile ilgili değerlendirmeler yapılmış ve ulaşılan bulgular çalışma amacı doğrultusunda tartışılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu alanda çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

# BÖLÜM 1: İŞ ETİĞİ KAVRAMI VE TEORİK ALTYAPISI

## 1.1. Etik Kavramının Tanımı

Etik (ethic) kavramını günlük yaşamda yapılan davranışları doğru ve yanlış olarak nitelendirmek amacıyla sıklıkla kullanırız. Etik kavramının günlük konuşma diline yerleşmesinde ise, büyük ölçüde bireylerin ve grupların etik dışı davranışlarının ortaya çıkardığı toplumsal sonuçlar etkili olmuştur.

Postmodernizmin getirdiği karmaşıklık karşısında araştırmacıların evrensel etik ilkeleri ortaya koyma istekleri ve bazı mesleklerin etkisiyle etik konusuna olan ilgi özellikle günümüzde artmıştır (Kuçuradi, 2003). Artan bu ilgiye rağmen etik, modern dünyada yaratılan bir kavram ve içerik değildir. Aksine etik kavramının geçmişi ve tartışılması çok eskilere dayanır. Felsefeciler etik ve etik davranış kavramını eski Yunan filozofları olan Socrates ve Platon'dan bu yana en az 2500 yıldır tartışmaktadırlar (Morgan ve Thiagarajan, 2009; Holme, 2008; McNamara, 2003; Svensson ve Wood, 2003). Tartışmalar etik kavramının ne anlama geldiği, etik davranışın nasıl olduğu, etik davranış ilkelerinin mümkün olup olmadığı gibi sorular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Etik kavramı, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir (Kırel, 2003:231) ve felsefecilerin çoğu etiği “davranışın bilimi” (science of conduct) olarak ifade etmektedirler (McNamara, 2003). Burada davranışın bilimi ifadesiyle etiğin insan davranışlarının nasıl “en doğru” olarak ortaya çıkabileceğinin sorgulanması ve tartışılması kastedilmektedir.

Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlüğü'ne göre etik; töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması gereken davranışlar bütünü (www.tdk.gov.tr, 2010) gibi anlamları karşılamak üzere kullanılmaktadır. Günlük kullanım itibarıyla etik, genellikle tıp, hukuk, mühendislik, yönetim gibi uzmanlıklarda ve toplum yaşamında uyulması gereken kuralları ifade etmektedir.

Basit bir biçimde etik, ahlâki değerler konusunu inceleyen, doğru ve yanlış sorgulayan ve bu yönde ölçütler ortaya koymaya çalışan insan davranışları felsefesi (Ferrell ve diğ., 2008; Aydın, 2002:6; Arslan, 1998) olarak tanımlanmaktadır.

Etik, bir toplum veya kültür içinde nelerin ahlâki olarak kabul edilip, nelerin edilmeyeceğini açıklamaya çalışan bir bilim dalıdır. Diğer bir ifadeyle etik, farklı şartlarda örgütler dâhil bireylerin birbirlerine nasıl davranmaları gerektiğine odaklanır (Hurn, 2008). Bu tanım etik kavramının ve etik davranış ölçütlerinin kültürel göreceliği yansıttığını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle doğru ve yanlış davranış nitelendirmelerinin toplumdan topluma farklılık gösterebileceğini ileri sürmektedir.

Aristotle'ye göre etik, iyi yaşama sanatıdır (Morgan ve Thiagarajan, 2009).

Etik, bireylerin doğru ve yanlışın ne olduğuna dair inançları (Morgan ve Thiagarajan, 2009) ve doğru davranış için değerlendirmeler yapmalarına olanak tanıyan ahlâki ilkeleri kapsar (Collins, 2009; Varinli, 2009; Holme, 2008; Kaufman, 2005; Orme ve Ashton, 2003).

Etik kavramını tanımlamaya çalışan araştırmacıların doğru ve yanlış davranış ayırımına odaklanmaları bakış açılarındaki temel benzerliği oluşturmaktadır. Toplum yaşamını düzene koyma, daha iyi ve daha mutlu bir yaşam için davranış göstermeye yöneltme unsurları, etik tanımlarının diğer ortak özellikleridir.

Yapılan tanımlamalar ışığında etik, değişken bir yapıya sahip toplum davranışlarını düzenleyen, doğru ve yanlış davranışı açıklamaya çalışan ve bireylere “doğru” davranışı gösterme konusunda rehberlik eden ilkeler ve standartlar bütünü olarak ifade edilebilir.

## **1.2. Ahlâk Kavramının Tanımı**

Ahlâk, Latince kökenli “moral” (morality-moralitas) sözcüğünün karşılığıdır. Latincedeki anlamıyla kullanıldığında ahlâk, görelî bir durumu ifade eder ve ahlâk kurallarının toplumdan topluma hatta aynı toplum içindeki farklı gruplar içerisinde farklı anlamlarda kullanılacağını ileri sürer. Arapça da ise ahlâk “hulk” sözcüğünün çoğulu olup kelime anlamıyla huy, mizaç, yaratılış anlamına gelir ve insan ilişkilerinde uyulması gereken manevî ilkeleri, geleneksel olarak toplumun değerlerini ve davranış kurallarını anlatır. Türkçede genellikle Arapça anlamıyla kullanılmaktadır (Cevizci, 2002:1-3).

TDK Sözlüğüne göre ahlâk kavramı, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları, huylar gibi anlamlar taşımaktadır

(www.tdk.gov.tr, 2010). Tanımdaki “uymak zorunda” ifadesi ahlâki davranışların birlikte yaşamın bir gerekliliği olduğuna vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda ahlâki davranış gösterme yükümlülüğü konusunda toplumsal baskıya da dikkat çekmektedir.

Kişilerin ve kuruluşların davranışlarının toplumsal hayata zarar vermeden, hak ve adalet ilkesi temelinde düzenlenmeye çalışılması ahlâkın konusunu oluşturur (Arslan ve Berkman, 2009). Adalet ilkesi, ahlâki değerlerin en önemlilerinden birisidir. Öyle ki, toplum halinde yaşamın bir gereği olarak kurulan ilişkilerin belirli bir düzeyde sürdürülmesi ve tarafların bu ilişkilerden doğabilecek risklerden korunmasında adalet ilkesi odak konumda yer almaktadır.

Ahlâk iyi ve kötü, doğru ve yanlış konusunda bize yol gösterme özelliğine sahiptir. Ancak iyi ve kötü konusundaki ayırım geleneklerden, davranışlarımızdan ve toplum içinde ortaya çıkan etkileşimden diğer bir ifadeyle kültürel bağlamdan etkilenir (Yıldırım, 2009). Kültür, ahlâki davranış nedir? sorusuna verilecek cevapların niteliklerini etkilemektedir. Buna göre her kültürde ahlâki davranış tanımlamaları ve nitelendirmeleri farklılaşacaktır. Aynı zamanda belirli bir kültüre sahip bireylerin farklı kültürlerde ortaya çıkan davranış ve durumları algılama düzeylerini de sınırlandıracaktır.

Bir davranışın ahlâki açıdan sorgulanabilir olması için o davranışın bazı özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Bir davranışın istemli, bilinçli, özgürce seçilmiş ve gerçekleştirilmiş olması bu özelliklerdendir. Aynı zamanda bu davranışın insan hayatı üzerinde etkisi bulunan bir davranış olması, bir davranışın ahlâki açıdan tartışılabilir olması için gerekli şartlardır. Örneğin bir insanın kalbini kırmak ile bir insanı öldürmek arasında yapısal olarak bir farklılık yoktur. Başka bir ifadeyle bir ahlâki değerlendirmenin konusu olması açısından her iki durumda birbiriyle aynıdır (Arslan, 1998).

### **1.3. Etik ve Ahlâk Kavramları Arasındaki İlişki**

1980’li yılların sonlarına doğru literatürümüze yerleşmeye başlayan etik kavramı bu dönemden önce kavramsal olarak ahlâk terimi ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle etik ve ahlâk kavramlarının yapılan akademik çalışmalarda sıklıkla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Her iki kavramında birbirlerine yakın anlamlar



taşımaları ve beraberinde anlamlarının kesin çizgilerle ayrılmamış olması bunun temel nedenleri olarak görülebilir. Ancak günümüzde etik kavramının “ahlâk felsefesi” olarak tanımlanması gerektiği düşüncesi kabul görmektedir. Bu doğrultuda her iki kavramın farklı anlamlar taşıdıklarını ileri süren araştırmacıların sayısı oldukça fazladır (Akgeyik, 2009; Dursun, 2005; Kırel, 2003; Aydın, 2002; Arslan, 2001; Kırel, 2000; Tepe, 1998). Çalışmamızda etik ve ahlâk kavramlarının farklı anlamlara sahip olduğunu ileri süren bakış açısı benimsenmiştir.

Etik, doğru ve yanlış konusunda sorgulamalar yapan ve bu yönde bilgiler ortaya koyan, “nasıl yaşamalıyız” sorusuna cevap arayan ve zamanla gelişen bir felsefe disiplini. Bu yüzden etik ahlâkı kendine inceleme konusu yapar (Arslan ve Berkman, 2009; Gül ve Gökçe, 2008).

Etik, yapılması istenen eylemlere sorular soran; neyin değerli neyin değersiz olduğu, hangi eylemlerin yapılmasının doğru, hangilerinin doğru olmadığı, doğru eylemin ve adaletin ne olduğu gibi soruları sorma faaliyetidir. Sonuçta etik, ahlâk üzerinde düşünebilme, bir ahlâk felsefesi yapma etkinliği, tarihsel olarak yaşanan bir olgu olan ahlâka yönelen bir felsefe disiplini olarak gelişmiştir (Tepe, 1998:12).

Etik ile ahlâk arasındaki en önemli fark, ahlâk felsefesi çalışma ahlâkı, siyasal ahlâk gibi davranışları felsefi açıdan ele alan, inceleyen, açıklayan ve neticede de değerlendirmeye çalışan felsefi soruşturma alanı olmasından kaynaklanmaktadır (Arslan, 1998). Dolayısı ile etik doğru veya yanlış, iyi veya kötü, haklı veya haksız davranışların, eylemlerin teorisidir (Kırel, 2003). Buna göre etik, ahlâk felsefesi anlamına gelmekte ve ahlâk kavramına göre daha soyut bir anlam içermektedir. Ahlâk kavramı ise, görece somut olarak davranışlara yansıyan unsurlara işaret etmektedir. Pinnington ve diğerlerine (2007) göre; etik genel olarak bireylerin sosyal rollerindeki davranışlarıyla (örneğin, işveren, baba, çalışan gibi) ilgiliyken, ahlâk görece daha genel ve toplumsal yaşama ilişkindir.

Ahlâki ilkeler özü itibariyle yerelliği vurgular. Diğer bir ifadeyle aynı toplumda hatta aynı toplumun farklı grupları arasında ahlâki değerler değişebilmektedir. Bu anlamda etik, evrensel değerleri barındıran ve toplumlararası değişmeyen “evrensel doğruları” kastetmektedir (Akgeyik, 2009).

#### 1.4. Etik Teorilerinin Sınıflandırılması

Etik teorilerinin hepsi farklı çerçevelere sahiptirler (Svensson ve Wood, 2003) ve doğru ile yanlış davranışı farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar (Halıcı ve Küçükaslan, 2005). Dolayısıyla ile bir teori tarafından kabul edilen bakış açısının bir diğeri tarafından reddedildiği söylenebilir. Ancak bu farklılıklara rağmen her teori etik kavramının içeriğinin anlaşılmasında ve iyi bir yaşamın, kararın nasıl olması gerektiği ile ilgili önemli katkılar sağlamaktadırlar (Svensson ve Wood, 2003; Sintonen ve Takala, 2002).

Etik teorilerin temel işlevlerinden biri, etik durumlar için sınıflandırma yapılmasına olanak vermesidir. Ayrıca etik teoriler uygulamaların etik açıdan tartışılmasında önemli görev üstlenirler. Özellikle örgüt uygulamalarının ve politikaların etik açıdan sorgulanmasında bu teoriler uygulayıcılara yol gösterirler (Bowie, 2005). Genel olarak etik kuramlar teleolojik, deontolojik ve rölativist teoriler şeklinde sınıflandırılırlar.

##### 1.4.1. Teleolojik Etik Teoriler

Teleolojik etik teorilerine göre, bir eylemin doğru veya yanlışlığı bu eylemin sonuçları dikkate alınarak belirlenir (Arslan, 2001; Cohen, 2001; Winstanley ve Woodall, 2000). Teleolojik etik teorileri savunucuları, bir davranışın etik açıdan doğru olabilmesi için o davranışın bireysel çıkarı veya faydayı artırıcı olması gerektiğini ileri sürerler. Diğer bir ifadeyle onlara göre, yapılan davranış arzu edilir bir sonuç getirmelidir (Trezise, 1996). Teleolojik etik teorilerinde yapılan davranışın kişinin yararına olması beklenmektedir. Dolayısıyla ile de odağında kişinin kendisi yer almaktadır. Teleolojik teorilerde davranışın hangi amaçla sergilendiğinden çok getirdiği sonuç önemlidir. Diğer bir ifadeyle niyet yanlış olsa bile getirdiği sonuç bireyin yararına ise o davranış etik açıdan doğru olarak nitelendirilmektedir.

Teleolojik etik teoriler ikiye ayrılmaktadır. Bunlar egoizm ve faydacılık teorileridir.

**Egoizm (Bencillik):** Egoizm, doğruyu veya kabul edilebilir davranışı “bireylerin çıkarlarını maksimize etmesi” olarak tanımlar (Trezise, 1996). Egoizm teorisini ileri süren araştırmacılara göre, doğru ve yanlış davranış kişilerin çıkarları dikkate alınarak belirlenebilir. Başka bir anlatımla bireysel çıkarı en üst düzeye taşıyan davranış, etik olarak değerlendirilir (Kırel, 2000). Egoizm teorisinde davranışların etik açıdan sorgulanmasındaki temel ölçüt, bireyin kendisi ve davranışlarının getirileri olmaktadır.

Buna göre davranışların getirilerinin niteliği ve davranışın kendisinin doğru veya yanlış olarak değerlendirilmesi kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Örneğin, işyerinde arkadaşına yardım etme davranışı iki birey açısından farklı değerlendirilebilecektir. Yardım etme davranışını vakit kaybı ve kendine bir fayda getirmeyecek davranış olarak değerlendiren birey için, bu doğru bir davranış olmayacaktır. Diğer taraftan yardım etme davranışının kendine psikolojik tatmin sağladığını düşünen bireye göre ise bu davranış etik açıdan doğru olacaktır. Bu nedenle bireylerin sergiledikleri davranışla ilgili düşünceleri, inançları, duyguları o davranışın kişisel çıkarı karşılama özelliğinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

Bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözeterek davranış sergilemeleri toplum çıkarlarını ve mutluluğunu tehlikeye düşürebilecek bir durumdur. Bundan dolayı egoizm bazı ahlâk felsefecileri tarafından bir etik teori olarak kabul edilmemektedir (Budd ve Scoville, 2005). Bu kurama göre, ortak bir etik ilke veya ortak kabul gören davranıştan söz etmek mümkün değildir. Teori bu yönde en çok kişisel çıkarları toplum çıkarlarından üstün gördüğü için eleştirilmektedir.

**Faydacılık (Utilitarianism):** 19. yüzyıl felsefecileri Jeremy Bentham ve John Stuart Mill bu teori üzerinde çalışan en tanınmış kişilerdir (Winstanley ve Woodall, 2000). ayrıca kuram “Amaçlanan Sonuç Etiği” şeklinde de ifade edilmektedir (Aydın, 2002).

Faydacılık teorisi “en çok sayıda kişi için en yüksek fayda yaratma” ilkesini temel alır (Özgener, 2004; Sintonen ve Takala, 2002; Svensson ve Wood, 2003). Öyle ki, en çok sayıda insana en büyük ölçüde mutluluk sağlayan eylem ahlâki bir eylemdir. Diğer bir ifadeyle etik bir davranış herkes için en yüksek düzeyde mutluluğu ve en düşük düzeyde acıyı getirmelidir (Kapu, 2009; Delaney, 2005; Arslan, 2001; Winstanley ve Woodall, 2000; Simpson, 2000; Claydon, 2000; Arslan, 1998).

Faydacılık teorisi, insanların acıdan kaçma ve hazza ulaşma gayesi ile davranış sergilediklerini savunmaktadır (Aydın, 2002). Bu teoriye göre eylemlerin kendisi iyi ya da kötü olarak değerlendirilemez. Çünkü eylemler getirdikleri sonuçlara göre doğru ve yanlış olarak nitelendirilirler. Bu yüzden önemli olan eylemlerin sonuçlarıdır (Arslan, 2001; Cohen, 2001). Kuramı ortaya koyan araştırmacılarından biri olan Bentham’a göre, davranışlar fayda yaratma potansiyelleri (yarar, avantaj, memnuniyet, iyi,

mutluluk gibi) dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Ona göre acı ve haz miktar olarak ölçülebilir kavramlardır (Cohen, 2001).

Faydacı teori bireylerin bir davranışı sergilemeden önce o durumda ortaya konabilecek farklı davranışlarla ilgili bütün seçenekleri bildiklerini, bu seçeneklerin getirecekleri sonuçları hesaplayabildiklerini ve bireylerin bu mutluluk/acı hesaplamalarından sonra davranış sergilediklerini varsaymaktadır. Ancak bir davranışın getirisi uzun vadede ortaya çıkıyorsa ihtimallerin ve hesaplamaların değişmesi muhtemeldir. Dolayısıyla kısa vadede bireylere yarar sağlayacak ancak uzun vadede yararın zarara dönüşebileceği durumlarda hangi maliyetin hesaplanacağı sorusuna teori açıklık getirmemektedir.

Faydacılık kuramının en güçlü tarafları eylemlerin sonuçlarına dönük olması ve bireylerin sağduyusuna dayanıyor olmasıdır. Ancak kuramın eleştiri aldığı farklı noktalar bulunmaktadır. Eleştirilerin bir kısmı şu sorular üzerinde yoğunlaşmaktadır; hazzın veya faydanın tek bir tanımı nasıl yapılabilir? Haz nasıl ölçülebilir? Bir davranışın sonuçları önceden nasıl öngörülebilir? (Aydın, 2002) kişilerin mutluluk düzeyleri birbirleriyle kıyaslanabilir mi? Ayrıca faydacılık teorisi bireyleri etik dışı davranış ve tutumlara yönlendirdiği konusunda da eleştirilmektedir. Diğer bir eleştiri de kuramın savunduğu fayda-zarar hesaplamasının her zaman yapılamayacağı doğrultusundadır (Arslan ve Berkman, 2009). Aynı zamanda kuram davranışın yapılma niyetini göz ardı etmektedir. Buna göre bazı eylemler sonuçları olumlu olsa da öz itibarıyla etik olmayabilirler (Arslan, 2001). Böyle bir durumda sadece eylemin sonuçlarını dikkate almanın kısıtlı bir bakış açısını yansıtacağı söylenebilir.

#### **1.4.2. Deontolojik Etik Teoriler**

Deontolojik teorilere göre, sonuçlardan bağımsız ahlâki doğrular ve ödevler mevcuttur (Claydon, 2000). Bu kapsamda sınıflandırılan etik teoriler eylemlerin sadece sonuçlarıyla değil, yapılış gayesi ve tarzıyla da ilgilidirler (Duvarcı, 2004). Diğer bir ifadeyle deontolojik etik teorilerinde getirilerine bakılmaksızın davranışın kendisini temel alınmaktadır (Arslan ve Berkman, 2009; Özgener, 2004; Cohen, 2001). Deontolojik etik teorilerinin teleolojik teorilerden temel farkı, bir davranışın sonucundan bağımsız olarak davranışı yerine getiren bireylerin niyetlerini etik açıdan sorgulamalarıdır. Buna göre bireylerin davranışları hangi amaç ile yaptıkları davranışı

etik açıdan kabul edilebilir veya edilemezliğini belirleyecektir. Bu çerçevede sınıflandırılan teoriler kant etiği, adalet etiği ve haklara dayalı etik teorileridir.

**Kant Etiği (Kural Etiği):** Kant'ın etik ile ilgili düşünceleri deontolojik teorilerin temelini oluşturmaktadır ve çoğu zaman bu kapsamdaki teoriler Immanuel Kant ile anılmaktadır (Arslan ve Berkman, 2009). Kant'a göre bir eylemin doğruluğu veya yanlışlığı bu eylemin kendisinden ötürü yapıldığı niyete bağlıdır ve bir davranışın etik olabilmesi için o davranışın iyi niyet ile yapılmış olması gerekmektedir (Arslan, 1998). Bir davranış veya eylem Kant etiğine göre iyi veya kötü olduğu “şayet herkes böyle davranırsa ne olur veya bu davranışı yapan kişi aynı davranışı herkesin yapmasını ister miydi” sorularına verilecek cevaplarla doğrudan ilişkilidir (Arslan, 2001). Kant'a göre bir davranışın ya da eylemin ahlâki açıdan doğru olup olmadığını standartlar ve yasalar tarafından ortaya konan ölçütler belirlemektedir (Aydın, 2002) ve bu ölçütler kişi, durum, zaman ve koşullara göre değişmeyen yasalardan oluşmaktadır (Arslan, 2001; Arslan ve Berkman, 2009). Diğer bir ifadeyle insanların davranışları evrensel bir kural veya kanun olabilecek düzeyde olmalıdır. Bu Kant etiğinin önemli bir ilkesidir. Bu nedenle bireylerin davranışları evrensel olarak kabul edilemeyecek düzeyde ise, bu davranışlar etik açıdan kabul edilebilir değildir (Bowie, 2005).

“İnsanlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa onlarda öyle davranmalıdırlar” ilkesi Kant etiğinin temel prensibidir (Claydon, 2000). Bu yaklaşıma göre kişiler herkes için doğru sayılacak eylemleri yerine getirmelidirler (Winstanley ve Woodall, 200).

Kant etiğinde özgürlük merkezi konumdadır. Ona göre ahlâki yargıdan bahsedebilmek için özgürlüğün mümkün olması gerekmektedir (McNutt ve Batho, 2005). Diğer bir ifadeyle baskı altında sergilenen davranışların etik açıdan değerlendirilmesi mümkün değildir. Çünkü özgürlüğü kısıtlama davranışının kendisi etik değildir.

Kural etiğinin en güçlü tarafları etik eylemler için belirlenmiş güçlü bir çerçeve ortaya koymasıdır. Davranışların etik açıdan değerlendirilmesinde bu kurallar kesinlik sağlarken, belirsizliklerinde önüne geçmeye çalışmaktadır. Kuram, davranışlara temel olacak kurallar hangi otorite tarafından ortaya konacaktır? Birbiriyle çatışan kurallar olduğunda hangisi doğru kabul edilecektir? Genel kurallar özel durumlara uygulanabilir mi? gibi sorulara cevap veremediği konusunda araştırmacılar tarafından sorgulanmakta ve eleştirilmektedir (Aydın, 2002).

Ayrıca kuram etik davranışın her yerde, her zaman ve her durumda değişmeyeceğini savunması açısından ciddi eleştiri almaktadır. Öyle ki, teoriye göre yalan söyleme her şekilde etik dışı bir davranıştır ve bundan kaçınılmalıdır. Ancak insan yaşamında bunu gerektiren durumların olabileceği teori tarafından göz ardı edilmektedir. Örneğin ölümcül bir hastalığa yakalanan birine durumu hakkında doğrudan bilgi vermek ne kadar etikdir? sorusu bu eleştiriye özetlemektedir.

**Adalet Etiği:** Bu teoriye en çok katkı sağlayan düşünür, John Rawls'tır. Rawls'ın savunduğu ve kuramının temelini oluşturduğu prensipler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Şimşek, 1999:41);

**Eşit Özgürlük İlkesi:** Herkesin temel özgürlükleri birbirine eşit olmalıdır. Bu özgürlükler, diğer kişilerin saldırılarından korunmalıdır. Tüm bireyler konuşma ve toplanma, vicdan özgürlüğü, kişisel mülkiyet ve hukuk egemenliğine sahiptir.

**Farklılık İlkesi:** İlk ilkenin kapsamadığı asli yararlar (örneğin zenginlik, gelir, otorite) sahip olmayan kişiler, hatta en kötü durumda olanların bile bunlardan faydalanmalarının sağlanması, güvence altına alınmasıdır. Toplumda dezavantajlı kişilere yardım etmek zorunludur.

**Fırsat Eşitliği İlkesi:** Bir toplumdaki tüm üyeler toplumsal statülerini yükseltmek için eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar.

Adalet etiğinde toplum içinde yaşayan insanlar arasında belirli bir refah seviyesinin oluşturulması hedeflenmektedir. Ayrıca bireylerin kişisel zenginliklerini artırma yönündeki çabaları etik çerçevede kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kişisel çıkarları karşılama çabaları toplumu tehlikeye düşürmediği takdirde kuram tarafından onaylanmaktadır.

Adalet etiği kuramına göre, herkese eşit bir biçimde muamele edilmelidir. Alınacak kararlarda bireylerin özellikleri belirleyici veya etkili olmamalıdır ve uygulayıcılar kararlarında eşitliği sağlamak için karardan etkilenecek bireyleri tanıımıyormuş gibi davranmalıdırlar (Cohen, 2001).

**Haklara Dayalı Etik Teorisi:** Haklara dayalı etik teorisi, bütün bireyler ve grupların belli temel hak ve özgürlüklerini korumayla tutarlı karar ve davranışları kapsar. Bu

haklar ve özgürlükler (yaşama, özgürlük, sağlık, gizlilik, mülkiyet) Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nde yer alan haklardır. Yaşam ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, konuşma özgürlüğü ve özel mülkiyet gibi altı hak, özellikle yönetsel kararlar ve davranışlarda önemlidir. Bireylerin doğuştan devir olunmaz hakları olduğundan, başkalarına saygı duyulmalıdır. Her bir kişi serbest olma ve diğer kişilerle eşdeğer olarak dikkate alınma hakkına sahiptir. Haklara dayalı etik teorisi, karar vericilerin bireyin bu haklarına saygı göstermesi için yol gösterir. Böylesi temel insan hakları, evrensel eşit haklar, devir olunmayan ve doğal haklardır (Özgener, 2004:46). Bireylerin yaşam alanlarının tüm konularında diğerlerinin haklarına saygı göstererek davranış göstermeleri toplumsal düzenin sağlanmasında en temel unsurdur. Teori çerçevesinde bireylerin haklarını tehlikeye düşürecek veya saygısızlık olarak nitelendirilecek her davranış etik dışı olarak değerlendirilmektedir.

### **1.4.3. Rölativist Teoriler**

Rölativist teoriler etik davranış konusuna teleolojik ve deontolojik kuramlara nazaran farklı bir açıdan yaklaşmaktadırlar. Rölativist teoriler etik değerler ile kültür arasında bir ilişki kurarak (Hurn, 2008), etiğin bireylere, topluma veya kültürlere özgü bir unsur olduğunu ve bir davranışın etik açıdan kabul edilip edilmeyeceğinin belirlenmesinde tek bir yöntemin olmadığını savunur (Hunger ve Wheelen, 1993; akt. Özgener, 2004). Teorilerin temel yaklaşımına göre, etik ilkeler görecelidir ve bu ilkeler kültürden kültüre değişiklik gösterir. Diğer bir anlatımla herkesin her yerde ve zamanda başvurabileceği etik ilkelerin varlığı mümkün değildir (Loo, 2003). Bu nedenle rölativist teoriler değişken bir yapı olan kültüre vurgu yaparak, evrensel değerlendirmelere karşı bir söylem geliştirmektedirler.

Evrensel etik ilkelerin mümkünlüğü her durum ve zamanda başvurulabilecek etik bir kuralın bulunup bulunmadığı sorusu ışığında tartışılmaktadır (Cohen, 2001). Etiğe göreceli yaklaşım esas alındığında, etik ilkelerin herkes ve tüm toplumlar için geçerli olmadığı ileri sürülebilir. Bu anlamda bireyler davranışlarında kendi toplumlarında geçerli olan değerleri benimserler (Halıcı ve Küçükaslan, 2005). Kültür insan davranışlarını ve düşünme biçimini şekillendiren en temel unsurlardan olduğu için, bir davranış kendi bağlamında değerlendirilmelidir. Bunun için kültürel bağlam dikkate

alınmaksızın yapılacak etik davranış ile ilgili karşılaştırmalar kurama göre anlamsız olacaktır.

Ahlâki yargıların nasıl olması gerektiği sorusuna bireylerden bağımsız bir cevap vermek mümkün değildir. Doğru ve yanlış kişisel bakış açısıyla yakından ilişkilidir. Bu bize etiğin subjektifliğini gösterir. Kültürel görecelilikte etiksel subjektiflikle benzer bir yapıya sahiptir. Buna göre toplumlara özgü tarihsel ve kültürel faktörler, kişilerin farklı etik inançları bir etik teorisinin “evrensel” nitelik kazanabilmesi önündeki en önemli engellerdir. Dolayısıyla etiksel subjektifliğin ve kültürel göreceliliğin ışığında evrensel bir etik teoriden bahsetmek zorlaşmaktadır (Budd ve Scoville, 2005).

Rölativist teoriler bireylerin etik inançlarının nasıl olması gerektiği konusunda bir görüş bildirmediği için araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir. Doğru ve yanlışın zaman, yer ve bireyler için değiştiği kabul edildiğinde etik davranışların nasıl olması gerektiği konusunda belirsizlik yaşanacaktır. Kuramı eleştiren araştırmacılara göre, bütün doğruların göreceli olduğunu savunmak ortak ilkelere bahsedebilmeyi imkânsızlaştırmaktadır (Lantos, 1999). Bu nedenle etiğin tamamen göreceli bir kavram olduğunu savunmak doğru bir yaklaşım değildir (Seitz, 2001).

Özellikle globalleşme olgusu rölativist teorilere yöneltilen eleştirilerin temel dayanağını oluşturmaktadır. Globalleşme ile birlikte kültürlerarası benzeşim yaşanmaya başlanmıştır. Bu benzeşimle birlikte kültürlerarasında farklılık göstermeyen temel ilkeler oluşmuştur. Adalet, doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık, sorumluluk ilkeleri bunlara örnektir (Arslan ve Berkman, 2009). Çalışma yaşamında da üzerinde görüş birliği sağlanan bazı etik ilkeler mevcuttur. Çalışma koşulları ve güvenlik, çocuk işgücünün kullanılmaması ve eşit işe eşit ücret ödeme konuları evrensel kabul gören etik ilkelere (Donaldson, 2001). Kültürler üstü etik ilkelerin mümkün olup olamayacağı konusu halen tartışılmaya devam etmektedir. Bazı araştırmacılar evrensel etik ilkelerin varlığını savunurlarken, bazı araştırmacılar da kültürel görecelik unsurunu temel alarak bu yöndeki evrensel söylemlere karşı gelmektedirler.

Etik teoriler değerlendirildiğinde, teorilerin bir davranışa veya uygulamaya temel aldıkları açıdan yaklaşıtları söylenebilir. Dolayısıyla bir etik teoriye göre doğru olan davranış diğer etik teori tarafından yanlış davranış olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan zorunlu mesai uygulaması farklı etik teoriler ışığında irdelenebilir. Faydacılık



teorisine göre, zorunlu mesai politikası ekonomik etkinliği artırdığı için etik bir uygulama olarak kabul edilebilir. Kant etiğine göre, çalışanların zorunlu mesai yapmaya mecbur edilmesi, onların basit bir üretim faktörü olarak görüldüklerinin ifadesi olacaktır. Dolayısı ile bu uygulama etiğe uygun değildir. Adalet etiği teorisine göre de bu durum etik açıdan onaylanabilir değildir. Çünkü birkaç işverenin çalışanlara oranla faydaları büyük ölçüde artırılmaktadır (Budd ve Scoville, 2005). Duruma rölativist teori açısından bakarsak zorunlu mesai uygulamasının etik açıdan değerlendirilmesi kültür, yer ve zaman boyutları açısından farklılaşacaktır. Örneğin işgücüne dayalı üretimin yoğun olarak yapıldığı ülkelerde zorunlu mesai uygulaması etik olarak değerlendirilebilecekken, çalışan haklarının daha fazla olduğu kültürlerde bu uygulama etik dışı olarak değerlendirilebilecektir.

### **1.5. İş Etiği Kavramının Teorik Çerçevde İncelenmesi**

Örgütlerde etik konusunun tarihi ilk örgütlere kadar uzanmaktadır (Schwartz, 2007; Özgener, 2004; Donaldson, 2001; De George, 1987). Buna göre iş etiğinin etik kavramına nazaran yeni tartışılmaya başlandığı söylenebilir (De George, 1987). Özellikle küreselleşme süreciyle birlikte kavram iş dünyasının dikkatini çekmeye başlamış ve son dönemlerde yöneticilerin ve akademisyenlerin konuya olan ilgisi artmıştır (Bennington, 2007; Cohen, 2001; Spence, 2000). 1960'lı yıllardan itibaren akademik çalışmalara yoğun bir biçimde konu olan iş etiği (Spence, 2000), 1985'ten sonra akademik bir çalışma alanı haline gelmiştir (Schwartz, 2007; Donaldson, 2001). Akademik bir çalışma alanına dönüşen iş etiği ile ilgili literatür, konunun popülerlik kazanmasıyla birlikte hızla zenginleşmeye başlamıştır (Kantor ve Weisberg, 2002; Donaldson, 2001). Yaşanan gelişmelere paralel olarak iş etiği üniversitelerde özellikle İKY, pazarlama, reklamcılık ve muhasebe gibi bölümlerde eğitimi verilen bir kavram olmuştur (Hurn, 2008).

Son dönemlerde etik dışı uygulamalar sonucu ortaya çıkan örgüt ve yönetim skandalları (örneğin; Enron, Worldcom, Arthur Anderson), yolsuzluklar, rüşvet olayları, belgelerin tahrip edilmesi, yanıltıcı reklamlar, örgütlerin neden oldukları çevre kirliliğindeki artış, farklılıklar (özellikle etnik, cinsiyet ve ırk ayrımı), örgüt ve kişisel değerler arasında yaşanan çatışma, ekonomi üzerindeki devlet düzenlemelerinin azaltılması (deregulation), globalleşme, örgüt birleşmeleri, teknolojik gelişmeler, örgütlerin olumlu

imaj yaratma istekleri, insan haklarının artan önemi gibi faktörler iş etiğine yöneltilen ilginin nedenlerini açıklamaktadır (Kapu, 2009; Saylı ve diğ., 2009; Valentine ve diğ., 2009; Holme, 2008; Weiss, 2008; Cardy ve Selvarajan, 2006; Kayacan, 2006; Koh ve Boo, 2004; Özgener, 2004; Tekinay, 2003; Arslan, 2001; Kirel, 2000). Aynı zamanda yöneticilerin etik politikalara sahip örgütlerin uzun vadede başarılı olacakları yönündeki inançları, etik konusunu odak konuma taşımaktadır (Tekinay, 2003).

Örgütsel faaliyet sonucunda ortaya çıkan ve özellikle büyük örgütlerin yol açtıkları tehlikeli durumlar, toplumların örgüt uygulamaları ile ilgili farkındalığını artırmıştır (Appelbaum ve diğ., 2005; Wells ve Spinks, 1996a). Bu anlamda yatırımcıların, müşterilerin, toplumun ve diğer ilgililerin baskıları örgütleri etik çerçevesinde faaliyet gösterme konusunda zorlamakta (Koh ve Boo, 2004), yaşanan etik erozyon çalışma yaşamının etik ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerekliliğini de gündeme getirmektedir (İlhan, 2005; Loo, 2003).

### **1.5.1. İş Etiği Kavramının Tanımı**

İş etiği disiplinler arası bir akademik çalışma alanı olarak (De George, 1987) sıklıkla felsefecilerin, akademisyenlerin ve sosyologların çalışmalarına konu olmaktadır (McNamara, 2003). Bu anlamda konuya kendi disiplinleri çerçevesinde yaklaşan araştırmacılar, alanın farklı yönlerini ortaya koymaktadırlar. Ancak iş etiğinin disiplinler arası bir özellik taşıması aynı zamanda alanı tartışmalı kılmaktadır. Bu nedenle de etik kavramının örgüt uygulamalarına nasıl adapte edilebileceği ve örgütlerde yaşanan etik ikilemlerin nasıl çözülmesi gerektiğine dair araştırmacılar arasında bir görüş birliği söz konusu değildir (Ferrell ve diğ., 2008; Mauro ve diğ., 1999).

Disiplinler arası bir çalışma alanı olması itibarıyla iş etiği ile ilgili yapılan tanımlamalar da kendi içlerinde farklılaşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde yapılan tanımlamaların bazılarına yer verilecektir.

İş etiği kavramının içeriği genel etik tarafından desteklenmektedir. Bu anlamda kavram genel etikten ayrı düşünülmemelidir (Svensson ve Wood, 2003; Arslan, 2001). Benzer felsefi sorulara odaklanmakla birlikte iş etiği, mikro düzeydeki tartışmaları kapsamaktadır. Bu yönde yapılan tanıma göre etik toplumun, iş etiği ise çalışma

yaşamının genel ilkelerini ifade etmektedir (Svensson ve Wood, 2003). Hurn'un (2008) ve Budd ve Scoville'nin (2005) göre, iş etiği ahlâk felsefesinin örgütün fonksiyonlarına ve uygulamalarına adapte edilmesi diğer bir ifadeyle karar verme sürecinde etik ilkelere başvurulmasıdır. Geniş bir bakış açısını yansıtan bu tanım, iş dünyasının oyuncularını olan örgütler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve diğer ilgililer arasındaki ilişkinin ortak kabul gören ilkeler ışığında düzenlenmesine odaklanmaktadır.

İş etiği, çalışma yaşamına rehberlik eden kurallar ve standartlar doğrultusunda (Ferrell ve diğ., 2008) örgüt uygulama ve faaliyetlerinde doğru ve yanlışları tartışma ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir (McNamara, 2003).

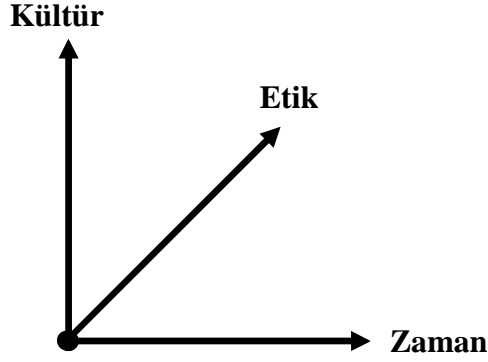
Genel olarak iş etiği, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmak, bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır (Özgener, 2004:51-52).

Başka bir tanıma göre iş etiği, çalışma yaşamındaki ilişkilerin hassasiyetini etkileyen, bu ilişkilerdeki stratejik davranışları tasarlayan, aynı zamanda stratejik hareketlerde kilit rol üstlenen ve değişken çevre yapısında örgütlerin yaşamını tehdit eden riskleri en aza indiren yönetsel bir araçtır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008). Bu tanım iş etiğinin örgütlerin stratejik kararlarında belirleyici bir rol üstlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş etiğinin bu özelliği sayesinde örgütler faaliyet gösterdikleri belirsiz, karmaşık, değişken çevrede kendilerine bir yol haritası sağlayabileceklerdir.

İş etiği, etik ilkeleri ve örgüt arasındaki karşılıklı ilişki çerçevesinde (De George, 1987), iyi bir çalışma yaşamı için hangi davranışların kabul edilebilir veya hangilerinin kabul edilemez olduğu sorularına yanıt bulmaya çalışır (Ferrell ve diğ., 2008; Sintonen ve Takala, 2002). Tanımda yer alan "iyi bir çalışma yaşamının", "kabul edilebilir ve edilemez davranışların" nasıl olması gerektiği sorusuna evrensel bir yanıtın verilip verilemeyeceği konusu tartışmalıdır. Diğer bir ifadeyle çalışma yaşamında genel etik ilkelerin mümkünlüğüne şüpheyle bakılmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında kültürel görecelik gerçeği tartışmaya farklı boyutlar katmaktadır. Svensson ve Wood'un (2003) bu yönde yaptıkları tanıma göre iş etiği, belirli bir zamanda ve belirli bir kültürde faaliyet gösteren örgütlerin faaliyetleriyle ilgili nelerin kabul edilebilir nelerin kabul edilemez olduklarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu tanım kültürel göreceliğe

vurgu yaparak, iş dünyasında kültür farklılıkları göz ardı eden bir iş etiği yaklaşımının anlamsız olacağını savunmaktadır. Şekil 1. iş etiğine bu yönde bir yaklaşımı ifade etmektedir.

### Şekil 1. Etiğin Dinamikleri



**Kaynak:** Svensson ve Wood (2003:353)

Başka bir tanıma göre iş etiği, karar verme sürecine etik değerlerin yansıtılma düzeyi (Kırel, 2003:232) ölçüsünde alınan kararları toplumda genel kabul görmüş etik ilke, norm ve standartlara göre değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Demir, 2009; Demirkaya ve Özcüre, 2008; Uzel, 2006).

İş etiği ile ilgili tanımların çoğu belirli durumlardaki doğru ve yanlışla ilgili kuralları, standartları ve ahlâki ilkeleri kapsamaktadır (Ferrell ve diğ., 2008). Ayrıca yapılan tanımlar iş etiğinin çalışma yaşamında etkin bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle etik değerlerin göz önünde bulundurulmadığı bir faaliyetin mümkün olamayacağını ifade etmektedirler. Bu toplum için faaliyet göstermenin ve toplum kaynaklarını kullanmanın bir gereğidir.

Özetle iş etiği, örgütlerin faaliyet gösterdikleri toplumun paylaştığı kültür unsurları çerçevesinde iş yaşamında kabul edilebilir davranışları sorgulayan, çalışma yaşamı oyuncularını arasındaki ilişkileri temel alan ve bu ilişkileri ortak ilkeler doğrultusunda düzenlemeye çalışan bir yönetim disiplini olarak tanımlanabilir.

### 1.5.2. İş Etiğinin Amacı ve Önemi

İş etiği tartışmalarının çıkış noktası örgütlerdir. Örgüt faaliyetlerinden etkilenen taraflar olarak müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, diğer ilgililer ve toplum iş etiğinin farklı taraflarını oluşturmaktadırlar (Booth ve diğ., 2005; Svensson ve Wood, 2003). İş etiğine ilişkin konuların ortaya çıkmasında bu taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler etkili olmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde doğru ve yanlış, iyi ve kötü, faydalı ve örgüte zarar getirecek davranış ve unsurları tanımlamaya çalışan araştırmacılar iş etiğine tüm taraflar açısından bakmayı hedeflemektedirler (Weiss, 2008).

21. yüzyılın bilgi ekonomisinde iş etiği örgütlerin vizyonlarına ışık tutan ve misyonlarını gerçekleştirme yolunda onların sağduyusu olma rolünü üstlenmektedir (www.isteinsan.com, 2009). Sağduyulu davranma, örgütlerin faaliyetlerinde ekonomik etkinliklerinin yanında diğer ilgililerin ve toplumun çıkarlarını da göz önünde bulundurmaya gerektirir. Dolayısı ile örgüt başarısı ve daha iyi bir çalışma yaşamı için, örgütler paydaşlar tarafından destek görecektir, iş etiğine uygun faaliyet ve uygulamalara sahip olmalıdırlar.

Farklı değerlere sahip bireyleri bir araya getiren günümüz iş dünyasında iş etiğini anlamak ve yönetmek, örgüt başarısı için kritik bir konu olmaktadır (McNamara, 2003). Örgüt etkinliğine doğrudan etki ettiği düşünülen iş etiği konusu bütün örgütlerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. Örgütler için vazgeçilmez bir unsur haline dönüşen iş etiğinin temel amacı, örgütlerin ürün ve hizmetlerinde toplumun güvenini kazandırıcı bir takım kolaylaştırıcı kurallar bütünü tesis etmektir (Smith ve Smith, 2007:383). Bu anlamda yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında iş etiği, örgütleri koruyucu bir özelliğe sahiptir (Wells ve Spinks, 1996a). İş etiğinin bu özelliği birbiriyle ilişkili iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Örgütler iş etiğini benimseyerek, etik dışı davranışların getireceği tehlikelerden korunmaktadırlar. Ayrıca iş etiğini benimseyen örgütlerin toplum önündeki itibarları da bu açıdan zedelenmemekte ve olumlu örgüt imajları korunmaktadır.

Örgütlerin faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde sürdürmeleri için bir maliyete katlanmaları gerekmektedir. Bu maliyet uzun vadeli çıkarları kısa vadeli çıkarlara tercih etmekle ilgilidir. Pragmatik bir bakış açısıyla etik ilkelerin rasyonel olmadığı ileri sürülebilir. Ancak uzun vadede etik ilkelerin benimsenmesinin sağlayacağı fayda katlanılan

maliyetten daha yüksek olacaktır. Diğer bir anlatımla etik davranış örgütlere uzun vadede ekonomik etkinlik kazandıracaktır. Nitekim bu düşünce Orlitzky ve diğerlerinin (2003) yaptıkları geniş kapsamlı çalışmayla desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, örgütlerin sosyal/çevresel performansları ile finansal performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı bulgulara çalışmalarında Joyner ve Payne'de ulaşmışlardır (Koh ve Boo, 2004).

Liberal düşünür Mandeville'ye göre insanlar kendi çıkarları doğrultusunda ahlâka uygun davranış gösterirler. Başka bir ifadeyle ona göre kişisel çıkar olmasaydı ahlâki davranış sergilenmezdi (Aktan, 1998). Başka bir görüşe göre, saf anlamıyla etik düşünce ve etik eylemden bahsediyorsak, bunun herhangi bir şekilde bir yarar bekleme, çıkar sağlama, art niyet taşıma, bir üst güçten korkma, cezadan çekinme, yasaya uyma gibi nedenlere dayanmaması gerekir (Dedeoğlu, 2004:151; akt. İlhan, 2005:260). Bu açıdan örgütleri ikiye ayırmak mümkün olabilir. Bunlar; iş etiğini bir çıkar gözetmeden benimseyen örgütler ile iş etiğini örgüt imajı kaygısıyla benimseyen örgütlerdir. Muhtemeldir ki, iş etiğini belirli bir çıkar elde etme aracı olarak gören örgütlerle, etiği herhangi bir çıkarı karşılama amacı gütmeyen örgütlerin iş yapma biçimleri birbirlerinden farklı olacaktır.

Etik ve iş dünyası ilişkisinin kurulup kurulamayacağı, iş etiğinin mümkün olup olmadığı, iş yaşamında evrensel ilkelerin oluşturulup oluşturulamayacağı konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği olmamasına rağmen, araştırmalar ve uygulamalar genel olarak örgüt faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde düzenleyen örgütlerin elde edeceği faydalar olduğunu göstermektedir. İş etiğinin örgütlere ve diğer ilgililere sağlayacağı bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- İş etiği örgüt politikalarının ve uygulamalarının yasal çerçeve içinde yürütülmesini sağlamaktadır.
- İş etiğini benimseyen örgütlerin kamuoyu önünde güvenilirlikleri ve buna bağlı olarak tüketiciler tarafından tercih edilirlilikleri artırmaktadır.
- İş etiği uzun vadeli bir bakış açısı sağlayarak, kalite yönetimi, stratejik planlama ve farklılıkların yönetimi gibi uygulamaların etkinliğini artırmaktadır.

- Faaliyetlerinde iş etiğine duyarlılık gösteren örgütlerin piyasa değerleri artar ve toplum önündeki imajları güçlenir.
- İş etiği, örgütlerin marka değerlerini yükseltir.
- Sosyal performans göstergesi olan iş etiği değerleri, örgütlerin finansal performanslarını artırarak, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadır.
- İş etiği, etik ikilemlerin çözülmesinde örgütlere genel bir çerçeve sağlamaktadır.
- İş etiği işlerin kötü gittiği zamanlarda kararlarda etik unsurunu ihmal etmemeyi sağlamaktadır.
- İş etiği, iş ve toplum hayatının istikrarlığını sağlar ve toplumu geliştirici bir özellik taşımaktadır.
- İş etiği birlik duygusunu ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.
- İş etiği işyerinde doğru davranışların sergilenmesini sağlamaktadır.
- İş etiği çalışanların motivasyonlarını, örgütsel bağlılık ve tatmin düzeylerini yükseltmekte ve çalışanların bireysel gelişimlerini desteklemektedir (Arslan ve Berkman, 2009; Collins, 2009; Sayılı ve diğ., 2009; www.isteinsan.com.tr, 2009; Sayılı ve Kızıldağ, 2007; İlhan, 2005; McNamara, 2003; Donaldson, 2001; Bejou ve diğ., 1998).

### **1.5.3. İş Etiğine Yönelik Farklı Bakış Açıları**

İş etiği “örgütlerin toplum içindeki rolü ve fonksiyonları nedir?” sorusuna yanıt bulmaya çalışır. Bazı araştırmacılar örgütlerin hiçbir etik sorumluluğunun bulunmadığını, bazıları da örgütlerde etiğin olduğunu ancak bu etik anlayışının diğer insan faaliyetlerindeki etik anlayışından farklılaştığını ileri sürmektedirler. Üçüncü grupta yer alan araştırmacılar ise, örgütlerin ve toplumların aynı etik anlayışı ve sorumluluğu paylaştıklarını dolayısı ile örgütlerin ahlâki topluluğun bir parçası olduklarını savunmaktadırlar (Trezise, 1996). Bu bakış açıları iş etiğine ilişkin farklı yaklaşımları yansıtmaktadır.

Son dönemlerde iş etiğinin örgüt başarısı için ne düzeyde önemli olduğu iş dünyasında yaşanan gelişmeler ışığında daha iyi anlaşılmaktadır. Örgütler gün geçtikçe faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde düzenlemeye devam etmektedirler. Ancak iş etiğinin önemini göz ardı eden farklı bakış açıları da söz konusudur. Dar ve basit bir bakış açısını yansıtan bu farklı kavrayışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İş ve etik konuları birlikte incelenemez.
- İş etiği yönetilemez.
- İşletmemizin kanunlarla sorunu yok, o halde biz etik davranıyoruz.
- İş etiği, yönetimden çok dinin bir konusudur.
- İş etiği ile sosyal sorumluluk aynı şeydir.
- Etik bireysel bir olaydır ve topluma ilişkin bir konu değildir.
- Çalışanlar iş etiğine uygun davranmaktadırlar, o zaman iş etiğini dikkate almamıza gerek yok.
- İş etiği daha çok felsefeciler, ilahiyatçılar, akademisyenler ve teleoglar tarafından en iyi şekilde ifade edilebilen ve yol göstericilik rolü oynayan bir disiplindir.
- İşyerinde etik yönetiminin çok fazla pratik geçerliliği yoktur.
- İş etiği kodu gereksizdir, çünkü o sadece iyilikten bahseder.
- Büyük ve kurumsal örgütler etik davranırlar.
- İş etiği iyilerin kötülere öğüt vermesiyle ilgili bir konudur.
- Etik sorunlar, çok fazla zaman ve çaba harcamaksızın çözülebilir.
- İşletmenin gereksinim duyduğu şey, çok iyi iletilmiş bir etik kodudur.
- Herkes için gerekli olan tek şey, iyi bir etik ilkeleri setidir.
- Etik ikilemleri çözmek için yalnızca bir tek doğru vardır (Weiss, 2008; Özgener, 2004:53-56; McNamara, 2003).



İş etiği ile ilgili bu değerlendirmeler yanıltıcı ve gerçek dışıdır. Dar bir bakış açısını yansıtan görüşler temelde iş ve etik konularının birlikte düşünülmemeyeceği noktasında birleşmektedir. Bazı örgütler için yoğun rekabet şartlarında etik ilkelerini uygulamaya çalışmak, zaman ve maliyet açısından bir kayıp olarak görülebilir. Ancak uzun vadeli bir başarıyı hedefleyen ve paydaşlarının desteğini almak isteyen örgütler için iş etiği ilkeleri göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir.

İş etiği ile ilgili diğer bir yanılğı da, bazı örgütlerin kanunlara uygun faaliyet gösterme ile iş etiği çerçevesinde faaliyet göstermenin aynı şey olduğunu düşünmeleridir. Halbuki yasalara uyma ve iş etiğine uygun faaliyet gösterme aynı şeyler değildir. Çünkü etik değerler, yasalarla belirlenmiş minimum düzeydeki davranışların üstünde bir ahlâkiliği talep eder (Holme, 2008; Bennington, 2007). Diğer bir ifadeyle yasalar toplum ve iş hayatının düzenli bir biçimde devam etmesi açısından zorunludur. Ancak yasalar belirli bir çerçeve sağlayarak iş hayatının temel yönlerini düzenlerler. Örneğin işyerinden bir şey çalmanın yasal bir yaptırımı, cezası vardır. Ama iş zamanından çalmanın diğer bir anlatımla çalışma zamanını etkin kullanmamanın yasal bir yaptırımı yoktur. Bu nedenle de iş etiği ilkelerinin çalışma yaşamının bütün konu ve uygulamalarında başvurulabilecek bir çerçeve sağladığı söylenebilir.

#### **1.5.4. İş Etiğinin Tarihsel Gelişim Süreci**

Literatürde iş etiğinin tarihsel gelişim süreci farklı aşamalara ayrılarak incelenmektedir. Çalışmamızda bu süreci 6 aşamaya ayıran yaklaşım ele alınmıştır.

**1960 Öncesi Yıllarda İş Etiği:** 1690'lı yıllardan itibaren üretimde kullanılmaya başlanan buhar gücü sayesinde dünyada yeni bir dönem başlamıştır. Sanayi devrimi olarak adlandırılan yeni dönemde üretim yöntemleri, kol gücünden makineye doğru kaymıştır. Bu gelişme üretimin eskiye nazaran daha bol ve ucuza mal edilebilmesini sağlamıştır. Üretimin daha hızlı ve ucuza mal edilerek yapılması büyük çaplı üretimi doğurmuştur. Hızla gelişen sanayi sektöründe büyük sermayeli fabrikalar ve şirketlerin sayısı artmıştır. Yaşanan gelişmelere paralel olarak bu dönemde işgücü emeği ucuzlamış, ağır şartlarda çalışan ve sosyal güvencesi olmayan bir işgücü profili ortaya çıkmıştır (www.etarih.net, 2010). Sanayi devriminden sonra işgücü arz ve talep dengesi çalışanlar aleyhine bozulmuş ve harcanan çaba ile elde edilen gelir arasında büyük bir uçurum oluşmuştur. Öyle ki, bu dönemde işverenler ve çalışanlar arasında büyük bir

güç asimetrisi meydana gelmiş ve işverenlerin çalışanlar üzerindeki egemenliği kendini yoğun bir şekilde hissettirmiştir.

1900–1920 tarihleri arasında kadın ve çocuk çalışanların iş şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların çalışmalarından doğan tazminat hakları ve ürünlerle ilgili reklamlarda tüketicilerin doğru bir şekilde bilgilendirilmesi gibi konular çalışma yaşamının gündeminde yer almıştır. 1920 yılında Britanya’da Endüstriyel Yönetim Enstitüsü açılmıştır. Yöneticiliğin örgüt sahipliğinden ayrı düşünülmesi gerektiğini ileri süren enstitü, iş etiğinin din, felsefe ve iktisattan bağımsız olarak işletmecilik alanında görülmesi gerektiği savunmaktaydı (Arslan, 2001). Bu gelişme iş ve etik ilişkisinin kurulmasında önemli bir adım olmuştur.

Sendikal faaliyetlerin yaygınlaşmasıyla birlikte bu dönemde işgörenlerin çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik çabalar ortaya çıkmaya başlamıştır. 1930’lu yıllarda sendikalar tarafından çalışma saatlerinin azaltılması yönündeki baskılar sonuç vermiş ve çalışma koşullarının nispeten iyileşmesi sağlanmıştır (Porter, 2005).

1960’lı yıllara kadar örgütlerde etik kavramı dini ve felsefi açıdan ele alınmış (Ferrel ve diğ., 2008) ve yaşanan gelişmeler dini temelli olarak gerçekleşmiştir (De George, 1987). Bu dönemde her din kendi etik unsurlarını çalışma yaşamının yanında diğer yönlere de uygulamaya çalışmıştır. Kapitalizmin dini ve etik açıdan sorgulanması, çalışanlara hak ettikleri ücretin ödenmesi ve diğer işle ilgili faaliyetler konusundaki tartışmalar dini öğelerle desteklenmiştir (Kırel, 2000).

Yaşanan gelişmeler dikkate alındığında çalışanların işverenler karşısında sahip oldukları haklar ve asgari ücret, kapitalizmin beraberinde getirdiği materyalist unsurlar karşısında etik değerlerin erozyonu ve toplumun kötüye giden ekonomik durumu düzeltme çabaları gibi konuların bu dönemin önemli gelişmeleri arasında yer aldığı söylenebilir (De George, 1987). Bu yönde etik ve iş ilişkisi yaşanan gelişmeler ışığında kurulmaya başlanmış ve çalışma yaşamının etik ilkeler çerçevesinde düzenlenmesi gerekliliği ilk defa bu dönemde gündeme gelmiştir.

**1960’lı Yıllarda İş Etiği:** 1960’lı yılları kapsayan dönemde refah seviyesinin artmaya başlaması ve bireylerin eğitim düzeylerinin yükselmesi gibi faktörler tüketicilerin örgüt faaliyetleriyle ilgili bilinç düzeyini yükseltmiştir. Bu gelişmeler ışığında 1962 yılında

ABD’de tüketici hareketi yaşanmış ve sonucunda tüketicilere bir takım haklar tanıyan Tüketici Hakları Bildirisi yürürlüğe girmiştir (Arslan ve Berkman, 2009; Demir, 2009; Bektaş ve Köseoğlu, 2008; Ferrell ve diğ., 2008). Yayımlanan bu bildiri tüketicilerin seçme, güvenlik ve haber alma hakları üzerinde temellenmiştir (Kırel, 2000). Tüketicilerin belirli haklar elde etmeye başlaması sanayi devriminden sonra seri üretime odaklanan örgütlerin dikkatlerinin üretimden tüketici memnuniyetine doğru kaymasına yol açmıştır.

Bu dönemde modern endüstrinin gelişimiyle birlikte ortaya çıkan çevre kirliliği toplum yaşamını olumsuz yönde etkilemeye başlamıştır. Örgütler ortaya çıkan ekolojik problemlerden dolayı sorumlu tutulmuşlardır. Yaşanan bu gelişme örgütlerin çevre konusunda bilinçli davranmaları gerektiğini ortaya koymuştur (Ferrell ve diğ., 2008; Bektaş ve Köseoğlu, 2008; De George, 1987). Bu dönemde örgütler yol açtıkları çevre sorunları nedeniyle, üretimin yanında faaliyet gösterdikleri çevreyi de düşünmek zorunda kalmışlardır.

1960’lı yıllar örgütlerin sosyal konulara eğilimlerinin ortaya çıktığı dönem olmuştur (De George, 1987). Bu yıllarda yönetimde katılımın önem kazanması, sosyal baskılar ve örgütleri sosyal olarak motive eden kanunlar ve düzenlemeler örgütleri ekonomik faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını da düşünmeye zorlamıştır (Özgener, 2004:170). Sosyal sorumluluk kavramının tartışılmaya başlamasıyla birlikte örgütler, toplum önündeki imajlarının örgüt başarısı üzerindeki etkisinin farkına varmışlardır. Bu farkındalıkla birlikte örgütlerin imajlarını göz önünde bulundurarak faaliyet göstermeleri diğer bir ifadeyle örgüt imajlarını yönetmeleri bir gereklilik olmuştur (McNamara, 2003).

Bu dönemlerde yaşanan gelişmelerin etkisiyle iş etiği kavramı örgütlerin dikkatini çekmeye başlamıştır. İş etiğini konu alan araştırmalarda büyük bir oranda artış yaşanmış (Özgener, 2004; Arslan, 2001) ve bu gelişmeye paralel olarak iş etiği bir yönetim disiplini olarak görülmeye başlanmıştır (McNamara, 2003). ABD’de ilk defa işletme ağırlıklı üniversite bölümlerinde “etik ilkeleri” ve “iş ahlâkı” olarak adlandırılan derslere müfredatlarda yer verilmiştir. Bu gelişmenin devamında yapılan düzenlemelerle ilk defa örgütlerde “etik komiteleri” kurulmaya başlanmıştır (Kayacan, 2006).

Önceki yıllarda olduğu gibi bu dönemde de dini unsurların iş etiğinin anlaşılmasında ve uygulanması üzerindeki etkisi oldukça fazla olmuştur (Özgener, 2004). Ancak diğer dönemden farklı olarak iş etiğini örgüt gündemine taşıyan faktörler dini kaynaklı olmaktan çok sosyal konular, tüketici farkındalığı, ekolojik problemler ve örgüt imajı kaygısı gibi çalışma yaşamı kaynaklı faktörler olmuştur.

**1970’li Yıllarda İş Etiği:** 1970’li yıllarda örgütlerin yol açtığı skandallar ve yolsuzluklar, çalışma yaşamının etik erozyona uğradığının bir ifadesi olmuştur. Örgütlerin bu etik dışı uygulamaları toplumların örgüt faaliyetlerini daha yakından izlemelerine neden olmuştur. Bu yönde toplumsal kaygılar taşımaya başlayan örgütler faaliyetlerini etik ilkeler çerçevesinde düzenlenmeye başlamışlar ve bu yönde çalışanlarının iş etiği konusundaki duyarlılıklarını artırmak amacıyla eğitimler vermişlerdir (Özgener, 2004).

1970’li yıllarda örgütlerin toplum tarafından nasıl görüldükleri diğer bir ifadeyle imajları örgüt yaşamının devamlılığında en önemli unsur olarak görülmüştür. Bu dönemde toplum örgütlerden kâr elde etme çabalarının yanında sosyal sorunlara duyarlı olmalarını ve yaşam kalitesinin yükseltilmesinde aktif rol üstlenmelerini beklemiştir (Arslan ve Berkman, 2009).

1970’lerde örgüt imajının finansal performans üzerindeki etkisini kavrayan örgütler, toplum önündeki imajlarını nasıl güçlendirecekleri ve sosyal taleplere karşı nasıl bir tavır geliştirecekleri sorularına odaklanmışlardır (De George, 1987). Bu dönemde iş etiğini örgüt gündemine taşıyan en önemli faktör, örgütlerin toplum tarafından nasıl görüldükleri kaygısı olmuştur.

Çalışma yaşamında bu gelişmeler olurken, iş etiği bir akademik çalışma alanı olarak da hızla gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde etik ilkelerin çalışma yaşamına da uygulanabileceğini savunan felsefeciler, iş etiğinin akademik yönde ilerlemesinde etik teoriler ve felsefi analizler çerçevesinde önemli katkılar sağlamışlardır. İş etiği çalışmalarının felsefi bilgi birikimi ile desteklenmesi, hem iş etiğinin temelini oluşturmada hem de içeriğinin zenginleşmesinde önemli bir etken olmuştur (Ferrell ve diğ., 2008; De George, 1987). Ayrıca bu dönemde iş etiği ile ilgili yapılan konferans ve kongrelere işletme profesörleri, sosyal bilimciler, ilahiyatçılar, felsefeciler, yöneticiler,

çalışanlar, yazılı basın ve medya mensuplarının katılımı, alanın disiplinler arası özelliğini ön plana çıkarmıştır (Ferrell ve diğ., 2008; De George, 1987).

**1980’li Yıllarda İş Etiği:** Bu dönemde iş etiği özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) faaliyet gösteren örgütlerin gündeminde daha çok yer almıştır. Bu yönde ülkede etik dışı faaliyet gösteren örgütlere açılan davalar sonucunda verilen cezaların önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir (Parlak, 2009).

1980 döneminde dünya ekonomisinde yaşanmaya başlayan dönüşüm bütün örgütler için yeni bir düzen anlamına geliyordu. Bu dönemler devlet yönetimlerinin ekonomik yapıya müdahale etmekten vazgeçtikleri neticesinde de serbest piyasa şartlarının oluşmaya başladığı yıllar olarak bilinmektedir. Yaşanan bu gelişme “rekabet” kavramını ön plana çıkarmıştır. Yoğun olarak hissedilen rekabet baskısı ile örgütler yeni yönetim yaklaşımları benimsemeye başlamış ve örgüt birleşmeleri bu yaklaşımlardan biri olmuştur. Serbest piyasa düzenine geçilmesiyle birlikte örgütlerin uluslar arası faaliyetleri artmıştır. Farklı kültürlerde faaliyet göstermeye başlayan örgütler, kültürel farklılıkların yönetimi de farklılaştırdığını kavramaya başlamışlardır. Bu anlamda örgütler iş etiği kavramına küresel bir yaklaşımın gerekli olduğunu görmüşlerdir (Halıcı, 2000).

1980’li yıllarda örgütler geçmiş yıllarda yaşanan gelişmelere paralel olarak toplumda önemli roller üstlenmeye başlamışlardır (Arslan, 2001). Devletlerle yarışır bütçelere sahip büyük örgütlerin ekonomik yaşam üzerindeki etkileri artarak devam etmiştir. Bu anlamda örgütlerin faaliyetlerinde sorumluluk duygusu ile hareket etmeleri toplum refahı için daha önemli bir hal almıştır.

Bu dönemde ilk defa iş etiği konusunda uluslar arası örgütler oluşturulmaya başlanmıştır. Bunlardan en önemlisi 1987 yılında Hollanda’da açılan Avrupa İş Ahlâkı Örgütü’dür (Arslan, 2001). Ayrıca İş Ahlâkı Topluluğu, İş ve Meslek Ahlâkı Enstitüsü’nün yanı sıra dünyada birçok uygulamalı etik merkezi kurulmuştur (Özgener, 2004:64). Bu kuruluşlar, örgütlerin etik konusundaki hassasiyetlerine akademik yönden destek sağlamaya çalışmışlardır.

Akademik bir çalışma alanı haline gelen iş etiği ile ilgili tanımlama süreci 1980’li yıllarda da devam etmiştir. Bu dönemde akademik düzeyde yapılan çalışmalarda ve iş

etiği ile ilgili üniversitelerde verilen kurs ve ders sayısında önemli bir artış yaşanmıştır (Ferrell ve diğ., 2008; De George, 1987). İş etiğini konu alan çalışmaların sayısının artmasıyla birlikte oluşan bilgi birikimi, iş etiğini örgüt faaliyetlerine adapte etmede ve uygulamaya yol göstermede önemli bir katkı sağlamıştır (Bolat ve Seymen, 2003).

Küreselleşme sürecinin başlamasıyla birlikte bu dönemde örgütler, rekabet olgusunun başarı üzerindeki etkisini kavramaya başlamışlardır. Öyle ki, örgütler değişken ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermenin bir gereği olarak uygulamalarını daha geniş bir çerçevede ele almışlardır. Özetle söylemek gerekirse bu dönemde iş etiğini örgütlerin gündeminde tutan en önemli faktör rekabet baskısı olmuştur.

**1990'lı Yıllarda İş Etiği:** Bu yıllarda serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaya başlamıştır. Daha fazla örgüt rakipleri ile ortaklıklar içine girmiş ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlarla sürdürmüştür. Hükümetler artık işletmelerin global stratejilerinin bütünleşmiş bir parçası haline gelmiştir (Kırel, 2000:14). Bu dönemde örgütlerin ekonomik yapıdaki hâkimiyetleri giderek artmıştır.

1990'lı yıllarda özellikle Amerika'da her sektörde ortaya çıkan yeniden yapılanma uygulamaları diğer bir ifadeyle küçülerek büyüme çalışmaları (Demir, 2009), örgütlerin yol açtıkları çevresel kirlenme, iş dünyasının giderek küresel bir yapıya dönüşmesi sonucu ortaya çıkan farklılıkların yönetimi kavramı ve ayrımcılık uygulamaları gibi faktörler iş etiğini örgütlerin gündemine taşıyan faktörlerden bazıları olmuştur (Arslan, 2001). Yaşanan bu gelişmeler örgütlerin faaliyetlerini küresel çapta düşünmeleri gerektiği gerçeğini vurgulamıştır.

1990 döneminde örgütler rakipleri karşısında fark yaratmak için haksız yollara başvurmaya başladıkları görülmektedir. Bu durumun engellenmeye çalışılması için çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Haksız rekabet yerine rekabette etik davranmanın gerekliliği ön plana çıkmıştır. Diğer bir anlatımla örgütler yaşamlarının sürdürülmesinde rekabetin etik çerçevede yerine getirilmesi gerektiğini anlamışlardır (Köseoğlu, 2007).

1990'larda toplumların bilinç düzeylerinin yükselmesi ile birlikte tüketicilerin satın alma kararlarında ürünlerin kaliteleri yanında üretim süreçleri de etkili olmaya

başlamıştır. Nitekim o yıllarda çocuk işgücünü çalıştırdığı için Nike firması Kuzey Amerika ve Avrupa’da tüketici boykotuyla karşı karşıya kalmıştır (Arslan ve Berkman, 2009). 1960’larda belirli haklar kazanmaya başlayan tüketicilerin örgütler karşısındaki yaptırım gücü ilk defa bu dönemde kendini bu kadar yoğun hissettirmiştir. Tüketiciler satın alma kararlarında sadece örgütlerin çıktıkları olan ürünleri değil, örgütlerin sosyal sorumluluk düzeylerini de dikkate alarak, bu yönde faaliyet gösteren örgütleri tercih etmeye başlamışlardır.

**2000’li Yıllarda İş Etiği:** 1990’lı yıllardan itibaren iş etiği uygulamaları kurumsallaşmaya başlamıştır. Ancak buna rağmen günümüzde halen yaşanmaya devam eden etik dışı örgüt faaliyetlerinin neden olduğu olaylar, örgütlerin iş etiğini faaliyetlerinde yeterince benimsemediklerinin bir göstergesi olmaktadır. Bu nedenle faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yürüten örgütlerin sayısının çok olmadığı söylenebilir (Ferrell ve diğ., 2008).

Diğer dönemlerde olduğu gibi 2000’li yıllarda da iş etiği başta iş dünyası olmak üzere toplumun her kesiminde tartışılmaya devam eden bir konu olmuştur. Ancak iş etiği üzerine yapılan tartışmalar günümüzde genellikle kavramın geliştirilmesi için değil, daha çok iş dünyasında yaşanan etik erozyonun önlenmesi etrafında gerçekleşmektedir (www.isteinsan.com.tr, 2009).

2000’li yıllarda iş etiği konusu her örgütün gündeminin başında yer alan bir konu haline gelmiştir. Bu dönemde örgütler faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yürütmek amacıyla “kurumsal düzeyde” çabalar göstermeye başlamışlardır (Arslan ve Berkman, 2009). Örgütler iş yapma biçimlerini belirli standartlara oturtmak amacıyla etik kodlar oluşturma ve bu bilgiyi kamuoyu ile paylaşma çabasına girmişlerdir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008; Tekinay, 2003).

Globalleşme, iş etiğine başvurulmasını gerektiren farklı bir faaliyet çevresi meydana getirmektedir (Wheeler, 2005). Bu anlamda globalleşme süreci iş etiğine yüklenen anlamı da dönüştürmektedir. Günümüzde örgütler artık etik örgüt olmanın kanunlara uygun davranış göstermenin üstünde bir çabayı gerektirdiğini anlamışlardır (Mauro, 1999). Bunun için de örgütlerin iş etiğine yönelik kurumsal girişimlerde bulunmaları bu kavrayışın bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İş etiğinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde her dönemde belirli faktörlerin iş etiğini gündeme getirdiği görülmektedir. Örneğin 1960'lı yıllarda iş etiğini örgütler için önemli kılan tüketiciler, ekolojik problemler gibi unsurlar olurken, 1980'li yıllarda rekabet faktörü etkili olmuştur. Ancak bu ekolojik sorunların veya diğer faktörlerin gelecek dönemde etkisini kaybettiği söylenemez. Sadece iş etiğine yöneltilen ilgiyi artıran faktörlerin baskınlığı görece değişmiştir. Bunun için de iş etiği konusunun hiçbir dönemde popülerliğini kaybetmediği aksine yaşanan gelişmelerle birlikte öneminin daha çok vurgulandığı söylemek yanlış olmayacaktır.

## **1.6. İş Etiği İle İlişkili Diğer Kavramlar**

İş etiği kavramının daha iyi anlaşılması için ilişkili ve benzer özellikler taşıyan kavramların da irdelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde iş etiği ile ilişkili olan bu kavramlar üzerinde durulacaktır.

### **1.6.1. İş Etiği ve Sosyal Sorumluluk**

Globalleşme, toplumların örgütlerden beklediği davranış standartlarının dönüşmesine yol açmıştır. Bu değişimle birlikte rekabet kavramına “sosyal sorumluluk” olarak ifade edilen yeni bir faktör eklenmiştir (Hurn, 2008; Stainer ve Stainer, 1997). Bu yeni durumda tüketiciler eskiye nazaran daha fazla güç sahibi haline gelerek, satın alma kararlarında seçici davranmaya başlamışlardır. Örgütlerin uygulamalarından etkilenen tarafların örgüt faaliyetleriyle ilgili farkındalık düzeyi yükselmiş, neticesinde de örgütlere yöneltilen baskının düzeyi de artmıştır (Hurn, 2008).

Örgütlerin karıştıkları etik dışı olaylar nedeniyle kaybettikleri tüketici güvenini ve örgüt imajını yeniden kazanma isteği, çokuluslu örgütlerin birçok ülkenin sahip olduğu ekonomik güçten bile daha güçlü bir ekonomik güç haline dönüşmeleri ve örgütlerin finansal performanslarının yanında sosyal ve çevresel performanslarının da önemsenmeye başlaması sosyal sorumluluk kavramını odak konuma taşımıştır (Ersöz, 2009).

Sosyal sorumluluk, örgütün faaliyet ve uygulamalarında örgüt içi ve dışında yer alan ilgililerin beklentilerini karşılamaya yönelik bir çalışma stratejisi izlemesi olarak tanımlanabilir (Donaldson, 2001; Demir ve Songür, 1999). Başka bir tanıma göre sosyal sorumluluk, isteğe bağlı olarak örgüt uygulamalarının ve kaynaklarının toplum refahını



yükseltme doğrultusunda yönlendirilmesidir (Kotler ve Lee, 2005). Burada yer alan isteğe bağlı ifadesi sosyal sorumluluğun bir yasal yaptırım neticesinde ortaya çıkmadığını göstermektedir. Örgütlerin sosyal sorumluluk üstlenip üstlenmeyecekleri, diğer bir anlatımla sosyal sorumluluk ile ilgili izleyecekleri politikaların nasıl olacağı örgütlerin inisiyatifine bağlı olmaktadır. Ancak örgütleri bu yönde inisiyatif almaya diğer bir deyimle sosyal konulara duyarlılık göstermeye sevk eden faktörler ilgili tarafların ilişkilerinin niteliğinden doğmakta ve etkilenmektedir.

Günümüzde sosyal sorumluluk yoğun bir biçimde örgütlerin dikkatini çeken, son dönemlerin en popüler kavramlarından biri haline gelmiştir (Ersöz, 2009; Wheeler, 2005). İçerik olarak daha eski tarihlere dayanmasına rağmen, ilk sosyal sorumluluk ifadeleri 1970'li yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır (Donaldson, 2001). ABD' de bu dönemde Fortune 500 listesinde yer alan örgütlerin büyük çoğunluğu yıllık faaliyet raporlarında "sosyal giderleri" ile ilgili bilgilere birkaç sayfa şeklinde de olsa yer vermişlerdir (Sillanpaa ve Jackson, 2000). Sosyal sorumluluk ifadeleri ile ilgili ilk paylaşımlar böyle iken günümüzde Fortune 500'de yer alan örgütlerin büyük bir çoğunluğunun web sitelerinde sosyal sorumluluk faaliyetlerini yıllık olarak kamuoyuna duyurdukları bir bölüme sahip oldukları görülmektedir (Kotler ve Lee, 2005).

İş dünyasında sosyal sorumluluk ve iş etiğinin önemini vurgulayan gelişmeler yaşanmasına rağmen, örgütlerin başkalarına karşı sorumluluklarının bulunup bulunmadığı tartışması geçmişten günümüze süregelmektedir (Donaldson, 2001). Bu tartışmayı yansıtan sosyal sorumlulukla ilgili olarak iki bakış açısından bahsedilebilir. Ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı savunucusu Milton Friedman'a göre, örgütlerin temel sosyal sorumluluğu kârlılıklarını artırmaktır. Örgütler bu amaç için kurulurlar ve yaşamlarını sürdürürler. Diğer bir ifadeyle örgüt yönetimi örgüt çıkarlarına odaklandığında ve piyasanın ihtiyaçlarını karşıladığı zaman etik davranmış olacaktır (Hurn, 2008; Schermerhorn, 1996; akt. Demirci ve Aydemir, 2006:314).

Paydaş yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı ise, örgütlerin kârlarını artırma çabaları yanında toplumun sosyal beklentilerinin de karşılanması gerektiğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre kaynakları bilinçli bir şekilde kullanma, örgüt faaliyetlerinin yasalar çerçevesinde yürütülmesi, çevrenin korunması, toplum sorunlarına duyarlı olunması gibi faktörler örgütlerin uzun dönemli kârlılıklarını doğrudan etkilemektedir

(Schermerhorn, 1996; akt. Demirci ve Aydemir, 2006). Özetle söylemek gerekirse ortak yönelimli sosyal sorumluluk anlayışı sorumluluğu kâr elde etme ile özdeşleştirirken, paydaş yönelimli sosyal sorumluluk yaklaşımı kârın yanında ilgili taraflar ve topluma karşı sorumluluğu da dâhil ederek daha geniş bir bakış açısını yansıtmaktadır.

Yapılan bu tartışma ışığında iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramlarının benzer özellikler taşıdıkları görülmektedir. Bu nedenle de kavramlar sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılabilir. Ancak anlam ve kapsam açısından kavramları ayıran temel özellikler söz konusudur.

İş etiği ve sosyal sorumluluk kavramlarını bir araya getiren en önemli unsur, genel olarak örgütlerin ve örgüt çalışanlarının toplum içindeki doğru rollerinin neler olduğu tartışmasıdır (Demirci ve Aydemir, 2006). Her iki kavram da örgütlerin toplum açısından kabul edilebilirlik ve toplumsal onay alma isteklerini aynı paydada buluşturur. Buna göre her iki kavramda örgütlerin toplum tarafından nasıl görüldükleri kaygılarına istikrarlı bir çerçeve sunmaya çalışmaktadır.

İş etiği ve sosyal sorumluluk bilinci müşterilerin satın alma kararlarını etkileyerek, örgüt başarısını olumlu yönde etkiler (Singhapakdi ve diğ., 2001). Bu benzerlik örgütsel yaşama atıfta bulunmaktadır. Diğer bir deyimle iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramlarına örgütlerin yaklaşımları ile başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki kurulmaktadır. Kurulan bu ilişkinin kalitesi de iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramlarına örgütler tarafından gösterilen hassasiyet tarafından etkilenmektedir.

Bu benzerlikler doğrultusunda her iki kavramın da uzun vadeli bir bakış açısını talep ettiği ve bu yönde yapılacak uzun vadeli yatırımları gerektirdikleri söylenebilir. Ayrıca yönetim literatüründe araştırmacıların en çok dikkatini çeken ve gün geçtikçe tüketici ve diğer ilgililerin farkındalığını daha çok kazanan kavramlar olmaları itibarıyla da benzer özellikler taşımaktadırlar

Benzer özelliklerine karşın, iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramları arasında belirgin farklar ortaya çıkmaktadır. Buna göre etik “birey” ile ilgili iken, sosyal sorumluluk “örgüt” ile ilgili olmaktadır (Schermerhorn, 1996:115; akt. Demirci ve Aydemir, 2006:314).

Sosyal sorumluluk temelini iş etiğinden alır (Özdemir, 2009a; Aktan, 1999; Demir ve Songür, 1999) ve bir örgütün en temel etik değeri sosyal sorumluluktur (Aydın, 2002). Sosyal sorumluluğun örgütlerin topluma yönelik bilinç düzeyini ortaya koymada maddi yönünün daha ağır bastığı ancak iş etiğinin örgüt uygulamalarına temel olacak manevi değerleri daha çok yansıttığı söylenebilir. Diğer bir anlatımla örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin giderleri bütçelerinde yer alırken, faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde düzenlemenin maliyeti bu açıdan ifade edilememektedir.

### **1.6.2. İş Etiği ve Meslek Ahlâkı**

Meslek, belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr, 2010). Tanımdan hareketle bir işin meslek olarak değerlendirilebilmesi için belirli bir eğitim sonucunda elde edilmesi, topluma fayda sunmayı amaçlaması, standartlarının belirlenmiş olması ve mesleği yerine getiren bireylere belirli bir maddi getirisinin bulunması gerektiği söylenebilir.

Meslek ahlâkı literatürde meslek etiği olarak da ifade edilmektedir. Meslek ahlâkı, bir görevi yerine getiren kişilerin, iş ilişkisinde oldukları kişilere karşı davranışlarını düzenleyen ve onların davranışlarının nasıl olması gerektiği hususunda yol gösteren kurallar ve ilkeler bütünüdür (Arslan, 1998). Bu kurallar ve ilkeler bir örgütün veya mesleğin temel değerlerini ve çalışanların izlemesi beklenen kuralları içerir (Arslan, 2001:77).

Smith ve Smith'e göre (2007); bir mesleğin genel kabul görmüş bilgi birikimi ve uzmanlık standartlarının yanında etik kurallarının da geliştirilmiş olması bir zorunluluktur. Bu anlamda her mesleğin özel olarak meslek mensuplarına yol gösterici nitelikte oluşturulmuş etik değer ve ilkelere ihtiyacı vardır. Ayrıca tüm meslek insanlarının da hem toplumda genel kabul görmüş, hem de özel olarak meslekte yer alan etik ilkelere uygun davranış sergilemeleri beklenmektedir.

Meslek ahlâkına göre, dünyanın neresinde olursa olsun aynı meslek çalışanlarının, meslek ahlâkı ile belirlenen davranış kurallarına uymaları gerekmektedir. Bu amaçla günümüzde aynı mesleği yapanlar bir araya gelerek, tabip odaları, barolar birliği gibi çeşitli toplumsal birlikler oluşturmaktadırlar. Aynı meslekten olanların birbirleri ile

ilişkilerinde belirli davranış kalıplarına uymaları, meslek ahlâkının evrensel boyutuna da dikkat çekmektedir (Aydın, 2002:74-75). Öyle ki, aynı meslekler ile uğraşan bireylerin yaşadıkları kültürden bağımsız olarak ortak davranışlar geliştirmeleri söz konusudur. Meslek ahlâkı ve iş etiği kavramlarının bu açıdan birbirlerinden farklılaştığı görülmektedir. Bu yönde meslek ahlâkı aynı mesleği yapan bireyler için kültürlerden bağımsız evrensel unsurlara işaret ederken, iş etiğine evrensel bir yaklaşımın mümkün olduğunun tartışmalı bir konu olduğu söylenebilir.

Meslek ahlâkı ilkeleri meslekten mesleğe değişebilme özelliği taşımaktadır. Ancak bu ilkeler genel ahlâk ilkelerinin dışında değildirler (Arslan, 2001). İş etiği ve meslek ahlâkı büyük ölçüde genel etik ilkelerden temellerini alırlar. Başka bir ifadeyle kavramlar genel kabul görmüş etik değerleri dışında düşünülemez. Bu açıdan birbirlerine benzemekle birlikte kavramlar kapsam açısından önemli bir biçimde farklılaşmaktadırlar. İş etiği kavramı örgüt ve ilişkide olduğu tüm taraflar için sergilenecek davranışlar ile ilgili iken, meslek ahlâkı belirli meslekleri yürütenlerin davranışlarını temel almaktadır.

Benzerlik ve farklılıkların yanında her iki kavram arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Öyle ki, insan kaynakları yöneticileri, muhasebeciler, kimyagerler, pazarlamacılar, güvenlik görevlileri gibi farklı mesleklere sahip çalışanlar aynı örgüt içinde mesleklerini yerine getirmektedirler. Dolayısı ile bu çalışanların meslek ahlâkına bağlılıkları, örgütlerin iş etiği düzeylerini etkilemektedir. Aynı zamanda örgütlerin iş etiği ilkelerini benimseme düzeyleri ile çalışanların mesleki değer ve ilkelere bağlılıkları arasında da karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

### **1.6.3. İş Etiği ve İş Ahlâkı**

Türkçe yazında iş etiği ve iş ahlâkı kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanması dikkat çekmektedir. Kısıtlı bir zaman diliminde yapılan literatür incelemesine göre İngilizce ilgili kavramların Türkçeye farklı biçimlerde aktarıldığı görülmüştür. Bazı çalışmalardan aşağıdaki gibi örnekler verilebilir: Özdemir, (2009a); Uzel (2006); Bayrak, (2006); İlhan (2005); Arslan, (2001); Demir ve Songür (1999) çalışmalarında İngilizce “business ethics” karşılığı olarak Türkçe’de iş ahlâkı kavramını kullanmışlardır. Arslan ve Berkman (2009), Bektaş ve Köseoğlu, (2008); Erdoğan, (2008); Köseoğlu (2007); Çeribaş, (2007); Atlıg, (2006); Başarır, (2006); Tutan, (2006);

Şimşek, (1999) gibi araştırmacılar ise aynı kavramın karşılığı olarak iş etiğini kullanmayı tercih etmişlerdir.

Özdemir'e (2009a) göre; etik kavramı Türkiye'de henüz yerleşmemiş bir kavramdır. Bu yüzden araştırmacı iş ahlâkı ve iş etiği kavramlarının eş anlamlı olarak kullanılabilmesi ve bu anlamda bir sakınca olmadığını savunmaktadır. Aynı bakış açısını İlhan, (2005); Tabakoğlu, (2009) gibi araştırmacılar da paylaşmaktadırlar. Arslan'a (2001) göre, iş ahlâkı kavramı çalışma ve meslek ahlâkını da içeren daha geniş kapsamlı bir kavram olarak ele alınmalıdır. Bu görüşlerin yanında bazı araştırmacılar da kavramların birbirlerinden farklılaştıklarını ileri sürmektedirler.

İş ahlâkı çalışma yaşamında ortaya çıkan ahlâki sorunlarda ahlâk kurallarının dikkate alınmasını gerektirir (Tabakoğlu, 2009). Ahlâk kurallarının iş hayatında yönlendiriciliği kültürel unsurlar doğrultusunda ortaya çıkar. Büyük ölçüde kültürel bir yapı içinde şekillenen ahlâki değerler ve yargılar, farklı kültürlere sahip bireylerin olaylara bakışlarını tamamen farklılaştırabilecek bir etkiye sahiptir.

Literatürde iş ahlâkı ve iş etiği kavramları çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmakta ve bu birbirlerinin yerine kullanım durumu kavramların benzer özellikleri itibariyle pekiştirilmektedir. Buna göre kavramlar iş dünyasında ilişkileri düzenleme, güven ortamını oluşturma, bütünleştirme, denetleme, iş barışının oluşturulması ve süreklileştirilmesi, dürüstlük, saygı ve eşitlik kavramlarının gelişiminin sağlanmasında benzer özellikler taşımaktadırlar (Gök, 2008). Her iki kavramda çalışma yaşamının belirli bir düzen içinde yürütülmesini ve ilgili tarafların çalışma ilişkilerinden doğabilecek zararlardan korunmalarını hedef almaktadır.

Bu benzerliklerinin yanında kavramları birbirlerinden ayıran bazı temel özellikler söz konusudur. Bu anlamda iş etiği çalışma ilişkilerinde belirli davranış kurallarını ortaya koyan bir sistem olarak ifade edilebilir. İş etiği çerçevesinde oluşturulan bu kurallar temelini hukuk, düşünme ve felsefi soruşturmadan almaktadır. İş ahlâkı ise, daha çok dini öğelerden beslenirken, dini inançlarımız gereği uyulması gereken kuralları ve ilkeleri ortaya koymaktadır. Dolayısı ile iş etiği ilkeleri nispeten daha evrensel unsurlar içerirken, iş ahlâkı daha çok göreceli ve kültürden kültüre değişen özellikleri barındırmaktadır (Gök, 2008). Diğer bir deyişle iş ahlâkı kavramı daha çok göreliliği ve

yerelliği karşılama kullanılırken, iş etiğinin ise nispeten daha uluslar üstü iş ilişkilerine işaret ettiği söylenebilir.

#### **1.6.4. İş Etiği ve Çalışma Ahlâkı**

Çalışma ahlâkı; bireylerin işlerine, maddi ve maddi olmayan ödüllere karşı tutumlarını ve kariyer hareketliliğini talep etme düzeylerini ortaya koyan ve bireylerin işlerine bağlılık derecelerini gösteren bir kavramdır (Yousef, 2001).

Çalışma ahlâkı işgörenlerin bireysel değerleri ve ahlâk sistemleri üzerinde temellenmekte ve işgörenler tarafından sergilenen bir çalışma davranışı olarak ifade edilmektedir (Petty ve Hill, 2005). Çalışma ahlâkı, bireylerin çalışmaya ilişkin inançlarını, yönelimlerini, beklentilerini, düşüncelerini ve tutumlarını yansıtmaktadır. Bireysel bir değerlendirme sonucunda da örgütsel davranışa dönüşerek somut hal almaktadır.

Toplumların ve dolayısı ile bireylerin çalışma ahlâkı ile ilgili değerlendirmeleri zaman içinde değişmektedir. Applebaum'a (1992) göre, teknolojide yaşanan gelişmeler işgörenlerin çalışma ahlâkı ile ilgili değerlerini de dönüştürmeye başlamıştır. Buna göre geçmişte sıkı ve çok çalışma önemli bir çalışma ahlâkı değeri iken, örgütlerde teknolojinin kullanımının artmasıyla birlikte günümüz çalışma yaşamında işin çalışana ait boş zaman imkânını veriyor olması yaygın bir çalışma değeri olmuştur.

Literatürde çalışma ahlâkı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların çoğu işgörenlerin demografik değişkenlerinin çalışma ahlâklarını nasıl etkilediği sorusu üzerine yoğunlaşmaktadır (Petty ve Hill, 2005; Yousef, 2001; Roth ve diğ., 1999). Bunun yanında çalışma ahlâkının örgütsel davranış konularıyla ilişkisi araştırmacıların yoğun bir biçimde dikkatini çekmektedir (Yousef, 2001). Bu yönde araştırmacılar çalışma ahlâkı güçlü olan işgörenlerin yüksek verimlilik düzeyine sahip olacaklarını, işleriyle daha çok gurur duyacaklarını, işlerine ve mesleklerine daha güçlü bağlılık hissedeceklerini ileri sürmektedirler (Mafunisa, 2000). İşgörenlerin çalışma ahlâkı değerlerinin zayıf olması durumunda ise devamsızlık, disiplinsizlik ve çalışma saatlerinin verimsiz geçirilmesi gibi örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışlar ortaya çıkacaktır (Applebaum, 1992). Bu yönde yapılan araştırmalar çalışma ahlâkı ile

çalışmaya bağlılık, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Hudspeth, 2003;Yousef, 2001).

Çalışmaya bağlılık ve bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmalarda çalışma ahlâkının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütsel pozisyon itibariyle farklılaştığı belirlenmiştir (Hudspeth, 2003; Yousef, 2001). Bogt ve diğerlerinin (2005) gerçekleştirdiği çalışmada eğitim düzeyi ile çalışma ahlâkı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Roth ve diğerleri (1999) tarafından yapılan çalışmada içsel kontrol odağı değişkeni ile çalışma ahlâkı arasında da güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalarda işgörenlerin çalışma ahlâkı düzeylerinin en önemli belirleyicilerinin aile çevreleri ve ebeveynlerinin olduğu ortaya konmuştur (Porter, 2005; Bogt ve diğ., 2005). Bunun yanında yapılan araştırmalarda örgüt ve çalışan beklentilerinin uyumlu olmasının, ilk iş deneyiminin, örgüt kültürünün (Porter, 2005), etkili liderlerin tutum ve davranış tarzları (Attwell, 1998) gibi faktörlerin çalışma ahlâkının üzerinde olumlu; verimsiz iş süreçleri, etkin olmayan planlama, örgüt içi iletişimin zayıf olması ve etkili olmayan İKY politikaları gibi faktörlerin de çalışma ahlâkını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Mafunisa, 2000).

İş etiği ve çalışma ahlâkı genel itibariyle birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Her iki kavram da çalışma yaşamında toplum tarafından onaylanan davranışların sergilenmesini teşvik etmeleri açısından birbirlerine benzemektedirler. Ayrıca kavramlar arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Buna göre bir örgütün işgörenlerinin çalışma ahlâkı düzeylerinin güçlü olması olumlu örgütsel davranışların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu sayede de örgütün iş etiği düzeyi ve örgüt başarısı olumlu yönde etkilenecektir.

Benzerliliklerinin yanında kavramların kapsam açısından farklılaştığı söylenebilir. Buna göre, çalışma ahlâkı işgörenlerin çalışmaya ilişkin değerlerini yansıtan daha dar kapsamlı bir kavramdır. İş etiği ise, daha geniş kapsamda çalışma yaşamının tarafları olan tüketicilerin, hissedarların, tedarikçilerin, çalışanların ve diğer ilgililerin arasındaki ilişkinin genel kabul gören ortak değerler çerçevesinde düzenlenmesini sağlamaktadır.

### **1.7. Örgüt Yönetiminde Etik İlkeler**

Her çalışan örgüt yöneticilerinden kendilerine ve bireysel haklarına saygı gösterilmesini, her müşteri ürün ve hizmetlerini satın aldığı örgüt tarafından haklarının

korunmasını, her vatandaşta yaşanabilir bir çevre talep etmektedir. Kültürel farklılık ya da görecelik bu beklentilerde bir değişiklik yaratmaz. Bu nedenle iş etiğinin insan merkezli bir temele sahip olduğu ileri sürülebilir (Seitz, 2001). Bu bakış açısı kültürel unsurların farklılaştırmadığı bazı yönetim ilkelerinin mümkün olabileceğini savunmaktadır. Kültürel unsurların etkisini göstermediği hiçbir sosyal konu ve alanın olmadığı kabulü ile birlikte, kültürel faktörlerin kavramlardan çok onlara yüklenen anlamlara tesir ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek ve çalışanlara örnek olmak gibi yönetimde genel olarak kabul gören etik ilkeler mevcuttur. Bu etik ilkelerin örgütsel açıdan taşıdığı anlam şu şekilde ifade edilebilir;

**Adalet:** Örgüt açısından adalet çalışanlara örgüte katkıları ve kurallara uymaları oranında haklarının; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesi gibi, davranışların uygun karşılık ile buluşmasına yönelik denge sağlayıcı bir anlam taşımaktadır.

**Eşitlik:** Eşit bireylerden oluşan sınıfa eşit davranılması temel eşitlik, toplumdaki farklı gruplara eşitlik sağlanması için farklı uygulamalar ve düzenlemelerin yapılması kısmi eşitlik, gruplar arasında ve alt sınıflar arasında eşitliğin sağlanması blokların eşitliği olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda eşitlik kavramı üç farklı açıdan ele alınmaktadır.

**Dürüstlük ve Doğruluk:** Doğruluk, tüm hayatın ve davranışların gerçekler üzerine kurulmasını zorunlu kılar. Dürüstlük doğrulukla ilgili ancak farklı bir kavramdır. Doğruluk gerçeği söylemek, dürüstlük söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir.

**Tarafsızlık:** İnsanın diğer insanları veya nesnelere oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi oluşturduğu görüntülerden ayırt edebilmesidir.

**Sorumluluk:** Belirli bir görevin beklenen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesi anlamına gelir.



**Tutumluluk:** Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktır.

**Açıklık:** Karşılıklı iletişim, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir. Açıklığın bir başka unsuru da yapılan işlerde açık olmaktır.

**Emeğin Hakkını Verme:** Çalışanın üretim veya hizmet için örgüte harcadığı çabayla yarattığı değer artışından hak ettiği değeri kendisine ücret olarak döndürülmesidir (Aydın, 2002:48-60).

### **1.8. İş Etiğini Kurumsallaştırma Yöntemleri**

Kapitalist iş dünyasında örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek için daha kaliteli, daha ucuz, daha ayrıcalıklı ürün ve hizmet üretmeye çaba göstermektedirler. Bu anlamda rekabet koşulları serbest piyasa ekonomisinde örgütlerin iş etiğini benimsemelerini gerektirir (Aktan, 1998). Bu nedenle örgütlerin yoğun rekabetin yaşandığı bir çalışma ortamında hayatta kalma çabalarını istikrarlı bir zeminde sürdürmeleri büyük ölçüde iş etiğine bağlı olacaktır. İş etiği ile ilgili farkındalıkları yüksek olan örgütler, rekabet avantajı elde etme konusunda önemli bir avantaja sahip olacaklardır.

İş etiğinin kurumsallaştırılması, esas olarak hangi tür hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili ilkeler, değerler ve düşünceleri açıklamayı kapsar (Özgener, 2004:124). Bu yönde örgütler etiği kurumsallaştırmak için etik kodlar, whistleblowing, etik ve sosyal sorumluluk komiteleri, etik danışmanlar, etik eğitim programları gibi uygulamalara başvurmaktadırlar (Lantos, 1999). Bu yöntemler etik ilkelerin karar verme sürecinde ne ölçüde etkin olacağını ortaya koymaktadır. Svensson ve diğerlerine (2010) göre, iş etiğini kurumsallaştırma yöntemleri aynı zamanda örgütlerin iş etiğine bağlılıklarının önemli bir göstergesidir.

Yöneticiler etik iklimin güçlendirilmesinde, etik kodların ve politikaların desteklenmesinde ve örgüt içinde ortaya çıkacak etik dışı davranışların cezalandırılmasında kilit rol üstlenmektedirler (Schwepker, 2003). Buradan hareketle örgütlerin iş etiğini kurumsallaştırma yönünde gösterdikleri çabanın büyük ölçüde üst yönetimin tutumuna bağlı olacağı söylenebilir (Demir ve Songür, 1999). Rol model

olarak üst yönetimin iş etiğine ilişkin hassasiyetleri aynı zamanda çalışanların iş etiğine yaklaşımlarına da etki edecektir.

İş etiğini kurumsallaştırma çabalarının başarılı olabilmesi için bu yöntemler etkin bir iletişim sistemiyle desteklenmelidir (Wells ve Spinks, 1996a). Bunun için de iş etiğini kurumsallaştırmaya yönelik olarak uygulanacak yöntemlerin tasarlanmasında, yürütülmesinde ve geri bildirim alınmasında etkin bir iletişim sisteminden faydalanılmalıdır.

### **1.8.1. Etik Kodlar**

İş etiğini kurumsallaştırmaya yönelik olarak en yaygın kullanılan yöntem etik kodlardır. Özellikle son dönemlerde örgütler etik kod oluşturarak ve bu bilgiyi kamuoyu ile paylaşarak, etik değerlerini ve hassasiyetlerini ilgililere ifade etmeye çalışmaktadırlar. Çalışmamızın araştırma bölümünde etik kodlarla ilgili incelemeler yapılacağı için bu konu daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **1.8.1.1. Etik Kodların Tanımı**

Arslan ve Berkman'a (2009:99) göre, etik kodlar iş dünyasının etik konusuna yöneliminin ilk somut işaretlerinden biri olmuştur. Günümüzde örgütlerin etik kodları yaygın bir biçimde oluşturdukları ve kullandıkları görülmektedir. Ancak etik kodlar son dönemde yaygın bir kullanım alanı bulsa da, geçmişi 1900'lü yıllara kadar uzanmaktadır. 1950'li yıllarda etik kodların kullanımı yaygınlaşmaya başlamış (McDonald, 2009) ve özellikle örgüt skandallarının toplumları derinden etkilediği 1970'li yıllar örgütlerin etik kodlar oluşturmaları ve bu yönde faaliyet göstermeleri açısından önemli yıllar olmuştur (Parlak, 2009). Günümüzde ise örgütlerin çoğu davranışlarına yol gösterecek etik kodlar oluşturmaktadırlar (McDonald, 2009; Mauro ve diğ., 1999). 1990 yılında ABD'de Etik Araştırma Merkezi'nin (Ethics Resource Centre) yaptığı bir çalışmada büyük işletmelerin %85'ine yakınının etik kodlara, raporlara veya yazılı bir etik rehberine sahip oldukları belirlenmiştir (Donaldson, 2001).

Etik kodlar; örgüt ilkeleri, etik davranış kuralları, çalışanlara, hissedarlara, müşterilere, çevreye ve topluma karşı sorumluluğu ifade eden uygulama kodları veya örgüt felsefesi olarak tanımlanmaktadır (McDonald, 2009; Donaldson, 2001).

Başka bir tanıma göre etik kodu, örgütlerin karşılıklı iş ilişkisinde buldukları çıkar gruplarına karşı yükümlülüklerini ve örgütteki baskın değerleri ifade eden kurumsal bir beyanname'dir (Özgener, 2004; Tekinay, 2003). Öyle ki, örgütler bu beyannamelerle paydaşlarına faaliyetlerini etik çerçevede sürdürdüklerini, çalışanları için adaletli bir iş ortamı sunduklarını, insan haklarını önemsediklerini, çevreye ve topluma saygılı olduklarını bildirmektedirler.

### **1.8.1.2. Etik Kodların Kapsamı**

Örgütleri etik kod oluşturmaya ve uygulamaya sevk eden bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gök, 2008: 15; Gül ve Gökçe, 2008; İlhan, 2005; Kırel, 2003);

- Küresel pazardaki rekabet avantajının kazanılmasında, insan tutum ve davranışlarının etkisinin artması nedeniyle iş etiğinin önem kazanması,
- Ekonomik ilişkilerde, uluslar arası etik vizyonun ve ilkelerin itici gücü,
- Etik değerler ve etik değerlere dayalı davranış biçimleri ile örgüt imajı ve saygınlığı arasındaki doğrusal ilişki,
- Etik ve sosyal sorumluluk konularında gerçekleştirilen etkinliklerin, örgütlerin stratejik yönetimlerinin kârlılık politikalarındaki araçlardan biri olması,
- Etik kodlarla örgütsel faaliyetlerde içsel tutarlılık ve bu tutarlılığın dışsal yansıması olarak toplumsal güvenin kazanımının sağlanması,
- Ürün kalitesinin yanında örgütlerin çalışma koşullarının da tüketiciler tarafından önemsenmesi,
- Toplumların farkındalıklarının artması sonucu yarattıkları çevresel baskılar,
- Etik kodların uzun vadede örgütün yaşam şansını güçlendiren unsurları barındırması,
- Etik kodların iş hayatında karşılaşılabilecek etik ikilemler için çözüm sunması,
- Örgüt üyelerine doğru, haklı, dürüst davranışlara teşvik edici bir özellik taşıması örgütlerin etik kod tasarlama ve uygulama konusundaki çabalarını etkileyen başlıca faktörlerdir.

Günümüz modern örgütleri yönetici ve çalışanlarının kendilerine verilen otonomi diğer bir ifadeyle kendi kararlarını verme durumlarında nasıl davranmaları gerektiğine dair ilkeler açıklama gereksinimi duymakta ve bu yönde çalışanlara sınır çizmektedirler (McNutt ve Batho, 2005). Bu açıdan etik kodlar çalışanlardan talep edilen davranışların niteliğini ortaya koyarak, hangi davranışların örgüt tarafından kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğu konusunda çalışanlara önemli bilgiler sunmaktadır.

Etik kodların etkinliğinin artırılmasında bazı unsurların varlığı belirleyici olmaktadır. Bunlar; liderlik, kodlardaki değerleri destekleyen örgüt çevresi, toplumsal değerlerle uyum, kodların oluşturulma sürecinde katılım, müzakere ve kodlardaki değerlere bağlılıktır. Ayrıca etik kodların içsel tutarlılık düzeyi, farklı fikirleri destekleyicilik özelliği, ödüllendirme ve disiplin süreçleriyle ilgili bilgileri içermesi etik kodların hem uygulanabilirliğini hem de etkinliğini artırmaktadır (McDonald, 2009).

Etik kodların çalışan davranışları açısından getirilerinin ne olduğu sorusu araştırmacıların yoğun bir biçimde dikkatini çekmektedir. Bu yönde araştırmacılar genel olarak etik kodların örgütsel davranışları etkilediğini (Farrel ve diğ., 2002; Jose ve Thibodeaux, 1999) ve etik kodların bulunduğu örgütlerde çalışanların iş etiğine daha uygun davrandıklarını ileri sürmektedirler (Arslan ve Berkman, 2009).

Etik kodlar ve çalışan davranışları arasındaki ilişki ile ilgili temel varsayım çalışan davranış ve tutumlarının etik kodlardaki ilkelerle benzer olacağıdır (Kantor ve Weisberg, 2002). Bu doğrultuda yapılan bazı çalışmalarda elde edilen bulgular şu şekildedir: Örgütlerin etik kodlarının içerik analizi yöntemiyle incelendiği bir çalışmada etik kodların etiksel içerikleri ile örgüt davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Mathews, 1987; akt. Halıcı ve Küçükaslan, 2005). Başka bir çalışmada etik kodların etkinlikle uygulandığı ve herkesçe bilindiği bir iş ortamında çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin ve performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Weeks ve Nantel, 1992; akt. McDonald, 2009). Brien (1996; akt. Farrel ve diğ., 2002) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, etik kodların beklendiği gibi örgütlerin etik standartlarını geliştirdiğine dair bir bulguya ulaşılamamıştır.

Etik kodların varlığı, etik davranışın ortaya çıkmasında ve etik örgüt kültürünün güçlenmesinde gerekli bir faktördür ancak sadece kodların mevcudiyeti yeterli değildir (Svensson ve diğ., 2010). Etik kodların imaj kaygısıyla oluşturulması ve ideal

davranışların yerine getirildiği izlenimini sağlamak için bir araç olarak kullanılması, yöntemin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır (McDonald, 2009). Bu nedenle etik kodlarda niyet edilen davranış tarzı ile örgütlerin faaliyetlerinde benimsedikleri yaklaşım arasındaki uyum, bu kodların başarı düzeyini ortaya koymada önemli bir kriterdir. Tutarsızlık ise etik kodların hayata geçirilemediğinin ve sadece yazılı bir doküman olarak kaldığını gösterecektir. Diğer bir ifadeyle oluşacak tutarsızlık örgütlerin etik kodları sadece örgüt imaj kaygısı ile geliştirdikleri anlamına gelecektir.

### **1.8.1.3. Etik Kodların Geliştirilmesi**

Örgütleri etik kod oluşturma konusunda motive eden unsurlar üç düzeyde incelenebilir. Bunlar şu şekildedir:

1. Düzey: Bu düzeyde örgütler etik kodları diğer örgütler böyle yaptıkları için gerekli bulurlar ve etik kodları günümüz iş dünyasında benimsenmesi gereken kurallar olarak görürler.
2. Düzey: Örgüt imajı yönetimi ve bu kodları risk azaltımı için bir stratejik araç olarak değerlendirme bu düzeyde örgütleri etik kod oluşturma konusunda motive eden unsurlardır. Ayrıca içsel ve dışsal faktörler arasında uyum sağlama çabası da ön plandadır.
3. Düzey: Bu düzeyde ise daha çok içsel unsurlar önemlidir. Bu düzeyde örgütleri etik kod oluşturmaya iten faktörler, faaliyetlerin etik açıdan kabul edilir olup olmadığı ile ilgilidir. Öyle ki, bu düzeyde iş etiği ilkeleri bir iş yapma biçimi olarak görülür. Etik iklimin oluşabilmesi de büyük ölçüde örgütlerin etik kodları bu düzeyde uygulamalarına bağlıdır (McDonald, 2009). Özetle söylemek gerekirse ilk düzeyde örgütleri etik kod açıklamaya yönelten temel unsur diğer örgütlere benzeme isteği olmaktadır. İkinci düzeyde örgüt imajı yönetimi, son düzeyde ise iş etiğini kurumsallaştırma niyetinin etkili olduğu söylenebilir.

Literatürde yer alan çalışmaların çoğunda, örgütlerin etik kod oluşturmadaki temel amaçlarının, örgüt imajını güçlendirme ve müşterilerin güvenini kazanma çabası olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla etik kod oluşturmada temel motivasyon kaynağı, örgütü savunma ve koruma isteği olmaktadır (McDonald, 2009). Bu doğrultuda üçüncü düzeyde bir motivasyon unsuruyla etik kod oluşturan örgütlerin sayısının çok fazla

olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer bir düşünceye sahip McNamara'ya (2003) göre, örgütlerin büyük bir kısmı etik kodları oluşturma konusunda daha istekli davranırlarken, bu ilkelerin faaliyetlere adapte edilmesinde ise yeterince çaba harcamamaktadırlar. Nitekim bulgularının bu düşünceyi desteklediği Köseoğlu (2007) tarafından İMKB'de işlem gören 182 işletmeden yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, örgütlerin etik kodları daha çok kavramsal çerçevede değerlendirdikleri ve bu değerlendirmeyi uygulamalarına tam olarak yansıtmadıkları belirlenmiştir.

Etik kodların faaliyetlere daha kolay bir şekilde adapte edilebilmesi için etik kod hazırlama sürecine kademe farkı olmaksızın bütün çalışanlar katılmalıdırlar. Ayrıca gerek görüldüğü durumlarda bu sürece örgüt dışından bir uzmanın katılımı da sağlanmalıdır (Svensson ve diğ., 2010; Wells ve Spinks, 1996). Etik kodların geliştirilmesinde örgütlerin tüm paydaşlarının beklentilerinin açıkça ortaya konması kodların işlrliliğini artıracaktır (Halıcı ve Küçükaskan, 2005). Etik kodların başarılı bir biçimde faaliyetlere adapte edilmesinde öncelikle örgütlerin bu kodları profesyonel bir bakış açısıyla hazırlamış olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda etik kodlar örgütlere özgü değerleri yansıtacak düzeyde özgün olmalıdırlar. Öyle ki, etik kodlar parmak izleri gibi benzersiz bir özellik taşımalıdırlar.

Etik kodların genellikle bir kez tasarlandıktan sonra değişmeyeceği yönünde yanlış bir düşünce söz konusudur. Ancak etik kodların etkinliğinin artırılmasında kodların sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir (McDonald, 2009). Bu anlamda katılımcılığı ve profesyonelliği esas alarak özgün bir biçimde oluşturulan kodların güncelliğini koruması için sürekli olarak gözden geçirilmesi bir zorunluluk olmaktadır.

Son dönemlerde etik kod kullanımının artmasına karşın, bu kodlar farklı açılardan sorgulanmakta ve eleştirilmektedirler. Etik kodlara yöneltilen en önemli eleştirilerden biri bu kodların açıklandıktan sonra uygulama aşamasının ne ölçüde başarılı veya başarısız olduğu bilgisinin kamuoyu ile paylaşılmaması yönündedir (Wheeler, 2005). Bunun yanında çoğu örgütün tamamen gönüllülük esasına bağlı olarak geliştirilen etik kodların etkinliğini denetleyen bir kontrol mekanizmasına sahip olmaması da eleştirilmektedir (Parlak, 2009). Bu eleştiriye destekler nitelikteki bulguya ulaşan bir araştırmada İK yöneticilerinin çoğu örgütlerinde etik kod ihlallerinin

cezalandırılmadığını ifade ettikleri belirlenmiştir (Lafer, 2005). Araştırmada elde edilen bulgu bu yönde etik kodlarla ilgili eleştirilerin dayanaksız olmadığını ve kodların uygulamaya yansıtılması aşamasında genel olarak bir sıkıntı yaşandığı göstermektedir.

Ayrıca etik kodlar çoğunlukla örgütlerin genel düşünce, davranış ve uygulamaları ile ilgili bilgileri kapsadıkları ve örgütlere özgü uygulamalar ile ilgili bilgileri yansıtmadıklarından dolayı da eleştirilmektedir. Nitekim etik kodların incelendiği bir çalışmada elde edilen bulguya göre, katılımcı örgütlerin etik kodlarının şaşırtıcı bir biçimde birbirlerine benzedikleri belirlenmiştir (Snell ve diğ., 1996; akt. Mcdonald 2009). Aynı şekilde Avustralya'da yapılan bir araştırmada da etik kodların büyük ölçüde benzer içeriklere sahip oldukları tespit edilmiştir (Svensson ve Wood, 2007; akt. Mcdonald, 2009).

### **1.8.2. Etik Eğitim Programları**

Lantos'a (1999) göre, etik konulardaki hassasiyet bireylerin etik farkındalıklarını yansıtan kişisel bir özelliktir. Ancak bu özellik değişmez bir yapıyı ifade etmemektedir. Bu doğrultuda örgütler çalışanlarının etik farkındalıklarını artırmak için etik eğitim programlarını kullanmaktadırlar. Nitekim Lam (2004) tarafından yapılan araştırma örgüt yöneticilerinin etikle ilgili tutumlarının almış oldukları etik eğitimi tarafından etkilendiğini ortaya koymuştur. Benzer bir araştırmada da iş etiğinin örgüt içi uygulamalara yerleşmesinde eğitimin en önemli faktör olduğu belirlenmiştir (Yılmaz, 2005). Bu araştırmalar etkin bir biçimde yürütüldüğünde etik eğitim programlarının çalışanların etik hassasiyetlerini geliştirdiğini göstermektedir.

İş etiği eğitimi örgütün bütün kademelerindeki etik standartların yüksekliğini güvence altına almak, örgüt değerlerini çalışanlara iletip benimsetmek, etik ilke, kural ve önceliklerin tanımlanıp tartışılması için özel araç olarak değerlendirilmektedir (Bayrak, 2006:62). Öyle ki, günümüzde örgütlerin çoğu çalışanlarına iş etiği ile ilgili eğitim programları sunmaktadır (Demir, 2009; Mauro ve diğ., 1999).

Etik eğitiminin etkili bir biçimde planlanması ve çalışanlara sunulması aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacaktır;

- Etik eğitimi çalışanların verdikleri kararlarında etik farkındalıklarını artıracaktır.

- Etik eğitimi, çalışanların ilişkide buldukları kişilerin ve grupların değerlerini daha iyi kavramalarını sağlayacaktır.
- Etik eğitim programları, çalışanların karşı karşıya kalabilecekleri etik ikilemleri tartışma ve çözüm önerileri geliştirebilme düzeylerini artıracaktır.
- Etik eğitimi, etik bir örgüt kültürü yaratılmasında ve sürdürülmesine katkı sağlayacaktır.
- Etik eğitim programları, farklı değer ve tecrübelerine sahip çalışanların örgütün etik değerlerini öğrenmelerinde önemli bir rol üstlenecektir.
- Etik eğitim programları çalışanların tutum ve davranışlarında anlamlı beklentilerin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Svensson ve diğ., 2010; Arslan ve Berkman, 2009; Koh ve Boo, 2004; Kirane, 1990; akt. Aydın, 2002; Lantos, 1999).

Etik eğitimi bireylere iki düzeyde verilebilir. Bunlardan ilki bir meslek dalında eğitim gören öğrencilere verilen ve o mesleğin etik değerlerinin kazandırılmaya çalışıldığı hizmet öncesi etik eğitimidir. Diğeri ise bireylerin fiili olarak katıldıkları çalışma yaşamlarında yerine getirdikleri mesleklerinin etik değerlerinin kazandırıldığı hizmet içi eğitim programlarıdır (Aydın, 2002). Öğrencilere verilen etik eğitiminin temel amacı, çalışma hayatında karşılaşılabilecekleri etik ikilemler konusunda bilgi vermek ve bu etik ikilemler karşısında doğru kararlar alabilme potansiyellerini geliştirmektir. Bu doğrultuda öğrencilerin meslekleriyle ilgili etik eğitimleri desteklenerek, fiili çalışma hayatına katılımlarından sonraki davranış ve kararları olumlu yönde etkilenmeye çalışılmaktadır.

İKY etik eğitim programlarının planlanması, uygulanması, güncellenmesi, programın yürütülmesi ve programla ilgili iletişimin sağlanmasında önemli bir role sahiptir (HR Focus, 2005; akt. Sayılı ve Kızıldağ, 2007). İş etiğinin örgüt uygulamalarına adapte edilmesinde ve etiğin kurumsallaşmasında İKY politika ve uygulamalarıyla merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir (Weaver ve diğ., 1999).

Etik eğitim programları örgüt içinden veya örgüt dışından etik danışmanları sağlamak yoluyla yürütülebilmektedir. Bu programlara genellikle orta ve üst düzey yöneticiler dâhil edilmektedir. Etik eğitimi gerçek olay çalışmaları, senaryolar, videolar, rol



oyunma tekniği, karar verme sürecinde etik kriterleri tartışma gibi konuları kapsamaktadır (Lantos, 1999).

### **1.8.3. Etik Yönetici veya Etik Ombudsman**

İş etiğini örgüt içinde kurumsallaştırma yöntemlerinden bir diğeri etik yönetici veya etik ombudsmanın görevlendirilmesidir. Özellikle yönetimin hukuka uygun ama yerinde olmayan karar ve uygulamaları ve eylemsizliklerine karşı yönetilenleri korumak üzere oluşturulan ombudsman kurumu, bütün dünyada yaygınlık kazanmaktadır (Şengül, 2005:128). İlk uygulama örnekleri kamu yönetiminde görülen etik yöneticiliği ilerleyen dönemlerde iş dünyasında da başvuru bir merci olmuştur.

Ombudsmanlık görevini üstlenen kişinin en önemli özelliği bağımsız ve tarafsız olmasıdır (Svensson ve diğ., 2010; Şengül, 2005). Hakemlik ve tarafsızlık vurgusu, ombudsmanın iş dünyasında popülerlik kazanmasına yol açan en önemli faktördür (Arslan ve Berkman, 2009:103). Etik sorun ve ikilemlere örgüt ve paydaşlardan farklı bir bakış açısı olarak kabul gören etik yöneticinin etkinliği büyük ölçüde bağımsız olmasına dayanmaktadır.

Etik yöneticilerin temel görevleri etik konularla ilgili inceleme, alternatifler sunma ve kontroller yapmalarıdır. Ombudsmandan yardım istendiğinde, etik ikilemleri ve bu ikilemleri ortaya çıkaran nedenleri incelemesi ve bu yönde çözüm önerilerinde bulunması talep edilir. Ombudsmanlık görevi üstlenecek kişiler örgüt dışından da seçilebilirler (Arslan ve Berkman, 2009). Eğer ombudsmanlık görevi verilecek kişi örgüt içinden seçilecekse genellikle yaşının büyük, kıdemli ve örgüt içinde otorite sahibi olmasına dikkat edilir. Bu özelliklerinin yanında ombudsmanların örgüt kültürünü, değerlerini ve felsefesini içselleştirmiş, örgütün her alanında ortaya çıkabilecek etik sorunları kavrama ve değerlendirme becerisine sahip olması beklenir (Özgener, 2004).

Bağımsız ve tarafsız olan ombudsmanlar, örgütün etik kültürünü güçlendirmede önemli bir etkiye sahiptirler. Aynı zamanda etik dışı davranışları engelleme ve etik ikilemlere etkin çözümler sunma becerileriyle ombudsmanlar, örgütlerin toplum önündeki imajlarının zarar görme ihtimallerini de azaltmaktadırlar (Svensson ve diğ., 2010).

#### 1.8.4. Etik Komiteleri

Etik değer ve ilkelerin örgütsel faaliyetlere adapte edilmesinde, etik komiteleri önemli bir rol üstlenmektedir. Bu komiteler örgüt içinden farklı kademelerde bulunan yöneticilerin ve çalışanların görevlendirilmesiyle oluşturulmaktadır.

Etik yapılanma çeşitli biçimlerde olabilmekle birlikte, genellikle etik komitesi ile başlamaktadır. Komiteler, etik komitesi ismini taşıdığı gibi değişik başlıklar altında da faaliyet gösterebilmektedirler. Bazı örnekler aşağıdaki gibidir;

- Motorola: İş Etiği Uyum Komitesi (Business Ethics Compliance Committee)
- Pacific Bell: Etik Danışma Komitesi (Ethics Advisory Committee)
- USAA: Etik Konseyi (Ethics Council)
- American Express: Uyum ve Etik Birimi (Compliance and Ethics Unit) (Arslan ve Berkman, 2009:102). Dünyaca tanınmış bu örgütlerde etik komiteleri benzer amaca hizmet etmekle birlikte farklı adlandırmalarla ifade edilmişlerdir.

Örgütlerin çoğunda etik komite üyeliği rotasyona tabi olur ve böylelikle tüm çalışanlar etik konusunda bilgilendirilir. Etik komite örgüt içinde karşılaşılan etik vakaları derleyerek bir deneyim birikimi, bir altyapı oluşturur. Bunun sonucunda benzer sorunlar baş gösterdiğinde rehberlik edecek bir emsale sahip olunur. Etik komitelerin etkinliği ve görevleri örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Temel fonksiyonları ahlâki politikaları incelemek ve günün koşullarına uygun hale getirmektir (Özgener, 2004:144-145). Etik komitelere farklı düzeyde çalışanların katılımının sağlanması ile etik ikilem ve sorunlara daha kapsamlı bir yaklaşım söz konusu olabilmektedir. Bu yönde iş etiği hassasiyetinin etik komiteleri ile desteklenmesi katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemeyi gerektirmektedir.

Etik komiteler meslek gruplarında ve örgütlerde etik hassasiyetin güçlendirilmesinde sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Bu yönde Aydınlik ve Dönmez'in (2007) İstanbul Sanayi Odası'nın 2005 yılı itibariyle belirlediği 500 büyük işletmeden 137 işletmenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, katılımcı örgütlerden %93.8'inin bir etik komitesine sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu örgütlerin

iş etiğini kurumsallaştırmada etik komitelerini önemli bir yöntem olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

### **1.8.5. Etik Denetim**

Günümüzde örgütlerin iş etiğini ne düzeyde benimsediklerini belirleme yönünde girişimlerde buldukları görülmektedir. Bu türlü çabalar örgütlerin etik hassasiyetlerinin ve önceliklerinin faaliyetlere ne oranda yansıtıldığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Öyle ki, gerçekleştirilen etik denetim iş etiği ile ilgili niyet edilen ve gerçekleştirilen performansı kıyaslayarak, örgüt yönetimine ve diğer ilgililere bu konuda önemli bilgiler sağlamaktadır.

Carmichael'e göre, etik denetimin amacı üst yönetimi örgütteki etik boşluklar hakkında bilgilendirmek. Etik denetim, örgütsel yapıda ve süreçlerde, çalışanların doğru davranmasını engelleyen yolları ortaya çıkarır. Ayrıca etik denetim, örgüt içindeki tehdit, ayrımcılık, hile, hırsızlık ve yolsuzluk gibi tutum ve davranışların da ortaya konmasında önemli bir rol üstlenir (Özbirecikli, 2006:73).

Etik denetim sürecinin nasıl tasarlanacağı örgütlerin ölçeklerine, faaliyette buldukları endüstriye, kültürlerine ve çevrenin örgüt uygulamalarını etkileme düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterecektir (Ferrel ve diğ., 2008). Aynı zamanda bu sürecin örgüt içinden mi yoksa örgüt dışından görevlendirilecek kişiler tarafından mı yerine getirileceği de örgütlerin tercihlerine bağlı olacaktır. Bazı araştırmacılara göre (Arslan ve Berkman, 2009; Özbirecikli, 2006) etik denetimlerin özellikle halka açık örgütlerde örgüt dışı kuruluşlara yaptırılması yaygınlık kazanmaktadır.

Genel olarak etik denetimi üç kategoride incelenmektedir. Bunlar;

**Uyma (Compliance) Denetimi:** Kapsamı en az olan bu denetim türünde etik programının kanun, düzenleme ve politikaların beyan ettiği standartları karşılama, örgütsel ve bireysel düzeydeki davranışın bu programın gereksinimlerini tatmin etme derecesi belirlenmeye çalışılır.

**Kültürel Denetim:** Bu denetimler spesifik çıkar gruplarının liderin etkinliği, karar verme ve değişim yönetimi gibi alanlarda işletme hedeflerini ve politikalarını nasıl gördüğüne ilişkin algılarını değerlendirmektedir. Kültürel denetimler işletme içerisinde

davranış örnekleri gibi geniş alana yayılan sorunlar üzerinde durmakta ve söz konusu davranışların nedenlerinin nasıl belirlenebileceğine ilişkin en önemli sorunları ortaya çıkarmakta ve potansiyel sonuçları değiştirmeyi amaçlamaktadır.

**Sistem Denetimi:** Sistem denetimi kültürel denetimden daha ileriye gitmektedir. Sistem denetimi, örgütü bir sistem olarak görüp, bu sistem içerisindeki ögeler ile sistemin işlediği çevrenin kritik ögeleri arasındaki etik sorunları incelemektedir (Navran, 1998; akt. Özgener, 2004:147). Kapsamlı bir denetim elde edilecek neticenin kalitesini etkileyecektir. Bu anlamda sistem düzeyinde yapılacak bir denetimden daha nitelikli bir sonuç elde edilebileceği söylenebilir.

Etik denetim sürecinin objektif bir biçimde yerine getirilmesi için üst yönetim etik ile ilgili önceliklerini ortaya koymalıdır ve bu yönde denetim parametreleri tanımlanmalıdır. Objektif bir etik denetim aynı zamanda örgüt içinden ve dışından elde edilecek ve denetime temel olacak enformasyonun güvenilirliğine ve kalitesine bağlı olacaktır. Tüm örgüt paydaşlarından elde edilecek enformasyon denetime temel teşkil edecektir. Örgüt içinden ve dışından elde edilen enformasyon denetim amacına uygun olarak denetim kurulu veya denetçiler tarafından analiz edilmekte ve rapor hazırlanarak örgütün etik durumu ortaya konulmaktadır. Hazırlanan bu denetim raporlarını bazı örgütler yıllık finansal raporlarının yanında bazıları da web sitelerinde yer vermek suretiyle kamuoyunu bilgilendirmektedirler (Ferrel ve diğ., 2008).

### **1.8.6. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin etkilediği ve etkilendiği değerleri barındırmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü yöneticilerin ve çalışanların aynı doğrultuda hareket etmelerini sağlayarak, örgütsel başarıyı artırmaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü iş etiğinin kurumsallaştırılmasında uygulanacak yöntemlerin belirlenmesinde ve bu yöntemlerin başarıları üzerinde önemli bir etkiye de sahiptir.

Etik değerler ve iş etiği ilkeleri örgüt kültürünün temelini oluşturur. Yani, örgütün “kim” olduğunu, “neye” inandığını ve buna “nasıl” ulaşmaya çalıştığını tanımlar; bu süreçteki strateji, politika, davranış esaslarını belirler; örgütün inançlarını, geleneklerini, iş görme yöntemlerini biçimlendirir (Arslan ve Berkman, 2009:97).

Etik politikaların temel amacı, örgüt uygulamalarının tümünde güven ve doğruluğu esas alan örgüt kültürünün desteklenmesidir (Hussein, 2009). Bu nedenle de örgüt kültürü bu yönde güçlendirilmelidir. Çünkü kültür unsuru etik karar vermeye etki eden faktörlerden en önemlisidir (Sims, 2006). İş etiğini örgüt faaliyetlerine adapte etmeye karar veren örgütlerin öncelikle kültürel değerlerini gözden geçirmeleri gereklidir. Bu doğrultuda iş etiğini destekleyecek güçlü yönler ve engelleyici olacak zayıf taraflar ortaya konmalıdır.

Örgüt kültürü ve iş etiği birlikte ele alındığında örgütlerin etik iklimi gündeme gelmektedir. Buna göre etik iklimi, çalışanların kararlarına etki eden örgüt kültürü ve örgüt ikliminin bir unsurudur (Shafer, 2009). Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan etik iklimi, örgüt kültürü ile benzer özellikler taşımaktadır. Ancak örgüt kültürüne nazaran daha dar kapsamlı bir kavram olarak etik iklimi, spesifik konulardaki doğru ve yanlışlara odaklanmaktadır (Ferrell, 2005). Bu spesifik konular bireysel çıkarlar, örgüt etkinliği, verimliliğin artırılması, takım çıkarları, arkadaşlık ilişkileri, sosyal sorumluluk, bireysel ahlâk kuralları, yasalar ve etik kodlar gibi unsurları içermektedir (Appelbaum ve diğ., 2005).

Örgütlerin iş etiğine yaklaşımları konusunda etik iklimi önemli ipuçları vermektedir. Araştırmacılara göre (Appelbaum ve diğ., 2005; Scott, 2005; Bartels ve diğ., 1998), etik iklimi örgüt kültürü gibi çalışanların davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen bir araştırmada örgütlerin etik iklimleri ile olumsuz çalışan davranışları arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Vardi, 2001; akt. Appelbaum ve diğ., 2005). Ayrıca Avustralya, ABD, Güney Afrika ve Malezya'dan 1361 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada etik iklimin, yöneticilerin etiği ve sosyal sorumluluğu önemseme düzeylerini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Singhapakdi ve diğ., 2001). Araştırmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, etik davranışların artması ve etik dışı davranışların engellenmesinin büyük ölçüde örgütlerin etik iklimlerine bağlı olacağı söylenebilir. Bu nedenle etiğin kurumsallaştırılmasına yönelik çabalarda, etik iklimi ve örgüt kültürünün birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

Etik bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve sürdürülmesinde en önemli etki yöneticilerin davranışlarına ve tutumlarına ait olmaktadır. Çalışanlar için model olan

yöneticiler bu yüzden etik konularda hassas olmalıdırlar (Lantos, 1999). Bu yönde yöneticiler etik liderlik tarzını benimseyerek, çalışanlara yol göstermeli (Stainer ve Stainer, 1997) ve etik unsurları barındıran bir örgüt kültürü yaratmalıdırlar (Ferrell, 2005). Özellikle İK yöneticileri uygulamalarıyla örgüt kültürü ve ikliminin etiğe uygun çalışan davranışlarını destekleyici özellikler içermesi konusunda çaba göstermelidirler (Scott, 2005).

### **1.8.7. Sorun Bildirme Sistemi**

Sorun bildirme sistemi (whistleblowing system) basit bir ifadeyle örgüt içinde hatalı, yasa dışı ya da tehlikeli bir faaliyet tespit eden bireyleri bu hataları ifşa etme haklarını destekleme düşüncesiyle uygulanmaya başlanmıştır (Lewis, 2000).

Sorun bildirme sistemi genel olarak müşterilerin, çalışanların veya diğer tarafların örgüt tarafından hatalı yapılan uygulamalar dolayısıyla zarar göreceklere düşüncesinden hareketle, hatalı uygulamaların ifşa edilmesi gerekliliğini vurgulayan bir sistemdir (Hurn, 2008). Tanımdan da anlaşılacağı gibi sorun bildirme sistemine başvuru hatalı uygulamaların muhtemel zararlarının önüne geçilmesi niyetiyle yapılmaktadır. Bu yönde sorun bildirme sistemi diğer iş etiğini kurumsallaştırma yöntemlerinden farklı olarak ortaya çıkan etik dışı uygulamaların tehlikelerinden korunmayı amaçlamaktadır.

Genellikle hatalı örgüt faaliyetlerini açığa çıkarma sorumluluğunun büyük ölçüde çalışanlara ait olduğu düşünülmektedir (Lewis, 2000). Çünkü yaptığı işle ilgili en doğru bilgi ve gözleme bizzat çalışanın kendisi sahip olacaktır. Bu doğrultuda çalışanların örgüt faaliyetleriyle ilgili farkındalıklarının yöneticilere nazaran daha yüksek olacağı söylenebilir. Günlük örgüt faaliyetlerini yerine getiren çalışanlar yaptıkları işlerde, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde ve diğer örgüt faaliyetlerini gözlemleme konusunda önemli avantajlara sahiptirler. Sistemin oluşturulmasında da örgütlerin bu avantajdan faydalanmaları hedeflenmektedir.

Sorun bildirme sorumluluğuna sahip çalışanlar bu süreçte farklı sorunlarla karşılaşabilirler. Bunlardan en önemlisi sorun bildirecek çalışanların etik ikilem karşısında kalma ihtimalleridir. Etik ikilem çalışanların örgüte karşı sadakat ile topluma karşı sorumluluk değerleri arasında yaşanabilecek çatışmayı ifade etmektedir (Hurn, 2008; Petersen ve Farrell, 1986). Bu çatışma işgörenlerin göstermeyi niyet ettikleri

yanlış uygulamayı ifşa etme davranışını sorgulamalarına yol açabilecektir. Ayrıca bu davranışın örgüt tarafından nasıl karşılanacağı düşüncesi sorun bildirecek çalışanların yaşayacakları çatışmanın düzeyini artırabilecektir. Bu yönde örgütlerin duruma yaklaşımları sorun bildirecek çalışanları destekleyici veya engelleyici bir özellik taşıyacaktır. Lewis'e göre geleneksel bakış açısına sahip örgütlerde sorun bildiren çalışanlar "sadakatsizle" suçlanırlar. Diğer taraftan da bu sistemi iş etiğini güçlendirici bir uygulama olarak değerlendiren örgütler, sorun bildiren çalışanları "cesur vatandaşlar", "profesyonellik standartlarının savunucuları" ve "toplum çıkarlarını koruyucular" olarak görürler (Petersen ve Farrell, 1986).

Sorun bildirme süreci çalışanların hatalı veya etik dışı örgüt uygulamalarını fark etmeleriyle işlemeye başlar. Bazı araştırmacılara göre (Hurn, 2008; Petersen ve Farrell, 1986) örgütlerinin hatalı uygulamaları olduğunu gören, hatalı ürünler üretildiğini ve satıldığını inanan çalışanlar, bu durumu öncelikle hat yöneticisine sonra da yönetime bildirmelidirler. Bu süreçte yapılan bildirimler de sistemin etkinliği için gizli tutulmalıdır. Özellikle İK yöneticileri sorun bildirimlerinin gizli tutulması konusunda kilit sorumluluğa sahiptirler (Scott, 2005). Yapılan bildirim sonucunda hatalı uygulama engellendiyse sorun çözülmüş demektir. Ancak uyarılara rağmen yapılan hatalara devam ediliyorsa bu konuyla ilgili örgüt içi iletişimin tıkandığını gösterir. Bunu gözlemleyen sorun bildirici çalışanlar durumu kamuoyu ile paylaşmalıdırlar. Örgüt dışındaki mercilere başvurma durumunun geniş bir çevre tarafından bilinmesini sağlayacak ve örgüt imajı bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Bu yüzden örgüt içinde hatalı bir uygulama olduğuna inanan çalışanlar bu durumu kesin olarak ortaya koyacak delillerle birlikte örgüt dışındaki mercilere başvurmalıdırlar (Petersen ve Farrell, 1986).

Sorun bildirme sisteminin erken uyarı görevini üstlenmesi örgüt liderlerinin ve yöneticilerinin bu uygulamadan önemli düzeyde faydalanmalarını sağlamaktadır (Petersen ve Farrell, 1986). Etkin bir şekilde işleyen sorun bildirme sistemi örgüt dışındaki mercilere ihbarların yapılmasını engelleyerek (Arslan ve Berkman, 2009), örgütlerin toplum önündeki imajlarının bu yönde zarar görme ihtimallerini azaltmaktadır (Lewis, 2000). Sorun bildirme sistemi örgütlerin topluma karşı sorumluluk ve hesap verebilirlik düzeylerini de yükseltecektir (Petersen ve Farrell,

1986). Aynı zamanda bu uygulama örgütler tarafından kalitenin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için bir stratejik araç olarak da görülebilir (Lewis, 2000). Sistemin bu faydaları beraberinde getirmesi hem çalışanların farkındalıklarına hem de örgüt yönetimin bildirilen sorunları önemseyen, sorunları ertelemekten çok çözümlen bir yaklaşım sergilemesine bağlı olacaktır.

### **1.9. Bireylerin Etik Tutumlarını Etkileyen Kişisel Özellikler**

Örgütleri kuran, işleri yürüten, çalışan ve örgüt faaliyetlerini etkileyenler ve etkilenenler insanlardır. Öyle ki; bireylerin ahlâki özellikleri örgütlerin, daha da ötesinde ekonomik sistemlerin etik yapısını doğrudan etkilemektedir (De George, 1987). Bireylerin etik hassasiyetlerinin ve eğilimlerinin nasıl oluştuğu, etik karar vermeyi hangi faktörlerin etkilediği, bireylerin etik ve etik dışı davranışlarının üzerinde nelerin belirleyici olduğu soruları sıklıkla yapılan araştırmalarda tartışılmaktadır. Etik karar verme sürecini araştıran çalışmalarda ortaya konan modellerin hepsi sürecin farklı bireysel, örgütsel, durumsal ve dışsal çevre faktörleri tarafından etkilendiğini kabul etmektedir (Jose ve Thibodeaux, 1999).

Bireysel etik karar verme sürecinin nasıl geliştiği sorusuna yönelik olarak Rest (1983) bilişsel bir model geliştirmiştir. Araştırmacıya göre, bireylerin etik davranış sergilemeleri, modelde yer alan dört unsurlu psikolojik sürecin oluşmasına bağlıdır. Bu modelde yer alan unsurlar aşağıdaki gibidir:

**Ahlâki Hassasiyet:** Bu aşama mevcut durumu yorumlama olarak ifade edilmektedir. Burada bireyler davranışlarıyla diğer bireyleri nasıl etkileyeceklerini kavrarlar. Mevcut durumdan hareketle alternatif davranışlar geliştirmeye ve bu alternatif davranışların getirilerini hesaplamaya çalışırlar.

**Ahlâki Yargı:** Bireyler bu aşamada etik açıdan hangi davranışın onaylanır, hangisinin yanlış olacağını muhakeme ederler ve ahlâki hassasiyet aşamasında tanımlanan davranışlar ile ilişki kurarak hangi davranışın daha doğru ve adil olacağını düşünürler.

**Ahlâki Motivasyon:** Sürecin bu aşamasında bireyler ahlâki değerleri ve sahip oldukları diğer değerler arasında bir ilişki kurarlar. Bu esnada değerler arasında uyumsuzluk olması diğer bir ifadeyle çatışma yaşanması muhtemeldir.



**Ahlâki Karakter:** Ahlâki motivasyon aşamasında ortaya çıkabilecek değer çatışmalarının üstesinden gelerek, bu aşamada bireylerden doğru davranışı sergilemeleri yani ahlâki davranıştan ödün vermemeleri beklenmektedir.

Rest'e göre, ahlâki davranış çok yönlü ve karmaşık bir süreç sonunda ortaya çıkar. Modeldeki dört unsur ahlâki davranışın belirleyicileridir ve bu unsurlar arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile süreçte bir unsurun gözden kaçırılması bile etik dışı davranışların ortaya çıkması için yeterli olacaktır (Rest, 1983; akt. Chan ve Leung, 2006).

Genel olarak araştırmacılar kişilerin sahip oldukları bireysel özelliklerin etik karar verme sürecini etkilediğini düşünmektedirler. Onlara göre, örgüt içinde etik davranış sergilemeyi etkileyebilecek farklı bireysel değişkenler mevcuttur. Bu değişkenler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**Cinsiyet:** İş etiği alanındaki çalışmalara en çok konu olan bireysel değişken cinsiyettir. Bu yönde yapılan çalışmalar cinsiyet değişkeni ile etik davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Genel olarak araştırmacılar cinsiyet faktörünün bireysel etik kararlar üzerinde etkili olduğunu ve kadınların erkeklere nazaran daha etik davrandıklarını kabul etmektedirler (Valentine ve diğ., 2009; Chan ve Leung, 2006; Uzel, 2006; Appelbaum ve diğ., 2005; Loo, 2003; Singhapakdi ve diğ., 2001).

**Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni ve Etik Karar Verme Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Bazı Araştırmalarda Elde Edilen Bulgular**

YIL	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
2009	Valentine ve diğerleri	Araştırmada kadınların erkeklere nazaran daha etik davrandıkları belirlenmiştir.
2009	Albayrak	Çalışanların örgüt uygulamalarına ilişkin etik algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2007	Çeribaş	Cinsiyet ile iş etiği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.
2006	Cardy ve Selvarajan	Cinsiyet ve etik performans eğilimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2006	Çevik	Yöneticilerin etik sorumluluklarını yerine getirmede cinsiyet değişkeni etkili değildir.
2006	Sağır	Etik iklim ve etik ilkeleri algılama düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2005	Ay ve Erçen	Kadınlar erkeklere nazaran daha güçlü sorumluluk ve etik yönetim algılamalarına sahiptirler.
2005	Kutanis ve diğerleri	Kadın ve erkekler arasında etik eğilim açısından belli farklılıklar vardır.
2005	Pelit ve Güçer	Kadınların etik dışı uygulamalara ilişkin algılamalarının erkeklere nazaran daha hassas olduğu tespit edilmiştir.
2005	Yılmaz	Cinsiyet değişkeni ile araştırmada yer alan öncelikli ahlâki arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2003	Loo	Cinsiyet değişkeni ile etik davranış arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.
1999	Şimşek	Yöneticilerin çalışanlara karşı sahip oldukları iş etiğine yönelik değerleri açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur.
1998	Wiley	Etik olmayan kararların verilmesinde kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur.
1996	Danley ve diğerleri	Kadın ve erkekler arasında etik konulara yaklaşım açısından anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 1’de cinsiyet ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ulaşılan bulguların

bazıları cinsiyet değişkeni ile etik karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönündeki genel kabulü destekler niteliktedir. Ancak tabloda böyle bir ilişki olmadığını tespit eden araştırmalarında olduğu görülmektedir.

**Yaş:** Genel olarak araştırmacılar bireylerin yaşları ile etik karar verme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu kabul etmektedirler. Bu varsayıma göre, bireylerin yaşları arttıkça etik davranış sergileme düzeyleri de artacaktır (Arslan ve Berkman, 2009; Appelbaum ve diğ., 2005; Roman ve Munuera, 2005; Singhapakdi ve diğ., 2001). Literatürde yapılan araştırmalardan bazıları yaş faktörü ile bireylerin etik karar verme ve etik algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Albayrak, 2009; Valentine ve diğ., 2009; Şimşek, 1999) yönünde bulgulara ulaşırken, bazıları da aralarında anlamlı bir fark olmadığını (Çeribaş, 2007; Cardy ve Selvarajan, 2006; Çevik, 2006; Yılmaz, 2005) ortaya koymuşlardır.

**Eğitim:** Bireylerin etik davranışlarını etkilediği düşünülen diğer kişisel değişken eğitim düzeyidir. Genellikle etik davranış ve eğitim düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu varsayıma göre, bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe etik davranış sergileme düzeyleri de artacaktır (Arslan ve Berkman, 2009; Appelbaum ve diğ., 2005; Roman ve Munuera, 2005). Literatürde mevcut çalışmalardan bazılarının bulguları (Albayrak, 2009; Çeribaş, 2007; Sağır, 2006; Şimşek, 1999) bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Ancak bazı çalışmalarda elde edilen bulgular bu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir (Çevik, 2006; Roman ve Munuera, 2005; Yılmaz, 2005).

**Kıdem:** Genel olarak kıdem değişkeninin etik davranışlar üzerinde bir fark yarattığı kabul edilmektedir. Bu kabul daha kıdemli çalışanların etik davranışlarının daha fazla olacağı yönündedir (Arslan ve Berkman, 2009; Appelbaum ve diğ., 2005).

### **1.10. Genel Olarak Örgütlerde Ortaya Çıkan Etik Sorunlar ve Kaynakları**

Günümüzde örgütlerin iş etiğini kurumsallaştırma çabalarına karşın, halen etik dışı davranışlar önemli bir problem olma özelliğini korumaktadır (Ferrell ve diğ., 2008; Appelbaum ve diğ., 2005; Wright ve diğ., 2003; Lantos, 1999). Bu nedenle çalışma yaşamında etik dışı davranışların nasıl ve neden ortaya çıktığı, bu sorunların hangi kaynaklardan beslendiği, durumun örgütlere ve bireylere getirdiği maliyet ve bu

davranışların engellenmeye çalışılması yönünde atılacak adımlar iş etiği araştırmacıları ve uygulayıcılar tarafından sıklıkla tartışılmaktadır.

Örgütler tarafından sergilenen etik dışı davranışlar örgüt politikalarının ihlâlinden, yasaların çiğnenmesine kadar pek çok biçimde ortaya çıkabilmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006). Yalan söyleme, hırsızlık, rüşvet, iş ilişkilerine politika karıştırma, çalışanları tehlikeye atma, taciz, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, örgüt çıkarlarına ters düşmesine rağmen bireysel çıkarlar doğrultusunda hareket etme, güvenlik kurallarını ihlâl etme, çalışma zamanını doğru şekilde bildirmeme ve ayrımcılık yapma gibi davranışlar örgüt ve paydaşlar tarafından sergilenebilen ve çalışma yaşamında en sık karşılaşılan etik dışı davranışlardır (Collins, 2009; Aydın, 2002).

Etik dışı davranışlar örgütlerin tüm faaliyet, fonksiyon ve kademelerinde ortaya çıkabilmektedir (Collins, 2009). Örgütlerde ortaya çıkan bu sorunlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- Müşterilerle ilişkilerden kaynaklanan sorunlar,
- İnsan kaynağı ile ilgili sorunlar,
- Çıkar çatışmasından kaynaklanan sorunlar,
- Tüketicilerle ilişkilerden kaynaklanan sorunlar,
- Tedarikçilerle ilişkilerden kaynaklanan sorunlar,
- Örgüt kaynaklarının kullanımı ile ilgili sorunlar,
- Sözleşmelere aykırı uygulamalar,
- Haksız rekabet uygulamaları,
- Kamuya karşı sorumlulukların yerine getirilmemesidir (Kapu, 2009:87; İGİAD, 2008:8).

Etik dışı davranışların ortaya çıkma nedeni her durumda birbirinden farklı olabilmesine karşın, bu davranışlar genel olarak belirli kaynaklardan beslenmektedirler. Araştırmacılara göre örgüt ve çalışanların etik değerleri arasında ortaya çıkan farklılıklar sonucu yaşanan çıkar çatışması, etik dışı davranışların en önemli kaynağını

oluşturmaktadır (Arslan ve Berkman, 2009; Kutanis ve diğ., 2005; Peterson, 2003; Schwepker, 2003; Payne ve Wayland, 1999). Yapılan bir çalışmada örgütlerin çalışanlara karşı en çok yalan söyleme, gerekli bilgiyi saklama, aşağılayıcı ve yıldırıcı davranışlar sergileme ve gerçek çalışma saatlerini yasal olarak bildirmeme konularında etik dışı davranmaktadırlar (Cardy ve Selvarajan, 2006).

Çalışanlar ve örgüt değerleri arasında yaşanan değer çatışmasının yanında diğer örgüt paydaşları ile ilişkilerde ortaya çıkacak değer uyumsuzlukları da etik dışı davranışların sergilenmesine etkili bir faktördür (Svensson ve Wood, 2003; Booth ve diğ., 2005). Tarafların farklı etik değerlere ve hassasiyetlere sahip olmaları ve tüm örgüt ilgililerinin kendi çıkarlarını maksimize etme doğrultusunda hareket etmeleri etik problemlerin ana kaynağıdır. Aynı zamanda toplum değerlerinin erozyona uğraması (Gül, 2006), bireylerin doğru ve yanlış tanımlarını eksik veya yanlış yapmaları (Velsor ve Ascalon, 2008), çalışanların profesyonel davranmamaları, güvensizlik, çalışma şartlarının yetersizliği (İGİAD, 2008), çalışanların kişisel özellikleri (Peterson, 2003, Mithchell ve diğ., 1996), örgüt kültürü ve etik ikliminin zayıf olması gibi durumsal faktörler (Shafer, 2009; Peterson, 2003, Mithchell ve diğ., 1996) etik dışı davranışlara kaynaklık edebilmektedir. Diğer taraftan sektörün etik iklimi ve rekabet tanımı (Arslan ve Berkman, 2009), uluslar arası örgüt faaliyetlerinin artması neticesinde farklı kültürlerle sahip bireylerle ilişkilerin kurulması (Sims, 2006; Singhapakdi ve diğ., 2001) ve çevreye ilişkin etmenler de (Arslan ve Berkman, 2009) potansiyel olarak etik dışı davranışların beslendikleri kaynaklardır.

Etik dışı davranışların kaynağı hangisi olursa olsun ortaya çıkmasında iş etiği ilkelerinin ihlâli söz konusudur. Bu davranışları sergileyen bireyler çoğu zaman etik ilkelerin ihlâlinin beraberinde getireceği tehlikeleri göz ardı etmektedirler. Ancak yaşanan olaylar göstermektedir ki, küçük bir şey gibi görülen ve önemsemeyen bu davranışlar ekonomik krizlerin yaşanmasına kadar farklı durumlarla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle örgütler etik dışı davranışların beslendiği kaynakları tespit etmeli ve bu davranışları engelleyici önlemler almalıdırlar.

### **1.11. Etik Dışı Davranışların Örgütlere Getirileri**

Örgüt imajının zarar görmesi, grup çalışmalarının azalması, iletişimin zayıflaması, bağlılık duygusunun azalması, devamsızlık oranlarının artması, işgücü devir hızının

yükselmesi, çalışanların iş tatminlerinin azalması, motivasyon düşüklüğü, çalışanların yaratıcılıklarının azalması, performansın düşmesi, fonksiyonel olmayan çatışmaların artması, ilişkilerin bozulması ve güvensizlik ortamının oluşması etik dışı davranışların örgütlere getirileri arasında sayılabilir (Bennington, 2007; Gül, 2006; Peterson, 2003; Schwepker, 2003; Kantor ve Weisberg, 2002; Kırel, 2000:134; Lantos, 1999). Öte yandan etik dışı davranış sergileyen bireyler özsaygılarının azalmasından hapis cezası almalarına kadar farklı şekillerde ortaya çıkabilecek durumlarla karşı karşıya kalabileceklerdir.

İş etiğinin en temel problemlerinden birisi, çalışma yaşamındaki etik dışı davranışların nasıl engellenebileceğidir (Lantos, 1999). Bu davranışların nasıl önüne geçilebileceği sorusuna karşılık olarak araştırmacıların öne sürdükleri bazı önlemler söz konusudur. Bu yönde örgütlerde etik kültürünün yaratılması ve güçlendirilmesi atılabilecek önemli bir adım olarak görülmektedir. Çünkü çalışanlar güçlü bir etik kültürü yaratıldığında, etik ikilemler karşısında nasıl davranmaları gerektiğini bileceklerdir (Appelbaum ve diğ., 2005).

Yöneticilerin ve liderlerin etik farkındalıklarının yükseltilmesi de etik dışı davranışların engellenmesinde kilit öneme sahiptir. Yöneticiler ve liderler hem etik bir örgüt kültürünün yaratılmasında hem de çalışanların etik yönde davranış sergilemelerinde sorumluluk üstlenmektedirler (McDonald, 2009; Peterson, 2003). Bu doğrultuda liderler rol model olma bilinciyle hareket ettiklerinde, çalışanların etik dışı davranış sergileme ihtimallerini önemli düzeyde azaltmış olacaklardır.

Yapılan araştırmalar ödüllendirme araçlarının da etik dışı çalışan davranışlarını azalttığını göstermektedir (Peterson, 2003; Mithchell ve diğ., 1996). Aynı biçimde etik dışı davranışların ortaya çıktıktan sonra cezalandırılması da caydırıcı bir uygulama olabilmektedir (Ferrell, 2005). Ancak ödüllendirme ve cezalandırma araçlarının adil ve objektif ölçütlere dayanarak uygulanması, bu araçlardan elde edilecek fayda için hayati bir öneme sahiptir.

Örgüt içi eğitim çalışmaları, etik kodlar oluşturarak çalışanlardan beklenen davranış standartlarının ortaya konulması, örgütsel girişimciliğin desteklenmesi gibi faktörler de etik dışı davranışların engellenmesi yönünde atılabilecek diğer adımlar arasında sayılabilir (Gül, 2006; Peterson, 2003; Mithchell ve diğ., 1996).

## **BÖLÜM 2: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL DÜZEYDE İNCELENMESİ**

### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramsal Çerçeve İncelenmesi**

Küresel rekabet ortamında örgütlerin başarılı olmaları için bünyelerindeki insan kaynağına değer vermeleri gerektiği su götürmez bir gerçektir. Öyle ki, günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler neticesinde daha çok vurgulanan insan kaynağının stratejik özelliği, rakipler karşısında fark yaratmada mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. Bu taşı doğru olarak konumlandırmaksa örgütlerin İKY fonksiyonuna atfettikleri önemle doğrudan ilişkili olmaktadır. Bu anlamda denebilir ki; insan kaynağının sunduğu potansiyelden en üst düzeyde faydalanma doğrultusunda politikalar oluşturan ve bu politikaları uygulamaya yansıtan örgütler rakipleri karşısında fark yaratabilmektedirler.

Çalışmamızın bu bölümünde örgütler için fark yaratmanın en önemli kaynağı olarak görülen İKY'nin ortaya çıkışı ve günümüze gelene kadar geçirdiği süreç, kavramın özellikleri, örgütler için önemi ve İKY'nin genel olarak yerine getirdiği fonksiyonlar hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Çalışmanın ilerleyen kısmında da İKY ve iş etiği ilişkisi fonksiyonlar bazında incelenmeye çalışılacak ve konu bu yönde detaylandırılacaktır.

### **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

İKY kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için günümüze kadar gelen zaman içinde bu anlayışı ortaya çıkaran ve kavramın olgunlaşmasını sağlayan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

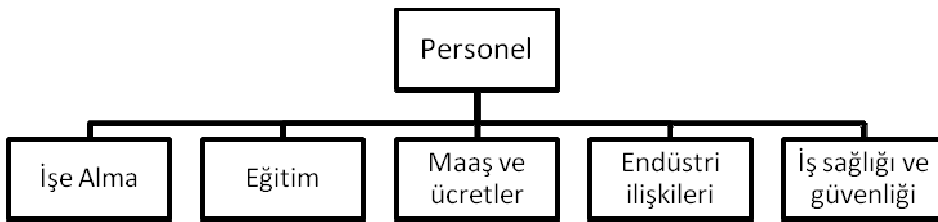
18. yüzyılda endüstri devrimiyle birlikte toplu üretimin bir parçası olan çalışanlar ve işverenler arasında derin bir güç asimetrisi oluşmuştur. İşverenler karşısında durumları gittikçe kötüleşen çalışanlar ise bu durum karşısında toplu olarak haklarını aramak için örgütlenmeye başlamışlardır. Çalışanların örgütlenmelerinin bir çıktısı olarak ortaya çıkan toplu pazarlıklar personel yönetimi (PY) kavramını ilk kez örgütlerin gündemine taşımıştır (Bayraktaroğlu, 2006; Ferik, 2006).

II. Dünya Savaşı sonrası insanlık Peter Taylor'ın yıllar evvel ortaya attığı "Bilimsel Yönetim" kavramındaki katı otomasyon fikrine taban tabana zıt düşen "Sosyal İlişkiler" kavramını öğrenmiştir. 1923 yılında Western Electrics Firması'nda başlayan Hawthorne Çalışmaları sayesinde çalışanların birer sosyal varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve motivasyonun çok büyük önem taşıdığı ispatlanmıştır (Ferik, 2006).

Hawthorne araştırmaları insan davranışlarının açıklanmasında yeni boyutlar ortaya koyarak, PY kavramının ve devamında İKY'nin gelişiminde çok önemli bir rol oynamıştır. Bu araştırmalar sonucunda Taylorist akımın göz ardı ettiği insanın önemi anlaşılmalı ve "işyerinin insanileştirilmesi" çabaları yayılmaya başlamıştır. Bu dönemde popülerlik kazanan PY örgütlerin verimlilik düzeylerini artırmayı hedeflemekteydi (Üsdiken ve Wasti, 2002; Bohlander ve Sherman,1992:9; akt. Selamoğlu, 2000).

Özellikle 2. Dünya savaşıdan sonra yaşanan gelişmeler örgütlerin PY kavramına ilişkin farkındalıklarını artırmış (Akdemir, 2004) ve ilk kez PY departmanları örgüt yapılanmasında yerini almaya başlamıştır. Bu dönemin izlerini taşıyan PY anlayışının temel amacı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını destekleyecek düzeyde bir işgücü kapasitesi oluşturmaktır (Canman, 2000). Şekil 2'de de görüldüğü gibi personel departmanı işgörenlerle ilgili işe alma, ücret, güvenlik, eğitim ve sağlık alanlarında çalışmaları yerine getirmektedir. İşgörenlerin özlük işlerini kayıt altında tutmanın çok ötesine gidememelerine karşın bu departmanlar, günümüzde İKY olarak adlandırılan departmanların temelini oluşturmuştur (Bayraktaroğlu, 2006).

## Şekil 2. Personel Bölümü Faaliyetleri



**Kaynak:** Uğur (2008:25)



1980'li yıllara gelindiğinde PY anlayışı dönüşmeye başlamıştı. Öyle ki, bu yıllar İKY için dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Teknolojide, ekonomik yapıda, çalışanların demografik özelliklerinde, kültürel unsurlarda meydana gelen değişimler, örgütlerin küçülme eğilimine girmeleri, esnek çalışma düzeninin olgunlaşması, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının yaygınlaşması, verimlilik ve çalışan ilişkisinin kuvvetlenmesi, çalışanları yönelik bütüncül bir bakış açısı ihtiyacı, küreselleşme, çok uluslu örgütlerin kurulması, yoğun rekabet baskısı gibi faktörler İKY anlayışını örgüt gündemine taşıyan faktörler olmuştur (Uğur, 2008; Bayraktaroğlu, 2006; Demirkaya, 2006; Keser, 2002; Smilansky, 2002). Bu döneme kadar bir üretim faktörü olarak görülen insan kaynağının yeni anlayışta üretimin değeri olma statüsüne kavuşmaya başladığı söylenebilir.

1980'lerde örgütler personel departmanlarının adlarını insan kaynakları bölümü olarak değiştirmeye başlamalarına rağmen, bir süre daha kendilerini personele ait özlük işlemlerinden soyutlayamamışlardır. Öte yandan fonksiyonların arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramlar girmeye başlamıştır (Ferik, 2006).

Çalışma hayatında yaşanan bu dönüşüm kendini akademik çalışmalarda da hissettirmiştir. Bu dönemde PY disiplini ile ilgili yapılan çalışmalarda PY kavramı yerine "Personel ve İKY" veya sadece "İKY" kavramlarının kullanılmaya başlaması dikkat çekicidir (Demirkaya, 2006). Bu isim değişikliğinin gerçekte bir anlayış değişikliği olup olmadığı ve bu yeni kavramın içinin nasıl doldurulduğu soruları araştırmacılar tarafından tartışılmıştır. Öyle ki, araştırmacılar İKY ve PY'ni birbirinden ayıran özelliklerle ilgili farklı maddeler ortaya koymaya çalışmışlardır (Schuler, 2000).

1990'lı yıllara gelindiğinde ise bilim adamları İKY terimine "strateji" öneki eklemiş ve "stratejik entegrasyon" kavramı İKY literatüründe göze çarpmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu, 2006:4). Bu anlamda stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) kavramı ile örgüt stratejileri, yapısı, görevi ve İKY arasında bir ilişki kurulması amaçlanmıştır (Budak ve Sürgevil, 2006:36). İKY fonksiyon ve uygulamalarının genel örgüt stratejisine uygun ve daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasıyla birlikte, İKY farklı bir boyuta taşınmıştır (Akdemir, 2004).

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için arayış içine girmeleri, İKY anlayışının SİKY'ye dönüşümünü başlatan en önemli faktör olmuştur (Akdemir, 2004). Bu yönde ortaya çıkan SİKY anlayışı örgütlerin stratejik ihtiyaçlarına cevap verebilecek insan kaynaklarının daha etkin bir biçimde yönetilerek, örgüt performansının etkilenebileceği düşüncesi çerçevesinde gelişmiştir (Benligiray vd., 2010; Schuler, 2000). Alanda yapılan çalışmaların çoğunda da bu ilişkiyi ortaya koymaya yönelik modeller geliştirilmeye çalışılmıştır (Boxall ve Purcell, 2007).

Günümüzde İKY departmanının örgütlere değer katan stratejik bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir (Aghazadeh, 2003). İKY'nin stratejik özelliğinin vurgulanmasına paralel olarak İK (insan kaynakları) yöneticilerinin de örgüt içindeki pozisyonları güçlenmekte (Akdemir, 2004) ve onların üst yönetime doğru çıkışları hızlanmaktadır. İK yöneticilerinin üst yönetimde yer almaya başlamalarıyla birlikte aldıkları kararların da önem düzeyi artırmıştır. İK yöneticilerinin uygulamaları ile ilgili kararlarında iş etiği ilkeleri çerçevesinde hareket etmeleri gerekliliğinin bu önemden kaynaklandığı söylenebilir. Bu doğrultuda İK yöneticilerinin örgütün iş etiği ilkelerini benimsemesi konusundaki değişimi başlatan taraf olması da beklenebilir.

Yabancı literatürde yapılan çalışmalarla yönetimde SİKY anlayışının benimsendiği ve insan kaynağının stratejik yönünün güçlendiği ortaya konulmaktadır. Türkiye'de ise birçok örgütün çeşitli faktörlerin etkisiyle (kurumsallaşmanın tamamlanamaması, ekonomik istikrarsızlık gibi) SİKY yaklaşımını benimsemedikleri gözlenmektedir. Örgütlerin çoğunun henüz İKY'ni bile yeterince anlayamamaları bunun en önemli nedeni olarak görülmektedir (Budak ve Sürgevil, 2006).

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı**

Tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, işgörenlerin özlük işlerini kayıt altına almaya odaklanan PY anlayışında çeşitli mikro ve makro faktörlerin etkisiyle eksen kayması yaşandığı görülmektedir. Çalışanların merkeze yerleştiği İKY olarak ifade edilen yeni anlayışta insan geliştirilmesi gereken bir varlık olarak değer bulmaktadır.

Türkiye'deki örgütlerin bu dönüşümün neresinde oldukları diğer bir ifadeyle PY mantığını tamamen terk edip etmedikleri sorusu farklı şekillerde değerlendirilmektedir. Bu yönde yapılan en baskın değerlendirme geç endüstrileşme ve diğer faktörlerin

etkisiyle ülkemizde dönüşümün tamamen gerçekleşmediği yönündedir. Ancak ülkemizde İKY faaliyetlerini stratejik düzeyde yönlendiren örgütlerin varlığı da gelecek için ümit verici olmaktadır.

İKY anlayışını ortaya çıkaran ve olgunlaşmasını sağlayan faktörler aynı zamanda çalışanların etkinlikle yönetilmesini de zorunlu kılmaktadır. Başta yoğun rekabet şartları olmak üzere, diğer mikro ve makro değişkenler örgüt içindeki insana yüklenen anlamı vurgulamakta ve örgütleri yeni arayışlar içine sokmaktadır. Bu arayışların en güçlü motivasyon kaynağı ise, insanın stratejik özelliğinden en üst düzeyde fayda sağlama isteği olmaktadır. İnsana yapılacak yatırımın örgüte getirisinin maliyetinden çok daha fazla olacağı inancı, İKY'ni örgütlerin odak fonksiyonu haline getirmektedir.

Örgütler için bu kadar önemli olan İKY fonksiyonu için araştırmacılar farklı tanımlamalar yapmaktadırlar. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

İKY, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004:32).

İKY, uzun dönemde rekabet yarışında örgütlere avantaj sağlayan insan kaynağının yönetimiyle ilgili politika ve stratejilerin belirlenmesi ve bunların faaliyetlere yansıtılmasıdır (Schuler, 2000; Danley ve diğ., 1996).

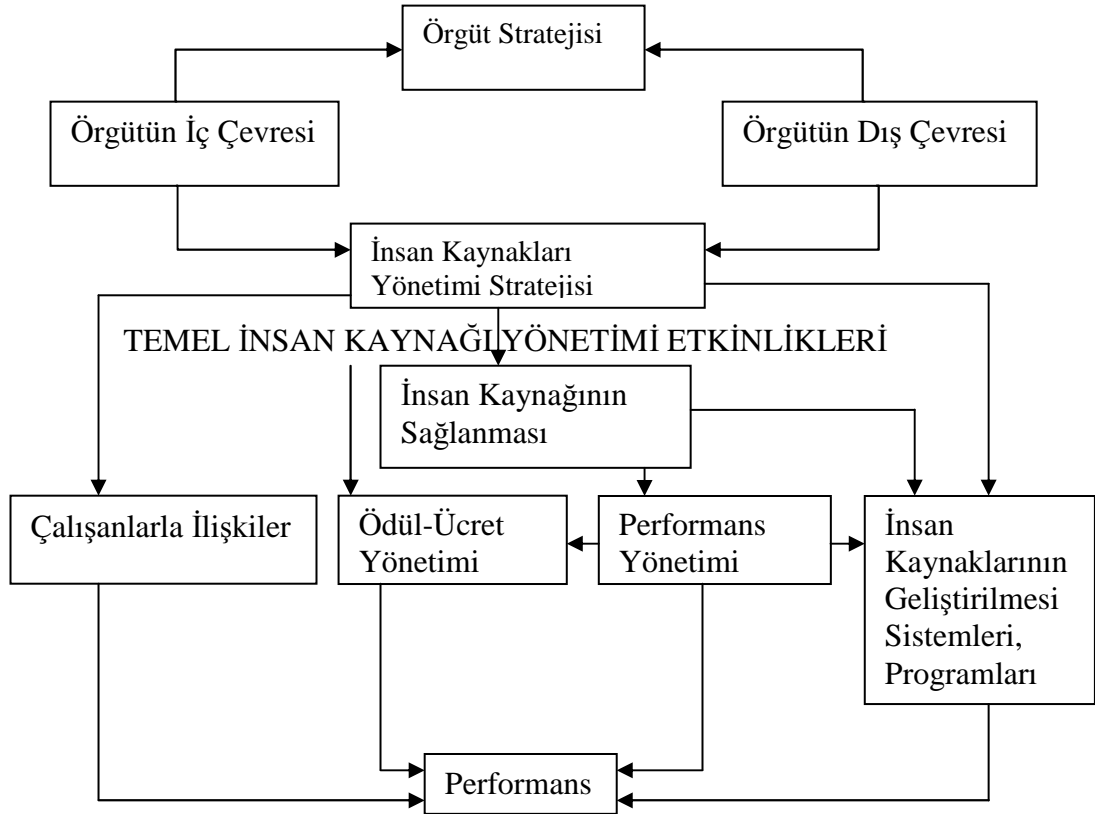
Başka bir tanıma göre İKY, örgütün stratejik hedeflerine ulaşması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için çalışanların verimli bir biçimde kullanılmasıdır (Greenwood, 2002).

Yapılan tanımların ortak noktası, İKY'nin hem çalışan ihtiyaçlarına hem de örgüt amaçlarına cevap verme yönünde bütüncül bir anlayışla yürütülmesidir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanmasıyla örgütlerin yüksek verimlilik hedeflerinin tutturulabileceği ve beraberinde de rakipler karşısında rekabet avantajı kazandıracığı varsayımı tanımlamaların çıkış noktasını oluşturmaktadır. Özetle söylemek gerekirse, İKY potansiyel nitelikli işgücünü örgüte çekebilecek, mevcut işgücünün verimliliğini en üst düzeye taşıyabilecek, yasal düzenlemeler ve etik ilkeler çerçevesinde insan

kaynağından en üst düzeyde faydalanmayı sağlayarak, işgücünün sürekliliğini teşvik edecek uygulamaları yürüten stratejik bir fonksiyondur.

Şekil 3. İKY uygulamalarını örgütsel performansla ilişkilendirerek fonksiyonun örgütler için önem düzeyini ortaya koymaktadır.

### Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



**Kaynak:** Armstrong (1993:216; akt. Canman, 2000:68)

#### 2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Örgütlerin mikro ve makro çevrelerinde yaşanan gelişmeler İKY'nin örgüt başarısı üzerindeki rolünü daha belirgin bir hale getirmiştir. Bu nedenle giderek stratejik birimlere dönüşen İKY'nin hangi amaçları gerçekleştirmek üzere yürütüleceğinin belirlenmesi, örgütsel başarı açısından çok önemlidir.

İKY'nin amaçları ve özellikleri faaliyet gösterilen ülkenin ekonomik, siyasal ve sosyal koşulları, endüstri ilişkileri, toplum kültürü, alışkanlıklar, örgütsel yapı, teknoloji gibi

faktörlerden etkilenmektedir (İnce, 2005). Bunun ışığında İKY'nin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Örgüt stratejisinin oluşturulmasına ve uygulanmasına destek sağlamak,
- Rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı yaratmak,
- Değişen çevreye uyum sağlamak ve örgüt verimliliğini yükseltmek,
- İnsan kaynağına yatırım yaparak, bu kaynaktan en üst düzeyde faydalanmaya çalışmak,
- Çalışanların daha etkin yönetilmesi neticesinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine gerekli desteği sağlamak,
- Örgüt içi adaletin sağlanmasına destek olmak,
- Örgüt hedefleri doğrultusunda çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini geliştirmek,
- İşgücü esnekliğini sağlamak,
- Çalışma yaşamının kalitesini yükselterek, işgören tatmin ve bağlılık düzeyini artırmak,
- İşçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan hukuki sorunları çözmek,
- Etkin bir örgüt kültürü yaratmak ve çalışanların yaratıcılığını desteklemek,
- Çalışanlarla ilgili yürütülen faaliyetlerin yanında ekoloji ve çevre gibi sorunlara da çözüm getirmeye çalışmaktır (Gözütok, 2008; Uğur, 2008; Guest, 2007; Burke ve Ng, 2006; Demirkaya, 2006; İnce, 2005; Erdil vd., 2004; Şenkal, 2004; Greenwood, 2002; Schuler, 2000; Selamoğlu, 2000; Yüksel, 2000).

Yer verilen maddelerde de görüldüğü gibi İKY'nin amaçları bütüncül bir bakış açısı neticesinde şekillenmektedir. Bu amaçların yerine getirilmesinde İKY farklı taraflara karşı sorumluluklar yüklenmekte, bunların en başında ise örgüt yönetimi gelmektedir. Ayrıca çalışanlara, yasalara ve topluma karşı yüklenen sorumluluklar, İKY'nin karar ve faaliyetlerini daha kompleks bir hale getirmektedir.

Çalışmada yer verilen amaçların yanında İKY'nin bir amaca daha hizmet etmesi beklenmektedir. Bu da örgüt faaliyetlerinin iş etiği çerçevesinde yürütülmesine öncülük

etmesidir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de detaylandırılacağı gibi İKY, etiğin örgüt kültürüne yerleşmesinde ve etik bilincinin yükseltilmesinde merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir. Öyle ki, departmanın faaliyet ve uygulamaları iş etiğinin kurumsallaştırılmasında rol model olmaktadır.

## **2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**

İKY, insan kaynakları planlaması çerçevesinde insan kaynağının bulunması ve seçilmesi, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılması, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması ve endüstri ilişkilerine yönelik anlaşmazlıkların giderilmesi gibi faaliyetleri yerine getirmektedir (Ünal, 2002). Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde İKY, fonksiyon mantığı ile hareket etmektedir. Bir yapbozun parçaları gibi İKY fonksiyonları da bir bütünün izlerini taşımaktadır. Bunun için de birbiriyle bağlantılı her parça bütünün tamamlanmasında eşit düzeyde öneme sahip olmaktadır.

En yalın şekliyle İKY fonksiyonları, örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi ile ilgili olarak yerine getirilen uygulamalar olarak tanımlanabilir (Armstrong, 2006).

İKY anlayışına göre, çalışanlar örgütlerin en değerli varlıklarıdır ve insan diğer örgüt kaynaklarına nazaran geliştirilebilir bir özelliğe sahip (Uğur, 2008; Ünal, 2002; Canman, 2000; Yüksel, 2000) en stratejik kaynaktır (Mehrabad ve Brojeny, 2007).

#### Şekil 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları



**Kaynak:** Uğur (2008:52).

Yukarıdaki şekilde İKY fonksiyonları temel ve yardımcı olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Farklı araştırmacılar İKY fonksiyonlarına motivasyon, sağlık ve güvenlik, çalışma ilişkileri ve iletişim gibi fonksiyonları da dâhil etmektedirler. Bu anlamda İKY uygulamalarının fonksiyon bazında ifadelendirilmesinde tam manasıyla bir görüş birliği olduğu söylenemez. İKY fonksiyonlarıyla ilgili daha kapsamlı bilgiye çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

#### 2.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Etiği İlişkisi

Çalışma yaşamında ortaya çıkan eğilimler örgütlerin etik çerçeve doğrultusunda faaliyet göstermelerini giderek bir tercih olmaktan çok gerekliliğe dönüştürmektedir. Bu doğrultuda insan kaynağını en verimli şekilde kullanmayı sağlayacak politikaların belirlenmesinde ve bu politikaların hayata geçirilmesinde, iş etiği ilkelerinin diğer örgüt fonksiyonlarında olduğu gibi İKY fonksiyonu için de önemli bir çerçeve sunduğu söylenebilir.

Tarihi daha geçmişe dayanmakla birlikte iş etiği konusu 1960'lı yıllarda bir yönetim disiplini olarak görülmeye başlanmıştır (McNamara, 2003). Genel olarak İKY'nin ise 1980'li yılların başında PY'nin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla iş etiği ve İKY kavramlarının bir disiplin olarak ele alınmaya başlanması

görece çok eskilere dayanmamaktadır. İKY ve iş etiğinin ilişkilendirilerek çalışmalara konu edilmesi ise daha yakın bir döneme rastlamaktadır.

Yeni bir çalışma alanı olmasına rağmen, İKY ve iş etiği ilişkisi son dönemlerin en popüler konusu haline gelmiştir (Valentine, 2010; Greenwood ve De Cieri, 2007; Pinnington vd., 2007; Schuler, 2000; Barrett, 1999; Wiley, 1998). Örgütlerin büyümesi ve buna bağlı olarak güçlerinin artması, küresel rekabet, değişen değerler, çalışma yaşamına devlet müdahalesinin azalması, çalışan haklarını düzenleyen kanunlardaki değişiklik, 3. dünya ülkelerinden işgören istihdamının artması ve endüstrileşmiş ülkelerdeki sendikalaşma düzeyinin azalması gibi faktörler konuya yöneltilen ilginin nedenlerini açıklamaktadır (Greenwood ve De Cieri, 2007; Wooten, 2001). Aynı zamanda çalışma yaşamında ortaya çıkan etik ihlaller ve özellikle insan kaynağının kullanımıyla ilgili etik dışı davranışların neticesinde toplumsal duyarlılığın artması İKY ve iş etiği ilişkisini odak konuma taşımaktadır.

İKY ve iş etiği ilişkisi akademisyenlerin de ilgisini çekmeye başlayan bir konudur. Ancak yapılan araştırmalar incelendiğinde iş etiği konusu kadar İKY ve iş etiği ilişkisinin çalışılmadığı görülmektedir. Öyle ki, 1990 yılından itibaren iş etiği alanında 4500'ün üzerinde kitap ve makale yayınlanmıştır. Ancak bu yayınlardan çok küçük bir kısmı İKY uygulamaları ile etik ilişkisini konu etmiştir (Wells ve Schminke, 2001). Bazı çalışmaların varlığını göz önünde bulundurulmakla birlikte, konunun ihmal edildiği ve yeterince tartışılmadığı söylenebilir (Greenwood ve De Cieri, 2007).

Sınırlı bir düzeyde yapılan ve bu ilişkiye ışık tutmaya çalışan araştırmalar genel olarak şu konular üzerinde yoğunlaşmaktadırlar:

- İKY tartışmalarında felsefi açıdan etik boyutun inşa edilmesi (Kamoche, 2007),
- İKY ve iş etiği ilişkisinin optimum düzeyde yönetilebilmesi (Berenbeim, 2010),
- İK yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları etik ikilemler ve bu ikilemlerin örgüt yararı gözetilerek çözümlenmesi (Kamoche, 2007),
- İstihdam ilişkileri, ayrımcılık, çalışanların hakları ve görevleri (Pinnington vd., 2007).



Mikro düzeyde, bireysel uygulamalar veya bir bütün olarak İKY etik açıdan tartışılmakta ve bireysel çalışan hakları ve sorumlulukları iş etiği açısından sorgulanmaktadır (Winstanley ve Woodall, 2000).

Makro düzeyde yapılan çalışmalar İKY ile performans ilişkisine ve İKY uygulamalarını etik tartışmaya açmak için İKY uygulamalarını sınıflandırmaya odaklanmaktadır (Greenwood ve De Cieri, 2007).

Çalışmaların içerikleri genel olarak bu şekilde sınıflandırılmaktadır. Konunun görece yeni bir çalışma alanı olması itibariyle gelecek çalışmaların daha kapsayıcı olacağı söylenebilir. Özellikle İKY’nde etik çerçevenin oluşturulması ve başvurulabilecek etik ilkelerin tanımlanması, bu yönde atılacak önemli adımlar olacaktır. Bunun için de akademisyenlerin ve yöneticilerin konuya daha yoğun bir biçimde eğilmeleri gerekmektedir (Valentine, 2010; Winstanley ve Woodall, 2009).

İKY politika ve uygulamalarının hepsi etik boyuta sahiptir (Woodall ve Winstanley, 2000). Diğer bir ifadeyle İKY ve iş etiği arasında yakın bir ilişki vardır (Demirkaya ve Özcüre, 2008). İKY’nin işe alma ve oryantasyon sürecinden başlayarak, bütün eğitim ve geliştirme çalışmalarında etik kodların öğretilmesi ve benimsetilmesi, bunların davranışlara dönüştürülmesi konularında stratejik bir rol üstlendiği söylenebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007:232).

İKY ve iş etiği ilişkisi iki düzeyde kurulmaktadır. Bunlar; İKY fonksiyonlarının yürütülmesinde iş etiği ilkelerine başvurulması ve çalışanların iş etiği çerçevesinde davranış sergilemelerinin desteklenmesidir. İki düzeyli olarak ifade ettiğimiz bu ilişkide İKY merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir.

Literatürde mevcut araştırmalar incelendiğinde İKY’nin bu yöndeki sorumluluğunun farklı biçimlerde ifadelendirildiği görülmektedir. “Örgütlerin Vicdanı” (Wiley, 1998), “İş Etiği Merkezleri” (Demirkaya ve Özcüre, 2008) ve “Etik Farkındalığın Koruyucusu” (O’Higgins ve Kelleher, 2005) gibi nitelendirmeler İKY’nin iş etiğine yöneliminin önemini ortaya koymaktadır.

İKY ve iş etiği arasında güçlü bir ilişki olduğu ve giderekte bu ilişkinin güçlendiği araştırmacıların ve yöneticilerin ortak kabulüdür. Ancak bu ilişkinin neden önemli olduğu sorusu diğer bir ifadeyle İKY uygulamalarının yürütülmesinde neden iş etiği

ilkelerine başvurulması gerektiği sorusu henüz yeterince aydınlatılmış değildir. İKY'nin doğasında çalışanların örgüt amaçlarına uygun olarak kullanılması vardır. Bu kullanım İKY ve etik ilişkisinin temellendiği ana kaynaktır. Diğer bir ifadeyle insan kaynağının bu yönde kullanımı beraberinde etik konuları ve endişeleri de getirmektedir (Greenwood, 2002). Ayrıca örgüt tarafından alınan kararların insan davranış ve faaliyetlerini doğrudan etkilemesi (Szalkowski ve Jankowicz, 1999) böyle bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır.

Örgütlerin çalışanlarına davranışları onların iş etiğini ne ölçüde benimsediklerini ortaya koyan önemli bir göstergedir. Bu yüzden faaliyetlerinde etik ilkeleri gözeten bir örgüt çalışanlarına da en az diğer ilgililere olduğu kadar adil davranmalıdır (Kırel, 2000). Bunların yanı sıra iş etiği ve İKY ilişkisinin kurulmasında dışsal faktör olarak nitelendirilebilecek toplum önündeki örgüt imajı da önemli olmaktadır.

İş etiği örgütlerin işgörenlerine saygılı ve adaletli olmalarını, etik ilkeler çerçevesinde onlara çalışanlar vasfının dışında insan olarak değer verilmesini gerekli kılmaktadır (Arslan, 2001; Aktan, 1999). Bu bilinçle İKY, bireylerle ilgili etik değerleri işyerine taşınmalı ve bunları işyerinin ayrılmaz unsurları haline getirmelidir (Akgeyik, 2009:299).

## **2.7. İş Etiğinin Kurumsallaştırılmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**

İKY, fonksiyon ve uygulamalarının yürütülmesinde etik çerçevede faaliyet gösterme konusunda sorumluluk üstlenirken aynı zamanda departman örgüt içinde iş etiğinin kurumsallaştırılmasında da merkezi bir konumda yer almaktadır. İKY'nin üstlendiği bu sorumluluk departmanın stratejik özelliğini vurgulamakta ve iş etiği bilincinin yerleştirilmesinde üstlendiği rolün önemini göstermektedir.

İKY'yi iş etiğinin kurumsallaştırılmasında kilit bir sorumluluk üstlenmeye iten en önemli faktör, etiğin insan davranışlarına ilişkin olmasıdır. Öyle ki, insan davranışlarının yönetimi ise İKY'nin temel görevidir (Vuuren ve Eiselen, 2006). İKY'nin bu doğrultuda üstlendiği roller aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- İKY örgütlerin verimliliklerini ve kârlılıklarını artıracak etik çalışan davranışları politikalarını yürütmelidir.

- İKY fonksiyonu bir örgütte iş etiğinin yerleşmesini ve örgüt kültürü haline gelmesini desteklemelidir.

- İKY etik kodların geliştirilmesinde, uygulanmasında ve etik konuların yönetiminde sorumluluklar üstlenmelidir.

- Örgütlerin etikle ilgili bilinçlerinin yükseltilmesinde, etik davranışların yaygınlaştırılmasında ve etik liderliğin desteklenmesinde İKY aktif bir rol oynamalıdır.

- İKY etik programların hazırlanması ve yürütülmesi sorumluluğuna sahip olmalıdır (Kuralay, 2011; Hussein, 2009; Bennington, 2007; Saylı ve Kızıldağ, 2007; Vuuren ve Eiselen, 2006; Weaver ve Trevino, 2001; Wiley, 2000; Bartels ve diğ., 1998).

İKY'nin üstlendiği bu sorumlulukların etkinlikle yerine getirilmesinin temel şartı etik bilincinin yüksek tutulmasıdır. Bu yönde İKY'nin örgütteki etik değerlerin kurumsallaşmasını sağlayacak hem kendi uygulamalarıyla hem de diğer uygulamalarla ilgili bazı önlemleri alması gereklidir. Bu önlemler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Öncelikle eleman seçme ve yerleştirme sürecinde adayların etik değerlere bağlılıkları değerlendirilmelidir. Başvuru, mülakat, referans değerlendirme aşamalarında adayların etik değerlerinin neler olduğuna ve kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlamayacağına bakılmalıdır.

- Kariyer planlamasında belirli basamaklara ulaşmanın ön koşulu olarak etik değerlere bağlılık ve kanıtlanmış etik davranışlar görülmelidir. Bu kriter tüm çalışanlar tarafından açıkça bilinmelidir.

- Eğitim ve geliştirme etkinliklerinde etik değerler sürekli vurgulanmalıdır. Bilgi ve beceri eğitimlerinin yanı sıra etik değerleri öne çıkaran tutum geliştirme eğitimlerine de yer verilmelidir.

- Organizasyon içinde her türlü iletişim araçları ile çalışanlara etik kurallara uygun davranmanın, açıklık ve dürüstlüğün yararlarını vurgulayan mesajlar verilmelidir.

- İKY'nin işe alma, terfi, ödüllendirme, ücretlendirme, performans ölçme, eğitim gibi kararlarında ve uygulamalarında etik kurallara uygun davranılmalıdır.

- Tüm yöneticilerin ve çalışanların özel hayatlarına, kişisel haklarına, özgürlüklerine, kişiliklerine saygılı davranılmalıdır. Bu anlayış tüm organizasyon çapında yerleştirilmelidir.
- Organizasyonda etik olmayan davranışların belirlenmesi, nedenlerinin ortaya çıkarılması, sorumluların bulunması ve neden olduğu sorunlarla ilgilenilmesi konusunda sorumluluk üstlenilmelidir.
- Performans yönetimi sürecinde, hedeflerin, performans standartlarının, yetkinliklerin ve değerlendirme kriterlerinin etik değerler içermesi sağlanmalıdır.
- Faaliyetlerinde iş etiği ilkelerini benimsemeleri konusunda üst yönetim teşvik edilmelidir.
- İKY politikalarının belirlenmesinde etik kodlar yol haritası olarak seçilmeli, etik kodlar çalışanlara öğretilmeli ve kodların hayata geçirilmesinde rehberlik görevi üstlenilmelidir (Arslan ve Berkman, 2009; Ferrel ve diğerleri, 2008; Saylı ve Kızıldağ, 2007; Vickers, 2005; Barutçugil, 2004:225-226).

## **2.8. İş Etiğinin Kurumsallaştırılmasında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rollerini**

Araştırmacılar arasında İKY politika ve uygulamalarında etik çerçevesinin nasıl oluşturulabileceği konusunda bir görüş birliği söz konusu değildir. Bu yöndeki temel uzlaş, İK yöneticilerinin İKY uygulamalarının etik çerçevede yürütülmesinde kilit bir role sahip oldukları doğrudur (Woodall ve Winstanley, 2000).

İK yöneticileri tüm İKY fonksiyon ve uygulamalarıyla ilgili verdikleri kararlarda etik konuları göz önünde bulundurma ve bu kararlarda etik ilkelere başvurma sorumluluğuna sahiptirler (Demirkaya ve Özcüre, 2008; Bennington, 2007; Walsh, 2007; Scott, 2005; Singhapakdi ve diğerleri, 2001; Woodd, 1997). Bu sorumlulukla birlikte İK yöneticileri etik kodların hayata geçirilmesinde, güçlü bir etik kültürün yaratılmasında ve etik çalışan değerlerinin güçlendirilmesinde de merkezi bir rol üstlenmektedirler (Berenbeim, 2010; Saylı ve Kızıldağ, 2007; Kirel, 2000; Woodd, 1997). Aynı zamanda İK yöneticileri ekonomik etkinliğe etik ilkeler çerçevesinde ulaşılması gerektiği konusunda da diğer yöneticilere yol gösterici olmaktadır (Barrett, 1999).

İK yöneticileri uygulamalarında yasaları, işverenleri, çalışanları ve toplum çıkarlarını göz önünde bulundurmaları zorundadırlar (Bennington, 2007). Bu anlamda İK yöneticilerinin üstlendikleri sorumluluk diğer yöneticilere nazaran daha kapsamlı ve kritik olmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar da diğer yöneticilere nazaran İK yöneticilerinin etik hassasiyetlerinin daha güçlü olduğunu (O'Higgins ve Kelleher, 2005) ve onların etik yönetiminde en güvenilir yöneticiler olduklarını ortaya koymuştur (Berenbeim, 2010).

İK yöneticileri çalışanların etik davranışlarının güçlenmesinde ve etik dışı davranışların engellenmesinde rol model olma yükümlülüğüne de sahiptirler (Mauro ve diğerleri, 1999). Çalışanların davranış ve tutumlarında yöneticilerini örnek almaları bu yükümlülüğün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öyle ki, literatürdeki çalışmalar yöneticilerin etik değerleri ve davranışları ile çalışanların davranışları arasında ilişki olduğu varsayımını desteklemektedir (McDonald, 2009; O'Higgins ve Kelleher, 2005; Wells ve Schminke, 2001; Wiley, 2000).

İK yöneticilerinin iş etiğinin kurumsallaştırılmasındaki sorumluluğun farkındalığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen iki farklı araştırmada İK yöneticilerin bu sorumluluklarının bilincinde oldukları belirlenmiştir (Demirkaya ve Özcüre, 2008; Vuuren ve Eiselen, 2006). Nitekim yapılan başka çalışmalar İK yöneticilerinin çoğunun iş etiğinin yönetilmesinde aktif rol aldıklarını ortaya koymaktadır (Vickers, 2005; Wiley, 1998). Bu farkındalık ışığında İK yöneticileri kendilerine düşen sorumlulukları farklı roller oynayarak örgüt hayatına yansıtmaktadırlar. Wiley (1998) araştırmasında İK yöneticilerinin bu yönde oynayacakları rolleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada ifadelendirilen roller aşağıdaki gibidir;

**Danışman:** Etik politika ve standartlar konusunda danışmanlık yapma,

**Uyarıcı:** Davranış ve eylemlerin kanun ve politikalarla uyumluluğunu izleme,

**Eğitimci:** Etik politikaları hakkında bilgi verme ve eğitme,

**Savunucu:** Çalışanları yönetim misillemelerinden koruma,

**Araştırmacı:** Etik dışı durumları ve şikâyetleri araştırma,

**Sorgulayıcı:** Yöneticilerin kararlarını etik boyut açısından irdeleme,

**Örgütsel:** Diğer kurumlar tarafından gelebilecek tehlikelere karşı örgütü koruma,

**Model:** Etik konusunda rol model olmadır.

Görüldüğü gibi İK yöneticilerinin etik yönetiminde oynayabilecekleri çok farklı roller söz konusudur. Ancak İK yöneticilerinin bu rolleri oynayabilmeleri büyük ölçüde üst yönetimin İKY fonksiyonuna verdiği önem ve onlara verdikleri yetki düzeyine bağlı olacaktır. Bu nedenle kendilerine yetki verilmeyen İK yöneticilerinin bu sorumluluğu üstlenmeleri beklenmemelidir (Kamoche, 2007).

### **2.8.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mesleklerine Karşı Etik Sorumlulukları**

İK yöneticiliğinin, kapsadığı roller gereği farklı taraflara sorumlulukların göz önünde tutulması zorunlu olan bir meslek olduğu söylenebilir. Çünkü İK yöneticileri yüksek düzeyde rol çeşitliliği gerektiren bir mesleği icra etmektedirler. Bu rol çeşitliliği ise, onların sıklıkla etik ikilemler yaşamalarına yol açmaktadır (Wooten, 2001). Bu açıdan İK yöneticilerinin en çok doğru uygulamaların nasıl olması gerektiği yönündeki uzmanlık yargıları ile işverenlerinin beklentilerini yerine getirme sorumlulukları arasında çatışma yaşadıkları söylenebilir (Scott, 2005; Wiley, 1998).

Meslekle ilgili etik kodların geliştirilmesi profesyonelleşmenin gerçekleştirilmesinde atılan en önemli adımlardan biridir (Wooten, 2001). Bu doğrultuda geliştirilen etik kodlar meslek üyelerinin arasında etik davranış standartlarının oluşturulmasını hedeflemektedir (Budd ve Scoville, 2005). İKY'nin öneminin artmasıyla birlikte son dönemlerde İK yöneticiliğinde de hızlı bir biçimde profesyonelleşmeye doğru gidildiği ve İKY kuruluşlarının etik kodlar açıklamaya başladıkları görülmektedir. Bu yönde etik kod açıklayan kuruluşlar İK yöneticilerinden verdikleri kararlarda etik kodlardaki ilkeleri göz önünde bulundurmalarını talep etmektedirler (Wooten, 2001).

ABD'de 100.000'den fazla üyesi olan İKY Birliği'de (The Society for Human Resource Management) etik kod açıklayan bu kuruluşlardan birisidir. Oluşturulan etik kodla İKY Birliği İK yöneticilerinin temel mesleki sorumlulukları olan etik uygulamaların geliştirilmesini ve örgütlerin etik başarılarını desteklemeyi amaçlamaktadır (Bennington, 2007).

**Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği'nin Etik Kodu**

**Profesyonel Sorumluluk:** Biz İK yöneticileri, örgütlerin etik başarılarına katma değer sağlamak için bu yönde hizmet etme ve katkıda bulunma sorumluluğuna sahibiz. Kişisel davranış ve kararlarımızda profesyonel olarak sorumlu olduğumuzu kabul etmeli, faaliyetlerimizde mesleğimizin güvenilirliğini ve saygınlığını artırma çabasıyla hareket etmeliyiz.

**Profesyonel Gelişim:** Profesyonel çalışanlar olarak standartları en yüksek düzeyde karşılayacak yeteneklerimizi ve yeterliliğimizi sürekli geliştirmeye çalışmalıyız.

**Etik Liderlik:** Bizden etik kodların uygulanmasında rol model olmak için kişisel liderlik davranışlarını sergilememiz beklenir.

**Dürüstlük ve Adalet:** Biz, çalışanların örgütleri içinde dürüstlük ve adalet gibi etik ilke sorumluluklarının geliştirilmesinde ve güçlendirilmesinde onlara destek olma rolünü üstlenmeliyiz.

**Çıkar Çatışması:** Hissedarlarla olan ilişkimizde yüksek güveni benimsemeli ve bunu sürdürmeliyiz. Hissedarlarımızın çıkarlarını koruduğumuz kadar mesleki dürüstlüğümüzü de korumalıyız.

**Bilginin Kullanımı:** Güven temelli iletişimde ve karar vermede özellikle bilgi toplama ve paylaşma aşamasında kişilerin bireysel haklarını korumalıyız.

**Kaynak:** [www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp](http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp), (akt.; Budd ve Scoville, 2005:5).

Tablo 2'de görüldüğü gibi kuruluşun etik kodunda profesyonel sorumluluk ve gelişim, etik liderlik, dürüstlük ve adalet, çıkar çatışması ve bilginin kullanımı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Etik kodun içeriği incelendiğinde İK yöneticilerinin öncelikle kendi profesyonelliklerine sonra da çalıştıkları örgüte, çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumluluklarının vurgulandığı görülmektedir. İK yöneticilerinden bu sorumlulukları yerine getirirken saygı, dürüstlük, adalet ve güven ilkelerini temel almaları beklenmektedir. Bu ve benzeri etik ilkelerin sorumlu olunan tüm taraflarla ilişkilerde yol gösterici olması teşvik edilmektedir.

### **2.8.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları**

Çalışanlar, örgüt başarısını doğrudan etkileyen ve örgüt faaliyetlerinden etkilenen en önemli paydaş grubunu oluşturmaktadırlar (Greenwood ve De Cieri, 2007; Schuler, 2000). Örgütle bir bütün olarak değerlendirilmeleri çalışanları diğer paydaşlardan ayıran

en önemli özellik olmaktadır (Greenwood ve De Cieri, 2007). Çalışanların etik uygulamalarla ilgili beklentilerinin ve değerlendirmelerinin performanslarına yansıtacağı düşüncesi, etik yönetimde çalışanları odak konuma taşımaktadır. Öyle ki, etik hassasiyetin çalışanlarla ilgili uygulamalarda güçlü olması beklenmekte ve bu hassasiyeti gösterme sorumluluğu da büyük ölçüde İK yöneticilerine düşmektedir.

Son dönemlerde örgütlere çalışanların haklarını koruyan İKY strateji ve politikalar geliştirmeleri yönünde daha çok baskı yapılmaktadır. Günümüz çalışan profilinin geçmişe nazaran daha eğitilmiş, bilinçli ve öğrenmeye açık olması (Burke ve Ng, 2006; Erdemir, 2002), çalışanların kararlara katılma isteklerinin artması, kendilerine daha saygılı ve adaletli davranılması talepleri bu baskının en önemli nedenlerini oluşturmaktadır (Burke ve Ng, 2006; Schwoerer ve diğ., 1995). Aynı zamanda toplum tarafından örgütlere yöneltilen baskı, imaj kaygısı yaratmakta ve çalışanların yönetilmesinde daha etik davranılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

İKY fonksiyonlarının etik çerçevede yürütülmesi konusunda uygulayıcılara yol gösteren doğruluk, dürüstlük ve adalet gibi etik ilkeler aynı zamanda çalışanların kendileriyle ilgili fonksiyonları değerlendirmelerinde de temel aldıkları ilkelere (Weaver ve Trevino, 2001). İK yöneticilerinin uygulamalarında bu ilkeleri benimsemeleri ve çalışanların da bu yöndeki değerlendirmeleri etik uygulama ve algı simetrisinin oluşmasını sağlayacaktır. Öyle ki, bu simetrisinin kurulduğu iş ortamında etik dışı davranışların önlenmesi beklenebilecektir.

İK yöneticilerinin çalışanlara karşı etik sorumluluklarını yerine getirdiklerini gösteren pek çok uygulama söz konusudur. Öncelikle İK yöneticileri bütün fonksiyon, karar ve uygulamalarında etik ilkelere başvurma sorumluluğu taşıdıklarının bilincinde olmalıdırlar. Bu doğrultuda İKY politikalarının belirlenmesinde adalet ilkesinin benimsenmesi, çalışanlara saygılı davranılması, temel haklarının ve mahremiyetlerinin korunması, çalışan bilgilerinin amaçları dışında kullanılmaması, ayrımcılık yapılmaması, ücret ödemediği fazla mesai yaptırılmaması, doğru söylenmesi, dürüst davranılması, ücretlerin geciktirilmemesi, eşit işe eşit ücret ödenmesi, fırsat eşitliğinin sağlanması İK yöneticilerinin çalışanlara karşı etik sorumluluk bilincinin hayata geçirildiğinin ifadesi olacaktır (Hussein, 2009; İGİAD, 2008; Bennington, 2007; Yüksel, 2000; Schwoerer ve diğ., 1995).



## 2.9. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik İlkeler

Araştırmacılar arasında İKY ve iş etiği arasında yakın ve güçlü bir ilişki olduğuna dair bir görüş birliği söz konusu olmakla birlikte, bu ilişkide temel problem İKY’de etik çerçevenin oluşturulup oluşturulamayacağı ve İKY’de etik ilkelerin nasıl ifadelendirileceği yönünde yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kültür farkı ve diğer çeşitlilikler üstünde bütün örgütlerin başvurabileceği etik ilkelerin mümkün olup olamayacağı tartışılmaktadır. Legge’ye (2000) göre; postmodernizmin göreceliği ve farklılıkları vurgulaması evrensel etik ilkelerin oluşturulmasında bir paradoks yaratmaktadır. Dolayısı ile ortak etik ilkeler, davranışlar ve uygulamaların mümkünlüğü problemi karşısında postmodernizm farklı açılımlar sağlamaktadır. Ayrıca evrensel etik ilkelerin mümkün olamayacağını savunan araştırmacılar rölâivist teori ile de düşüncelerini temellendirmektedirler. Bu yönde kime veya neye göre etik sorusu konuyu muğlâklaştırmakta ve tartışmanın fitilini ateşlemektedir.

Araştırmacılar post modern bir iş dünyasında İKY konu ve fonksiyonlarında en iyi etik standartların mümkünliğini farklı etik teorileri temel alarak tartışmaktadırlar (Budd ve Scoville, 2005; Legge, 2000). Schumann’da (2001) bu konuya ışık tutmaya çalışan araştırmacılardan birisidir. Bu yönde Schumann çalışmasında rölâivist teorinin kendi içinde tutarsız olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacı istihdamda ayrımcılık ve cinsel taciz gibi konuları farklı etik teoriler ışığında irdelemiş ve temel alınan etik teorilerin hepsinde bu davranışların etik dışı olduğunu göstermiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgudan hareketle Schumann İKY’de evrensel düzeyde kabul edilebilecek bir etik çerçevenin ve ilkelerin oluşturulabileceğini ortaya koymuştur.

Bazı araştırmacılar ise, İKY’de en iyi etik uygulamaların mümkün olamayacağını ve etik ilkelerin ulusal kültür, örgüt kültürü, değerler ve koşullar ışığında değişiklik göstereceğini savunmaktadırlar (Spence, 2000). Çalışmamızda kültürel unsurların beslediği farklılıklar göz ardı edilmemekle birlikte, genel olarak İKY’de başvurulabilecek etik standartların ve ilkelerin oluşturulabileceği düşüncesi savunulmaktadır. Örneğin fırsat eşitliği ilkesini İKY uygulamaları açısından irdelediğimizde bu ilkenin bütün kültürler ve örgütler için başvurulabilecek bir ilke olduğunu görebiliriz. Çalışanlara eşit fırsatlar sağlanması ve onlara adaletli davranılması dünyanın neresinde faaliyet gösterirse gösterecek bütün örgütler için bir gerekliliktir.

Aynı zamanda gün geçtikçe artan sayıda örgütlerin açıkladığı etik kodların İKY ile ilgili içerikleri de evrensel etik ilkelerin mümkünliğini desteklemektedir.

İKY fonksiyonunun etik çerçevede yürütülmesinde başvurulabilecek ilkelerin hangileri olabileceği sorusu araştırmacılar tarafından yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Yapılan tartışmalarda genel olarak İKY’de etik çerçevenin fırsat eşitliği, doğruluk, adalet ve dürüstlük ilkeleriyle oluşturulabileceği kabul edilmektedir (Greenwood, 2002; Miller, 1996 akt. Greenwood, 2002; Woodall ve Douglas, 2000; Akgeyik, 2009; Uğur, 2008; Aydın, 2002; Yüksel, 2000; Danley ve diğ., 1996).

İKY’de etik bir çerçeve oluşturulabilecek farklı ilkelerden de bahsedilebilir. Bu yönde farklı değerlendirmeler yapmak mümkündür. Ancak yukarıda sıralanan bu ilkeler öz itibariyle çalışanlara ayrımcılığı ortadan kaldıracak düzeyde eşit mesafede olmayı, onlara emekleri ölçüsünde çıktı sunmayı ve bireysel hak ve özgürlüklerine saygılı davranmayı teşvik etmektedir.

İKY politika ve fonksiyonlarında bu ilkelerin hepsinin önemi çok büyüktür. Çalışanların bu ilkelerle ilgili değerlendirmeleri onların davranışlarını doğrudan etkileyecektir. Örneğin, adalet ilkesi iş etiğinin bir yüzünü oluşturur (Arvey ve Renz, 1992). Adalet ilkesine göre çalışanlarla ilgili kararlarda onların yaptıkları katkı göz önünde tutulmalıdır (Arslan, 2001). Öyle ki, uygulamalarda ve kararlarda adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların örgüte karşı güvenleri azalacaktır (Weaver, 2004). Aynı zamanda adaletsizlik, ayrımcılık, saygısızlık gibi davranışlar çalışanların tatminlerini, bağlılıklarını ve katılımlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

## **2.10. İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Uygulamaların Örgütlere Getirileri**

Literatürde yapılan çalışmalarda etik çerçevede yürütülen İKY fonksiyonunun örgüt performansını olumlu yönde etkileyeceği düşüncesi genel olarak kabul edilmektedir. Ancak bu kabul ampirik çalışmalarla yeterince sınanamamaktadır.

İKY ve iş etiği ilişkisiyle ilgili bu genel kabul bazı araştırmacılar tarafından sorgulanmaktadır. Bu araştırmacılardan biri olan Lafer’e (2005) göre, özü itibariyle etik davranış herhangi bir zorunluluk veya çıkar beklentisiyle sergilenmemelidir. Bu yüzden bir yöneticinin etik davranışını motive eden unsur da performans gayesi olmamalıdır. Ona göre, etik davranışın sergilenmesi herhangi bir maliyet-gelir hesabına

dayanmamalıdır. Öyle ki, etik davranış bir beklenti içine girmeksizin, gerçekten öyle olması gerektiği için sergilenmelidir.

Bu düşünce kabul edilmekle birlikte, konuya farklı bir bakış açısı kazandırılabilir. Kanımızca örgütler iş etiği ilkelerine kârlılığı ve performansı artırma aracı olarak başvurmamalıdır. Aksine iş etiği toplum içinde yaşamın gereği ve örgütsel yaşamın devamlılığının sağlanmasında bir amaç olarak kabul edilmelidir. Bunun için de iş etiğine imaj kaygısıyla başvurarak onu araçsallaştıran yaklaşım yerine iş etiğini iş yapma biçimi olarak kabul eden bakış açısı benimsenmelidir.

Bu tartışmadan sonra genel olarak etik çerçevede yürütülen İKY uygulamalarının örgüte getireceği faydalar şu şekilde özetlenebilir:

- Fortune 500 listesinde yer alan örgütlerin %63'ünün üst düzey yöneticilerine (CEO) göre, güçlü etik uygulamaları beraberinde stratejik avantajı getirir (Buckley ve diğ., 2001).
- Toplum önünde olumlu örgüt imajı desteklenir ve etik dışı davranışlar sonucu oluşabilecek örgüt itibarının zarar görme ihtimali azalır (Berenbeim, 2010; Buckley ve diğ., 2001).
- Örgüt içinde ve dışındaki ilişkilerde güven düzeyi yükselir.
- Toplumun etik örgüt uygulamaları yönündeki beklentilerine cevap verilir. Ayrıca toplumun etik bilinç düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlanır.
- Örgütlere meşruluk kazandırarak, örgütsel yaşamı destekler.
- Çalışanların olumsuz örgütsel davranışlarını engeller ve olumlu çalışan davranışlarını güçlendirir.
- Örgütün potansiyel çalışan adayları için çekiciliği artar ve örgüte daha nitelikli adayların başvurma ihtimalini yükseltir.
- Çalışan sürekliliğinin sağlanmasıyla birlikte işgücü devir oranı düşer.
- Çalışanların yönetimiyle ilgili etik ihlaller engellenir. Dolayısı ile bu yönde açılacak davalar ve beraberinde getireceği maliyetlerin önüne geçilir.

## 2.11. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Etik Dışı Davranışlar

Yapılan araştırmalar örgütlerin iş etiği ile ilgili farkındalıklarının arttığını ortaya koymasına rağmen, günümüz modern örgütlerinde etik dışı davranışlar halen sergilenmeye devam etmektedir. Bu da etik ilkelerinin örgüt faaliyetlerine yansıtılmasında bir sıkıntı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Örgütlerde yaşanan bu etik erozyon hangi örgüt faaliyetinden beslenirse beslensin, neticesinde çalışma yaşamının kalitesi bozulmakta ve örgütler yüksek maliyetli risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Etik dışı davranışlarla ilgili olarak Robertson ve Schlegelmilch (1993; akt. Wooten, 2001) tarafından 700'den fazla örgütün katılımıyla yapılan bir çalışmada, etik açıdan en sorunlu konuların İKY ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. 900'den fazla örgütün katılımıyla gerçekleştirilen başka bir araştırmada da örgütlerde ortaya çıkan en önemli 10 etik problemin 6'sının İKY ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Fusilier ve diğ., 1996 akt; Wooten, 2001). Araştırma bulgularının gösterdiği gibi örgütlerin karşı karşıya kaldıkları problemlerin çoğu insan davranışlarıyla ilişkilidir (Kapu, 2009; O'Higgins ve Kelleher, 2005). Bu argüman İKY'nin etik çerçevede yürütülmesini örgüt başarısı için zorunlu kılmaktadır.

İKY'de ortaya çıkan etik dışı davranışlar bireysel, profesyonel ve örgütsel faktörleri içeren çok yönlü bir durum olarak değerlendirilmektedir (Wooten, 2001). 1078 İK yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada sırasıyla en çok üst yönetimin ve denetçilerin tutumunun, bireysel değerlerin ve performans baskılarının etik dışı davranışa yol açtığı belirlenmiştir (Danley ve diğ., 1996). Bunların yanı sıra işverenlerin İK yöneticilerinden talepleri, İK yöneticilerinin uzmanlık bilgilerinin yetersizliği veya uzmanlıklarına bağlılıklarının zayıf olması, etik ihlâl neden olan durumla ilgili eksik değerlendirme, etik hassasiyetin düşük olması da etik dışı davranışları beraberinde getirebilmektedir. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda İKY'de ortaya çıkan etik problemlerle örgüt ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, büyük örgütlerde küçük örgütlere nazaran etik dışı sorunlar daha çok yaşanmaktadır (Bartels ve diğ., 1998; Mithchell ve diğ., 1996; Schwoerer ve diğ., 1995).

**Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Etik Dışı Davranışlar**

<b>İKY’de Ortaya Çıkan Etik Dışı Davranışlar</b>	<b>Sıklık</b>
İKY uygulamalarında cinsiyet temelli ayrımcılık	8
Çalışanlarla ilgili bilgilerin gizliliğinin ihlâl edilmesi	8
Yönetici ve çalışanlar için farklı ve tutarsız disiplin uygulamaları	6
İşe alma, ücretlendirme ve eğitim gibi İKY uygulamalarında adam kayırma	6
Çalışan sağlığı ve güvenliğinin ihlâli	6
Cinsel taciz	4
Adaletsiz işgücü uygulamaları	5
İKY uygulamalarında ayrımcılık yapılması	4
Çalışanlarla ilgili kararlarda üst yönetimle kurulan ilişkilerin etkili olması	2
Çalışan hırsızlığı	2
Performans değerlendirmede objektif olmayan kriterlerin kullanılması	2
Çalışanların uyuşturucu ve alkol bağımlılıkları	1
İş değerlemede objektif olmayan kriterlerin kullanılması	1
İşe alımda psikolojik testlerin etik dışı kullanımı	1
İK yöneticilerinin bireysel çıkarlarını gözeterek müşterilerle anlaşmalar yapmaları	1

Tablo 3. İKY’de ortaya çıkan etik dışı davranışları belirlemeye yönelik olarak yapılan bazı çalışmalardan elde edilen bulgulardan hareketle hazırlanmıştır. Tablonun oluşturulmasında Kuralay, 2011; Başarır, 2006; Wiley, 2000; Payne ve Wayland, 1999; Wiley, 1998; Weiss, 1997; Danley ve diğerleri, 1996; Fusilier ve diğerleri, 1996 akt; Wooten, 2001; Wells ve Spinks, 1996b; Robertson ve Schlegelmilch, 1993 akt; Wooten, 2001; Gandtz ve Hayes, 1988 akt; Payne ve Wayland, 1999; Mithchell ve diğerleri, 1996 kaynaklarından faydalanılmıştır. Yapılan bu araştırmaların çoğunda örneklem İK yöneticilerinden oluşturulmuştur. Bu anlamda İK yöneticilerinin değerlendirmelerinin belirli etik dışı davranışlara işaret ettiği söylenebilir. Tablodan da görüldüğü gibi İKY’deki en önemli ihlâller cinsiyet ayrımcılığı ve çalışanlarla ilgili bilgilerin gizliliğinin korunamaması konusunda yaşanmaktadır. Aynı zamanda tabloda yer alan maddeler İKY’de etik çerçevenin oluşturulmasında başvurulacak ilkeleri de açıkça

ortaya koymaktadır. Öyle ki, etik dışı davranışların engellenmesinde adalet, dürüstlük, fırsat eşitliği gibi ilkelerin değerinin altı yeniden çizilmektedir.

## **2.12. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında İş Etiği**

İKY’de işgücü planlama sürecinden yeni istihdam edilecek personel alımına kadar geçen tüm uygulamalar etik boyuta sahiptir (Scott, 2005; Woodall ve Winstanley, 2000; Szalkowski ve Jankowicz, 1999). İKY fonksiyonu sistem mantığına dayandığı için herhangi bir karar ve faaliyette göz ardı edilen etik ilkeler bir bütün olarak İKY’de iş etiği etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

İKY’de fonksiyonlarla ilgili farklı değerlendirmeler söz konusudur. Scott’a göre; seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışanların örgüt bünyesinde kalmalarını sağlama ve motive etme İKY’de yerine getirilen dört temel fonksiyondur. Diğer bir fonksiyonda gerektiğinde çalışanların işten çıkartılmaları sürecinin yönetilmesi ile ilgilidir. Başka bir çalışmaya göre personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonları örgütler tarafından en çok uygulanan İKY fonksiyonlarıdır (Batt, 2000; akt. Akdemir, 2004).

Türkiye’deki örgütlerin konuyla ilgili durumlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan farklı çalışmalar söz konusudur. Bu yönde yapılan bir çalışmada Türkiye’deki büyük örgütlerin sırasıyla en fazla sırasıyla İK temin ve seçimi, ücret yönetimi ve İK eğitimi ve geliştirme fonksiyonlarını yerine getirdikleri belirlenmiştir (Özdemir, 2009b).

Türkiye’de bilimsel dergilerin incelenmesiyle gerçekleştirilen başka bir çalışmada sırasıyla en fazla araştırılan fonksiyonların eğitim ve geliştirme, personel temini ve seçimi ile performans değerlendirme olduğu tespit edilmiştir (Üsdiken ve Wasti, 2002). Bu çalışmalarda elde edilen bulguların aynı zamanda Türkiye’de örgütler tarafından en çok uygulanan İKY fonksiyonlarına da işaret ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

İKY’de sistem mantığı gereği bütün fonksiyonların aynı etkinlikle yerine getirilmesi bir gereklilik olmakla birlikte yapılan çalışmalar örgütlerin literatürde vurgulanan bu söylemi eyleme geçirme aşamasında eksikliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. İKY’de etik çerçevenin nasıl oluşturulabileceği konusunu tartışmada önemli bir girişim olarak kabul edilebilecek çalışmamızda bu çerçevenin sınırlarının çizilmesinde İKY fonksiyonları temel alınacaktır. Ancak temel alacağımız İKY fonksiyonları ile ilgili bir

sınırlandırmaya gidilecektir. Böyle bir sınırlandırmaya gitmenin iki nedeni olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki yukarıda da bahsedildiği gibi uygulamada en çok yer verilen İKY fonksiyonları olmalarıdır. Diğeri de insan kaynakları planlaması (İKP) ve iş değerlendirme gibi İKY fonksiyonları temel fonksiyonlar ile doğrudan ilişkili olmasına rağmen, bu ilişkinin çalışanlara yansımalarının araştırmada temel alınan diğer fonksiyonlara nazaran daha dolaylı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenlerle de çalışmamızda personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonları adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük ilkeleri ışığında tartışılacaktır.

### **2.12.1. Personel Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonu**

Personel seçme ve yerleştirme İKY'nin en önemli fonksiyonlarından birisidir (Mehrabad ve Brojeny, 2007; Ünal, 2002). Çünkü örgütlerde işleri yerine getirmek üzere seçilen adayların yetenek ve nitelikleri yapılan işlerin kalitesini belirleyecektir. Bu anlamda yapılan doğru seçimler örgüt etkinliğini doğrudan etkileyecektir.

Personel seçme ve yerleştirme süreci personel ihtiyacının ortaya çıkması ile başlamaktadır. Oluşan personel açığının belirlenmesinde İKP çıktıları temel alınmaktadır (Uğur, 2008). Bu yönde İKP, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2000:68).

Genel olarak personel seçme ve yerleştirme sürecinde yerine getirilen faaliyetler şunlardır; boş pozisyonları dolduracak adaylarda olması gereken niteliklerin belirlenmesi, aday havuzunun oluşturulması ve işin gerektirdiği nitelikleri en iyi karşılayacak adayların seçilmesidir (Armstrong, 2006; Canman, 2000). Açık pozisyonların gerekleri ile adayların nitelikleri arasındaki en iyi uyumun sağlanması bu faaliyetlerin temel amacını oluşturmaktadır (Bernerth ve diğ., 2006).

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bunlardan ilki insan kaynağını bulmadır. İnsan kaynağını bulma, insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve örgüte çekebilme

faaliyeti (Yüksel, 2000:101) olarak ifade edilebilir. Diğer aşama ise insan kaynağını bulduktan sonra aralarından seçim yapma sürecine ilişkindir. Buna göre personel seçimi, personel gereksinimi olan işin gerekleri ve koşulları ile bu işe girmek için başvuruda bulunan adayların özelliklerini bağdaştırma sürecidir (Koç, 2002:2).

Örgütler ortaya çıkan boş pozisyonların doldurulmasında iki kaynaktan yararlanmaktadırlar. Bunlar örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklardır (Uğur, 2008; Ünal, 2002). Terfi ve nakil, iç duyurular, iş zenginleştirme ve iş genişletme örgüt içi kaynakları oluştururken (Uğur, 2008), dış kaynaklar ise potansiyel adayların bulunduğu yerleri kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2006). Adayların hangi kaynaktan karşılanacağı kararı örgütlerin tercihlerine ve pozisyonların özelliklerine bağlı olarak değişecektir.

Boş pozisyonların hangi kaynaklardan doldurulacağı kararına bağlı olarak aday havuzu oluşturulmaktadır. Aday havuzunun oluşturulmasında iş duyuruları, kendiliğinden başvuru ve örgüt veri tabanı, personelin ve tanıdıkların tavsiyeleri, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), İK firmaları ve siteleri ve bunun gibi yöntemlere başvurulmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006). Aday havuzunda yeterli başvuru yapıldığına karar verilmesiyle seçme sürecine geçilmiş olunacaktır. Bu süreçte yerine getirilen uygulamalar adaylarla ilgili bilgileri toplamaya ve elde edilen bu bilgileri kontrol etmeye yönelik olarak yürütülecektir.

Personel seçme sürecindeki en kritik konu seçim kararının hangi yöntem veya yöntemlere bağlı olarak verileceğidir. Genel olarak personel seçim kararının verilmesinde kullanılan yöntemler; görüşme, değerlendirme merkezi ve testler olarak sayılabilir (Armstrong, 2006). Bunların yanında grup destek sistemleri, biyografik verilere dayalı yöntemler ve grafoloji de örgütler tarafından kullanılmaktadır (Yeloğlu, 2004). Örgütleri bu yöntemlere başvurmaya iten en önemli neden ise, seçim kararının en doğru şekilde verilebilmesi için adayla ilgili güvenilir bilgiye ulaşma isteği olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler uygun adayın belirlenmesinde objektif verilere ihtiyaç duymakta ve seçme yöntemleri bu amaca hizmet etmektedir. Yeloğlu (2004) tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye'deki örgütlerin personel seçmede daha çok mülakat ve psikometrik testleri tercih ettikleri belirlenmiştir. Türkiye'deki eğilimi yansıtan diğer bir araştırmaya göre, Türk örgütlerinin işe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında,



2000 yılına göre %134'lük bir artış kaydetmiştir. Bu oran işe alım sürecinde internetin yaygın bir biçimde kullanılmaya başlandığını göstermektedir (Göçgün, 2010).

Adaylarla ilgili toplanan bilgiler ışığında İK yöneticileri işin gerekleri ve çalışan nitelikleri arasında simetri oluşturmayı amaçlayarak, seçim kararını vermektedirler. İşe kabul edilen çalışanlara bu yönde bildirimde bulunmakta ve gereken yasal işlemler yapıldıktan sonra yerleştirme gerçekleştirilmektedir. Adayların işe başlamasıyla sonuçlanan fonksiyonun etkinliği ile ilgili geri bildirim büyük ölçüde performans değerlendirme ile sağlanmakta ve bu bilgi diğer seçme işlemleri için yol gösterici olmaktadır.

### **2.12.2. Personel Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonunda İş Etiği**

Personel seçim aşamasında adaylar ve örgüt arasında ilk ilişkiler kurulmaktadır (Szalkowski ve Jankowicz, 1999). Bu bakımdan adaylarda örgütle ilgili olumlu izlenimin oluşturulmasında personel seçme ve yerleştirme sürecinin özel bir önemi söz konusudur. Öyle ki, bu süreçte benimsenen yaklaşım, adaylara etik değerlerin ve davranışların örgüt için önemini ifade edecek ve bu konuda onlara ipucu verecektir (Weaver, 2004).

Personel seçme sürecinin adaletli bir biçimde yerine getirilmesi işe yeni alınan çalışanların gelecekteki etik tutum ve davranışları üzerinde belirleyici bir faktör olacaktır. Aynı zamanda örgütlerin personel seçme ve yerleştirme sürecinde adalet ilkesini benimsemeleri neticesinde imajları da olumlu yönde etkilenecektir (Berneth ve diğ., 2006). Bunun için süreç örgütün iş etiğine verdiği önemi yansıtacak düzeyde tasarlanmalı ve yürütülmelidir (Weaver, 2004; Buckley ve diğ., 2001; Weaver ve Trevino, 2001).

En temel insan haklarından biri olan eşit istihdam fırsatı İKY'de en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Bu yönde yapılan tartışmalarda, Batılı ve diğer ülkelerde personel seçme ve yerleştirme sürecinde diğer İKY fonksiyonlarına nazaran ayrımcılık uygulamalarının daha çok yapıldığına dair kanıtlar ortaya konulmaktadır (Bennington, 2007). Yapılan çalışmalar istihdamda fırsat eşitliği ilkesinin uygulamalara henüz tam manasıyla yansıtılmadığını göstermekte ve bu anlamda söylemin eyleme dönüştürülemediği gerçeğinin altı yeniden çizilmektedir. Dolayısı ile personel seçme ve

yerleştirme sürecinde etik ilkelerin öneminin vurgulanması önemli bir gereklilik olmaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan boş pozisyonlarla ilgili duyuru yapılmadan önce pozisyonu dolduracak adaylarda olması gereken asgari nitelikler belirlenmektedir. Belirlenen nitelikler ile pozisyonun gerekleri arasında simetrinin sağlanması etik bir konudur. Çünkü ilanda yer alacak bu nitelikler doğrultusunda adaylar başvuru yapıp yapmama kararını vereceklerdir. Bunun için de pozisyonun gerekleri objektif olarak belirlenmeli ve bu konuda adaylara doğru bir bilgilendirme yapılmalıdır (Scott, 2005; Armstrong, 2006). Bu aşamadaki en önemli etik konu, boş pozisyonları dolduracak adaylarda aranan niteliklerin işin gerektirdiğinden fazla gösterilmemesi olmaktadır. Aynı zamanda boş pozisyonun gerektirdiği asgari özelliklerin belirlenmesinde ve ilan edilmesinde işin yerine getirilmesine engel ya da destek olmayacak ırk, cinsiyet, din ve benzeri faktörlere yer verilmemelidir (Armstrong, 2006; Scott, 2005; Yüksel, 2000). Aksi takdirde böyle bir uygulama fırsat eşitliği ilkesinin gereklerini göz ardı etmek anlamına gelecektir.

Örgütler boş pozisyonla ilgili verecekleri ilanları mümkün olduğu kadar çok adayın haberdar olmasını sağlayacak bir duyuru yöntemi seçmelidirler. Ayrıca potansiyel bütün adayların ilana başvurabilmeleri konusunda eşit fırsat sağlanmalıdır (Yüksel, 2000). Bu fırsatın sağlanması iş etiğinin bir gereği olmakla birlikte, daha çok adayın başvuru yapmasının sağlanması ile doğru karar verme ihtimali de yükseltilmiş olunacaktır.

Örgütlerdeki boş pozisyonlarla ilgili duyurular yapıldıktan sonraki aşamada ortaya çıkan en önemli etik konular; başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliğinin korunması ve adaylara doldurmaları için verilen formlarda insan haklarına saygısızlık olarak nitelendirilebilecek soru ve ifadelere yer verilmemesidir (Uğur, 2008). Ayrıca bu formlarda adaylar arasında ayrımcılığa yol açacak işin gereklerinin talep etmediği bilgilerle ilgili sorular da bulunmamalıdır. Bu konuda örgütlerin gereken hassasiyeti göstermedikleri sıkça tartışılmaktadır. Nitekim yapılan bir çalışmada başvuru formları incelenen örgütlerin adaylara saç ve göz renkleri, kiloları, çocuk sayıları, anne ve babalarının adları ve meslekleri gibi soruların da sorulabildiği görülmüştür (Yeloğlu, 2004).

Personel seçim kararının etkin olması ve doğru adayların işe yerleştirilebilmesi için sürecin uzman kişiler tarafından geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Arvey ve

Renz, 1992). Bu konuda donanımlı İK yöneticilerinin süreci yerine getirmeleri etik ihlallerin de yaşanma olasılığını azaltacaktır.

Personel seçim sürecindeki en önemli etik konulardan birisi tutarlılıktır. Bu nedenle süreç tüm adaylar için tutarlı olmalıdır. Başvuran bütün adaylar aynı görüşme sürecinden, testlerden geçirilmeli ve hepsine ayrımcılık yapılmadan aynı mesafede olduğu gösterilmelidir (Arvey ve Renz, 1992). Adayların seçim süreciyle ilgili adaletsizlik algıları hem örgütün imajını olumsuz yönde etkileyecek hem de iş etiği hassasiyetinin yüksek olmadığına bir ifadesi olabilecektir. Ancak uygulamada örgütlerin çoğunlukla bu yönde gereken hassasiyetleri göstermedikleri ve belirli önyargılara sahip oldukları bilinmektedir. Nitekim yapılan bir çalışmada katılımcı örgütlerin başvuran adaylardan belirli üniversitelerden mezun olanlara öncelik tanıdıkları belirlenmiştir (Yeloğlu, 2004). Bu uygulama adaylar arasında fırsat eşitliğini bozacak nitelikte olduğu için etik dışı olarak değerlendirilmektedir.

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonun etkinlikle yerine getirilmesi sürecin açık ve doğru bir biçimde yürütülmesi ile doğrudan ilişkili olacaktır. Bu konuda hem adaylara hem de örgütlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Adayların nitelikleriyle, örgütlerin de çalışma koşulları ve yapılacak işin gerekleriyle ilgili doğru ve dürüst bilgiler vermeleri etik ilkelerinin bir gereğidir.

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu örgütle benzer etik değerlere, ilkelere ve hassasiyetlere sahip adayların belirlenmesinde İK yöneticilerine önemli bir fırsat sunmaktadır (Miceli ve Near, 2001). İK yöneticileri bu fırsatı değerlendirebilmek için seçim yöntemlerine adayların bu hassasiyetlerini ortaya koyacak kriterlere yer vermelidirler. Bu yönde örgütsel değerlere uygunluk seçim kararını etkilemelidir (HR Focus, 2005; akt. Sayılı ve Kızıldağ, 2007; Vickers, 2005; Buckley ve diğ., 2001; Attwell, 1998). Öyle ki, etik hassasiyetleri yüksek adaylar işe alındığında, bu bireyler diğer çalışanlar için rol model olma rolünü üstlenebileceklerdir (Valentine, 2010).

Günümüz örgütleri işe alım sürecinin daha geçerli, güvenilir ve adil olabilmesi için kendilerine özgü yöntemler geliştirmektedirler. Bu farklı yöntemler adayların yetenek ve kişiliklerini daha doğru bir biçimde değerlendirme amacı taşımaktadır. Ancak seçim sürecinde bu yöntemlerin kullanılması itibariyle önemli etik konular ortaya çıkmaktadır (Szalkowski ve Jankowicz, 1999).

İşe alınacak adayların seçiminde kullanılan görüşme, test, değerlendirme merkezleri gibi yöntemlere başvurulurken göz önünde tutulması gereken en önemli faktör, bu yöntemlerin sadece adayların yetenek ve deneyimlerini ölçmeye yönelik olarak kullanılmasıdır. Örneğin görüşme yönteminde adaylara sorulacak sorular kişisel haklara saygıyı ön planda tutacak ve onların özel yaşamlarının mahremiyetini ihlâl etmeyecek nitelikte olmalıdır (Uğur, 2008; Scott, 2005). Aynı zamanda personel seçim kararının verilmesine destek sağlayacak yöntemler, ayrımcılık gözetmeden adaylara aynı şekilde uygulanmalı ve bu yöntemlerin uygulanması neticesinde elde edilecek veriler objektif kriterler doğrultusunda değerlendirilmelidir.

İK yöneticileri adaylarla ilgili bilgi toplanması aşamasında kişilerin özel yaşam mahremiyetlerini korumaya özen göstermelidirler (Arvey ve Renz, 1992). Bununla birlikte adayların referans kontrolleri yapılırken de hassas davranmalıdırlar. Özellikle halen başka örgütlerde çalışan adayların iş başvurusu yapmaları nedeniyle işten çıkartılma ihtimalleri göz önünde tutulmalı ve bilgilerin gizliliği korunmalıdır (Scott, 2005).

İşe alınacak adayların belirlenmesindeki en önemli konulardan birisi, seçim kararının önyargılardan arındırılması ve tamamen adayların niteliklerine göre verilmesidir (Uğur, 2008; Yüksel, 2000; Arvey ve Renz, 1992). Seçim kararında kullanılacak kriterlerin doğrudan pozisyonla ilişkili olması ve bütün adaylar için aynı kriterlerin kullanılması göreceli olarak personel seçim sürecinin daha adil bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır (Arvey ve Renz, 1992). Bu nedenle seçim kararının tanıdıklık veya arkadaşlık ilişkisine dayandırılması etik dışı olacaktır. Bazı İK yöneticileri bu yönde eğilimlere sahip olabilirler. Ancak böyle bir uygulama adaylar arasında adaletsizliğe yol açacağı için engellenmelidir (Scott, 2005). Seçim kararında fırsat eşitliği ve adalet ilkelerinin ihlâl edilip edilmediğini kontrol etmek için karar farklı bakış açılarına sahip kişiler tarafından yeniden gözden geçirilmelidir (Arvey ve Renz, 1992).

İşe alınacak kişilerin kararı verildikten sonra etik davranmayı benimseyen İK yöneticilerinin diğer adaylara başvurularıyla ilgili geri bildirimde bulunmaları beklenmektedir (Scott, 2005; Yüksel, 2000). Böyle bir bildirim yapılması İK yöneticilerinin adaylara karşı sorumluluklarını önemsediklerinin bir göstergesi olacaktır.

Bu tartışmalar ışığında personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunun etik çerçevede yürütülmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Boş pozisyonları dolduracak adaylarda aranan nitelikler işin gerektirdiğinden fazla gösterilmemelidir.
- Boş pozisyonla ilgili özelliklerin belirlenmesinde ve ilan edilmesinde işin yerine getirilmesine engel ya da destek olmayacak ırk, cinsiyet, din ve benzeri faktörlere yer verilmemelidir.
- Bütün adaylara boş pozisyonlara başvurma konusunda eşit fırsat sağlanmalıdır.
- Başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunmalıdır.
- Başvuru formlarında insan haklarına saygısızlık olarak nitelendirilebilecek ve ayrımcılığa yol açacak soru ve ifadelere yer verilmemelidir.
- Personel seçim sürecinde bütün adaylara tutarlı davranılmalıdır. Ayrımcılığa neden olacak örneğin belirli bir üniversiteden mezun olma gibi kriterlere yer verilmemelidir.
- Personel seçim sürecinde adaylara örgütle ilgili doğru ve dürüst bilgi verilmelidir.
- Personel seçme sürecinde kullanılan seçme yöntemleri bütün adaylara aynı şekilde uygulanmalı ve ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Seçme yöntemleri kullanılırken adayların kişisel hakları ve özel yaşam mahremiyetleri ihlâl edilmemelidir.
- Seçme yöntemlerinin kullanılmasıyla elde edilen bilgilere önyargılar dâhil edilmemelidir.
- Başvuran adaylarla ilgili bilgi toplanırken özel yaşam mahremiyeti korunmalıdır.
- Özellikle halen başka bir örgütte çalışmaya devam eden adayların referans kontrolleri yapılırken daha hassas davranılmalıdır.
- İşe alınacak adayların seçilmesinde uzman kişiler söz sahibi olmalıdır.
- Seçim kararı objektif kriterlere dayandırılmalı ve adayların niteliklerine göre verilmelidir.

- Seçim kararında adayların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve siyasi bağlantıları etkili olmamalıdır.
- Seçim kararı farklı bakış açılarına sahip kişiler tarafından kontrol edilmelidir.
- Seçim kararı verildikten sonra başvuran bütün adaylara geri bildirimde bulunulmalıdır.

### **2.12.3. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu**

Günümüz endüstrileri bilgi temelli bir yapıya dönüşme yolunda hızla ilerlemekte ve çalışanların sürekli öğrenmesi, bilgi ve becerilerini güncellemeleri daha önemli bir hale gelmektedir (Burke ve Ng, 2006). Son yıllarda yaşanan hızlı değişim eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Sürekli dönüşen teknolojiyle birlikte bilginin kolay ulaşılması ve hızla güncelliğini yitirmesi, çalışanların beceri ve bilgilerinin eskimesine yol açmaktadır. Bunun için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi zorunluluk hali almaktadır. Öyle ki; Smith'e (2004) göre, örgütler yaşanan değişime çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi yolu ile uyum sağlayabilmektedirler.

İKY'nin temel fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirmede çalışanların bugünden hareketle gelecekte ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerilerin kazandırılması hedeflenmektedir. Dolayısı ile fonksiyonun etkinliği büyük ölçüde şimdiki durumun en iyi şekilde analiz edilmesi ile geleceğe dair isabetli öngörülerin yapılmasına bağlı olmaktadır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun odağında çalışanlar bulunmakla birlikte, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin farklı olduğu kabul edilmektedir. Buna göre İKY açısından eğitim, örgütte görevli personelin işlerini daha rasyonel yapabilmelerini sağlamak amacıyla onlara dönük bilgilendirme, tutum ve davranışlarını şekillendirme ile yeni beceri ve alışkanlıklar kazandırma faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanır (Uğur, 2008:116). Yeni beceri ve bilgilerin kazandırılmasının yanında eğitim faaliyetleriyle çalışanların karşılaştıkları problemleri tanımlama, analiz etme ve bu problemlere yönelik çözüm önerileri getirmeleri konusunda da daha geniş bir bakış açısına sahip olmaları amaçlanmaktadır (Buckley ve Caple, 2008). Geliştirme ise, örgütlerin uzun dönemli rekabet etme yeteneğini elde edebilmeleri için, bireylerin performanslarını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi, performans planı ve düzeltme süreçlerini işletmeyi, bireylerin kapasitelerini artırıcı eğitim programlarını düzenlemeyi ve

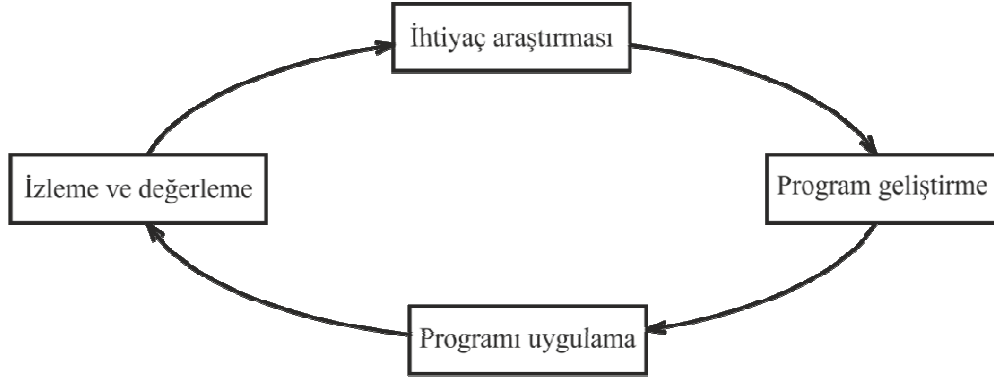
uygulamayı içermektedir (Smilasky, 2002).

Tanımlardan görüldüğü gibi eğitim ve geliştirme farklı içeriklere sahip kavramlardır. Özellikle zaman ve odak boyutları açısından iki kavram belirgin olarak birbirlerinden farklılaşmaktadır. Buna göre, eğitim çalışanların mevcut işlerindeki performanslarını artırmaya yöneliktir ve geliştirmeye nazaran daha kısa sürelidir. Buna karşılık geliştirme ise, çalışanların gelecekte yükselecekleri pozisyonlara bugünden hazırlanmaları ve performanslarının artırılmasını sağlayıcı değişikliklerin yürütülmesi sürecini kapsamaktadır. Aynı zamanda eğitime göre daha uzun vadeli bir bakış açısı gerektirmektedir (Buckley ve Caple, 2008; Atılğan, 2006; Kozak, 1999). Bu anlamda geliştirme uygulamalarının daha çok kariyer yönetimine yönelik uygulamaları kapsadığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle geliştirme programlarının yürütülmesinde kariyer yönetimiyle ilgili planlamalar etkili olmaktadır.

Yaşanan değişime geliştirilen insan kaynağı ile cevap verme isteği örgütleri eğitim ve geliştirme desteği sunmaya iten en önemli nedendir. Çalışanlara sistematik ve tutarlı bir yatırım yapılarak etkinliklerinin artırılması neticesinde örgütlerin başarılarının artacağı inancı örgütleri bu yönde çaba göstermeye sevk etmektedir. Değişen teknolojiye uyum sağlama, çalışanlara yeni beceriler kazandırarak insan kaynağının niteliğini artırma, çalışanların olumlu davranışlarını güçlendirilme, verimliliği artırma, çalışanların örgüt değerlerine bağlılığını yükseltme, işgücü devir oranı ve devamsızlığı azaltma gibi faktörler de örgütleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yerine getirmeye yöneltmektedir (Buckley ve Caple, 2008; Gözütok, 2008; Uğur, 2008; Atılğan, 2006; Bayraktaroğlu, 2006; Canman, 2000; Woodall ve Douglas, 2000; Yüksel, 2000).

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun yürütülmesinde belirli aşamalar söz konusudur. Bir süreç olarak ele alındığında eğitim ve geliştirme genel olarak dört aşamaya ayrılmaktadır. Bunlar; eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi, eğitim amaçlarının ortaya konması, programların hazırlanması ve uygulanmasıdır (Armstrong, 2006).

### Şekil 5. Eğitim Döngüsü



**Kaynak:** Yüksel (2000:203)

Yukarıdaki şekil eğitim ve geliştirme fonksiyonunun yürütülmesindeki aşamaları bir döngü şeklinde ifade etmektedir. Bu süreçle birlikte örgütlerin kariyer yönetimi hedefleri doğrultusunda çalışanların mevcut ve gelecekte yerine getirecekleri işleri daha etkin bir şekilde yapabilme kapasiteleri artırılmaktadır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun en önemli aşamalarından birisi eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesidir. Bu ihtiyacın saptanmasında kariyer yönetimi çıktıları önemli veri sağlamaktadır. Öte yandan hazırlanacak programların içeriği ve niteliği bu analize dayandırılacağı için ihtiyacın doğru bir şekilde ortaya konması çok önemlidir. Genel olarak eğitim ihtiyacı, çalışanların şimdiki performansları ve gelecekte öngörülen performans düzeyleri arasındaki fark dolayısı ile ortaya çıkmaktadır. Bu yönde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde farklı yöntem ve teknikler kullanılmakla birlikte, bu yöntemler şimdiki ve gelecekteki durumun kıyaslanması noktasında kesişmektedirler.

Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının düzeyi ve niteliği ortaya konduktan sonra eğitim programının içeriği hazırlanmaktadır. Bu aşamada yerine getirilen uygulamalar şunlardır: eğitim hedeflerinin, programın kapsamının ve eğitimcilerin belirlenmesi, eğitim verilecek çalışanların tespiti, eğitim süresinin ve yerinin belirlenmesi ile eğitim yöntemine karar verilmesidir (Bayraktaroğlu, 2006:82-83). Genellikle eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her iki yöntemin de kendi içinde avantajları ve dezavantajları bulunmakla birlikte, önemli olan eğitim ihtiyacının niteliğine göre hangi yönteme başvurulacağına karar verilmesidir.



Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun yürütülmesinde üçüncü aşama hazırlanan programların hedef çalışanlara sunulmasıdır. Son aşama ise programların etkinliğinin diğer bir ifadeyle hedeflenen amaca ne ölçüde ulaşıldığının değerlendirilmesidir. Bu aşamada tespit edilen eğitim ve geliştirme eksikliğinin kapatılıp kapatılmadığı ortaya konmaktadır. Beklenen sonuç verilen eğitim ve geliştirme desteği doğrultusunda çalışanların performanslarının yükselmesidir.

#### **2.12.4. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunda İş Etiği**

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun uygulamaya geçirilmesinde ortaya çıkan farklı etik konular söz konusudur (Woodall ve Douglas, 2000). İş etiğini kurumsallaştırmayı hedefleyen İK yöneticileri fonksiyonun yürütülmesinde izlenen her aşamada bu etik konuları göz önünde bulundurmakla ykmldrlere.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve bu ihtiyacın niteliğinin ortaya konması eğitim ve geliştirme fonksiyonunun ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada mevcut durumun objektif kriterlere dayandırılarak ortaya konması önemlidir. Daha açık bir ifadeyle çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olacak bir durumun oluşmaması için çalışanların mevcut nitelik ve performanslarıyla ilgili tarafsız değerlendirmenin yapılması gerekmektedir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun yürütülmesinde adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve drstlk ilkeleri benimsenmelidir. İş etiğinin gereği olarak İK yöneticileri eğitim ve geliştirme imkânının sunulmasında bütün çalışanların fırsat eşitliği sağlamalıdırlar (Uğur, 2008; Scott, 2005; Weaver, 2004; Wooten, 2001). Yaşanan hızlı değerişim kademe farkı gözetmeksizin bütün çalışanların beceri ve bilgilerinin eskimesine yol açmaktadır. Bu anlamda bütün çalışanların beceri ve bilgilerini güncellemeye ihtiyacı olduğu gerçeği göz gözden kaçırılmamalıdır.

İKY'nde fırsat eşitliği ilkesinin benimsenmesi gereği olarak eğitim ve geliştirme sürecinde yerine getirilebilecek bazı uygulamalar söz konusudur. Bu uygulamalar aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2006):

- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımda kadın ve erkekler eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar.

- İşe yeni başlayan çalışanlara da eğitim programlarına katılma fırsatı sağlanmalıdır.
- Eğitim verilecek çalışanların seçilmesinde kullanılan kriterler cinsiyet ayrımcılığına neden olmamalıdır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra talep edilen eğitim ve geliştirme niteliğine bağlı olarak programların kapsamı belirlenmektedir. Bu aşamada da farklı etik konular söz konusudur. Öncelikle hazırlanan eğitim ve geliştirme desteği sunulacak çalışanların fikri alınmalı ve kendi istekleriyle bu programlara katıldıkları konusunda emin olunmalıdır. Aksi takdirde çalışanların bu yönde zorlama veya baskı ile karşılaşmaları etik dışı olacaktır (Wooten, 2001).

Eğitim ve geliştirme programının içeriğinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli etik ilkeler adalet ve fırsat eşitliğidir. Buna göre, programların kapsamının belirlenmesinde ayrımcılık yapılmamalıdır. Örneğin örgütte aynı departmanlarda çalışan bireylerin bir kısmına daha kapsamlı bir eğitim ve geliştirme programı sunulurken, diğerlerine daha dar kapsamlı ve kısa süreli bir eğitim ve geliştirme imkânının sağlanması adaletsizliğe yol açabilecektir.

Eğitim ve geliştirme programları farklı ihtiyaç ve talepler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu farklılıklar göz önünde bulundurmakla birlikte kapsam ve düzeyi ne olursa olsun eğitim ve geliştirme programları yöneticilere örgütün etik kodlarında yer alan değerlerini çalışanlara benimsetme ve etik problemlerin nasıl çözülebileceğini gösterme konusunda önemli bir fırsat sunmaktadır (Valentine, 2010). Dolayısı ile İK yöneticileri eğitim ve geliştirme programlarının kapsamlarını bu fırsattan faydalanmayı da hedefleyecek düzeyde oluşturmalıdırlar.

Eğitim yönteminin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme desteği işbaşında çalışanların amirleri veya yöneticileri tarafından sunulacaksa, tarafların pozisyonlarından kaynaklanan etik sorunlar ortaya çıkabilecektir. Öyle ki, eğitici rolünde olan amir veya yöneticiler pozisyon olarak eğitim alan çalışanlardan daha avantajlı oldukları için bu avantajı suiistimal etme eğiliminde olabileceklerdir. İK yöneticileri böyle bir durumda ortaya çıkan güç asimetrisinin

kötüye kullanılmadan sürecin etik çerçevede yürütülmesi sorumluluğuna sahiptirler (Moberg ve Valesquez, 2004; akt. Scott, 2005).

Örgüt yönetimi eğitim ve geliştirme desteğinin sağlanması karşılığında çalışanlardan performanslarını yükseltmelerini bekleyeceklerdir (Szalkowski ve Jankowicz, 1999). Şayet çalışan performansında eğitim öncesi ve sonrası olumlu bir fark olduğu görülürse, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun başarıyla amacına ulaştığı söylenebilir.

Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirildiği son aşamayla ilgili göz önünde bulundurulması gereken en önemli etik konu, değerlendirmede kullanılan kriterler ve yöntemlerle ilgilidir. Programların amaçlarına ne ölçüde ulaştığının değerlendirmesi yapılırken objektif kriterler kullanılmalıdır. Aynı zamanda bu kriterler fark gözetmeksizin eğitime katılan bütün çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır. Aksi takdirde subjektif değerlendirmelerin yapılması adalet ilkesine ters düşecektir. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması fonksiyonun etik çerçevede yürütülmesinin bir gerekliliği olacaktır.

Eğitim ve geliştirme imkanının sağlanmasıyla birlikte hem mevcut işleriyle ilgili performansları yükselebilecek hem de gelecekte dolduracakları pozisyonların gerektireceği yetenek ve becerileri kazanabileceklerdir. Örgütler kariyer yönetimi uygulamaları ile bu yönde çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirme fırsatı sunmaktadırlar. Bu fırsatın sunulmasında da önemli etik konular gündeme gelmektedir. Öncelikle çalışanlara kariyer geliştirme imkânı sunulmasında fırsat eşitliği ilkesi benimsenmelidir. Kariyer geliştirmede fırsat eşitliği sağlanmasının yanında çalışanların yeni pozisyonlara geçmeleri anlamına gelen terfi kararları da objektif kriterler doğrultusunda alınmalıdır.

Bu bölümde yapılan tartışmalarda üzerinde durulan etik konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde objektif kriterler kullanılmalıdır.
- Bütün çalışanlara eğitim ve geliştirme programlarının sunulmasında fırsat eşitliği sağlanmalıdır.

- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımda kadın ve erkekler eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar.
- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımda işe yeni başlamış olmak program kapsamı dışında kalmayı gerektirmemelidir.
- Eğitim ve geliştirme programlarına katılım konusunda çalışanların dışunceleri önemsenmeli ve izinleri alınmalıdır.
- Eğitim ve geliştirme programlarının kapsamı objektif kriterler doğrultusunda belirlenmelidir.
- Eğitim ve geliştirme yöntemleri belirlenirken etik sorumluluklar göz önünde bulundurulmalıdır.
- İK yöneticileri programların sunulmasında eğitimci ve çalışanlar arasındaki ilişkinin etik çerçevede yürütülmesi konusundaki sorumluluklarını yerine getirmelidirler.
- Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde objektif kriterler kullanılmalı ve bu kriterler bütün katılımcılara fark gözetmeksizin aynı Şekilde uygulanmalıdır.
- Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliği ile ilgili değerlendirmeler çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Çalışanlara kariyer geliştirme imkanlarının sunulmasında fırsat eşitliği sağlanmalıdır.
- Verilen terfi kararları objektif kriterlere dayandırılmalıdır.

#### **2.12.5. Performans Değerlendirme Fonksiyonu**

Performans değerlendirme İKY'de yrtlen en önemli fonksiyonlardan birisidir. Performans değerlendirme uygulamasının bu önemi büyük lde diğer fonksiyonlara temel çıktı sunmasından kaynaklanmaktadır. Öyle ki, değerlendirmeden elde edilen sonuçlar çalışanlarla ilgili kilit düzeyde sayılabilecek kararların verilmesinde kullanılmaktadır. Bu yüzden çalışanlarla ilgili alınacak kararların isabetliliğinin sağlanmasında, fonksiyonun etkinlikle yürütülmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme, çalışanların ve takımların performanslarının geliştirilmesi suretiyle örgütsel performansın artırılabilceği kabulüne dönük olarak uygulanan sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006).

Genel olarak performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Yönetim ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- Çalışanların performanslarını ortaya koyarak onların ve beraberinde örgütün performansını artırmak,
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Çalışanların performanslarıyla ilgili geri bildirim vermek,
- Çalışanların kariyer planlamasını düzenlemek, terfi ve işten çıkarma gibi kararlarını adil ve gerçekçi temellere dayandırmak,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve örgüte yaptıkları katkı doğrultusunda ücret ödenmesini sağlamaktır (Uğur, 2008; Bayraktaroğlu, 2006; Kuyucu, 2006; Akal, 2003).

Performans değerlendirmeyeyle elde edilen sonuçlar personel planlamasının yapılmasında, terfi kararlarının verilmesinde, ücretlerin tespit edilmesinde, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde, uyarı ve işten çıkarma konularında alınan kararlarda kullanılmaktadır (Uğur, 2008; Erdil vd., 2004; Karabulut, 2002; nal, 2002; Canman, 2000). Nitekim Türkiye’de faaliyet gösteren 119 büyük örgütün katılımıyla yapılan bir çalışmada performans değerlendirme sonuçlarının sırasıyla en çok kariyer planlama, ücretlerin belirlenmesi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının analiz edilmesinde kullanıldığı tespit edilmiştir (zdemir, 2009b).

Çalışanlara dönük olarak alınan önemli kararlara temel niteliğinde çıktı sağladığı için performans değerlendirmenin bu bilinç ile uygulanması gerekmektedir. Fonksiyonla ilgili ideal durum, süreç neticesinde elde edilen sonuçların gerçeği yansıtmasıdır. Bu aşamada sürecin objektifliği vurgulanmalıdır nk çalışanların yapılan değerlendirmelerle ilgili olarak oluşabilecek adaletsizlik algıları gelecekteki performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışanların görevlerindeki başarılarına ilişkin değerlerinin takdir edilmesi süreci (Werther ve Davis, 1996) olarak ifade edilen performans değerlendirme fonksiyonu farklı aşamalara ayrılabilmeyle birlikte genel olarak sürecin planlama, uygulama ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesinden oluştuğu söylenebilir (Armstrong, 2006). Performans değerlendirme süreci çalışanların amaçları ve etkinlikleriyle örgüt amaçları ve stratejisi arasında doğrusal bir ilişki olduğuna yönelik anlayışla uygulanmaktadır (Canman, 2000). Bu anlayış doğrultusunda süreç genel olarak iki faaliyeti kapsamaktadır. Bunlar;

- Geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi,
- Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesidir (Ferecov, 2002:60).

Performans değerlendirmenin sadece mevcut durumu ölçen statik bir yapıya sahip olduğunu düşünmek yanlış olacaktır. Performans değerlendirmede mevcut durumun ortaya konması ve buradan hareketle geleceğe dönük performans hedeflerinin belirlenmesi söz konusudur. Bu anlamda süreç çalışanların geçmiş performansları, şimdiki performansları ve gelecekte olması beklenen performans düzeylerine odaklanmaktadır.

Örgütlerde genel olarak performans değerlendirme sisteminin tasarlanması ve uygulanması görevi İK yöneticilerine verilmektedir. Dolayısı ile sürecin etkinliğinin büyük ölçüde İK yöneticilerinin başarısına bağlı olacağı söylenebilir (Weaver ve Trevino, 2001). İK yöneticilerinin sürece yaklaşımının yanında, üst yönetimin desteği ve çalışanların tutumları da performans değerlendirmede elde edilecek çıktılarının kalitesini belirleyecektir.

Performans değerlendirme sürecinin ilk aşaması performans değerlendirme kriterleri ve standartlarının belirlenmesidir. Değerlendirmede hangi kriterlerin temel alınacağı sürecin objektifliği açısından önemli bir karardır (Uğur, 2008). Performans değerlendirme sisteminin geçerli ve güvenilir olması büyük ölçüde kullanılan kriterlere bağlı olacaktır. Bunun için seçilen kriterlerin gerçekten çalışan performansını ölçmede kullanılabilir kriterler olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2006). Geçerliliğin yanında seçilen kriterler objektif, ölçülebilir, spesifik, ulaşılabilir, zamana bağlı ve örgüt hedefleriyle uyumlu olma özelliklerini taşımalıdır (Kuyucu, 2006; Karabulut, 2002).

Değerleme standartları da çalışanların performanslarının ortaya konmasında kullanılmakta, mevcut ve olması beklenen performansın karşılaştırılmasında temel alınmaktadır. Bu anlamda tutarlı ve doğru performans standartlarının belirlenmesi sürecin başarısı için kaçınılmaz olmaktadır (Sillup ve Klimberg, 2010).

Performans değerlendirme sürecinde performansı kimin değerleyeceği sorusunun yanıtlanması çoğu zaman kolay olmamaktadır (Canman, 2000). Bu aşamada belirlenecek kişi veya kişilerin değerlendirilecek işle ilgili bilgiye sahip olmaları gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır (Bayraktaroğlu, 2006). Performans değerlendirmeyle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda genellikle değerlendirici çalışanın ilk amiri olmaktadır. Ancak son dönemlerde çalışanların işi gereği ilişki kurduğu kişiler tarafından değerlendirme yapılmaktadır (Kuyucu, 2006). Buna göre yöneticiler, çalışanın kendisi, takım arkadaşları, astları, müşteriler sürece değerleyici olarak dâhil olabilmektedirler (Şenol, 2003). Değerleyicilerin sayısının artmasıyla birlikte sürece önyargıların yansıtılması ihtimalinin de önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

Performans değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağı konusu da bu süreçte kararlaştırılmaktadır. Genellikle performans değerlendirme yılda bir kez yapılmaktadır. Ancak sürenin uzamasıyla birlikte çalışanların bir yıl içinde neler yaptıklarını hatırlamak kolay olmayacağı için optimum zaman aralığı belirlenmelidir (Sillup ve Klimberg, 2010). Değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağı aynı zamanda yapılan işin niteliğine bağlı olarak değişebilecektir. Örneğin proje bazında bir iş söz konusu ise proje bitimi değerlendirme için uygun zaman olabilecektir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hazırlıklardan bir diğeri de kullanılacak yöntem veya yöntemlerle ilgili kararların alınmasıdır. Değerlendirmede kullanılacak yöntem örgütlerin ihtiyaçlarına ve kültürlerine göre değişecektir. Kullanılan her yöntemin farklı yararları ve sakıncaları söz konusudur. Bunun için kullanılacak yöntemin kararlaştırılmasında her yöntemin yapısı ve neyi ölçtüğü konusunun üzerinde dikkatle durulmalıdır (Palmer ve Winters, 1993).

Değerlendirmede son aşama değerlendirme sonuçlarının kontrol edilmesidir. Değerlendirme sonuçları çalışanlarla ilgili önemli kararlara çıktı sağladığı için bilgi paylaşımında bulunulmalı ve geri bildirim sağlanmalıdır.

### 2.12.6. Performans Değerlendirme Fonksiyonunda İş Etiği

Performans değerlendirmeden elde edilecek çıktıların çalışanlarla ilgili önemli kararlarda kullanılması, sürecin etik çerçevede yürütülmesini zorunlu kılan önemli bir faktördür. Şayet süreç iş etiği çerçevesinde yerine getirilirse elde edilecek çıktılarının ve bu çıktılara dayandırılacak kararların kalitesi de yükselecektir.

Performans değerlendirme sürecinin her aşamasında doğruluk, dürüstlük, adalet ve fırsat eşitliği ilkelerinin yol göstericiliğinden faydalanılması ideal bir durum olacaktır. Ancak literatürde yer alan çalışmaların çoğunda sürecin politik amaçlar doğrultusunda yürütülebildiği görülmektedir. Bu açıdan değerlendirmenin politik çıkarlara hizmet etmemesi için etik ilkeleri kapsamı şarttır (Buckley ve diğ., 2001). Sürecin etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesinin sorumluluğu İKY departmanına aittir (Saylı ve Kızıldağ, 2007).

Performans değerlendirme fonksiyonunun iş etiği çerçevesinde yürütülmesinde uygulayıcılara rehberlik eden etik ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler;

- Bireylere saygılı olma,
- Karşılıklı saygı,
- Sürecin prosedürel adalete uygun yürütülmesi,
- Alınan kararlarda şeffaf olunmasıdır (Winstanley ve Smith, 1996). Bu anlamda çalışanların işgören kimlikleri dışında bireysel haklarına saygı gösterilmelidir. Aynı zamanda çalışanlar da değerlendirme görevini üstlenen yöneticilere saygı göstermeli ve taraflar arasında karşılıklı açıklığı, doğruluğu ve şeffaflığı esas alan bir iletişim kurulmalıdır.

Her çalışan sarf ettiği çaba karşılığında ödüllendirilmelidir. Aksi takdirde alınacak kararlar iş etiğine aykırı olacaktır (O'Higgins ve Kelleher, 2005). Günümüzde örgütler çalışanlar arasında adaleti sağlayabilmek için performans değerlendirme çıktılarını başta ücret olmak üzere, terfi, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma gibi kritik kararlarda kullanmaktadırlar. Ancak mevcut durum beraberinde etik problemleri de getirmektedir. Bu problemlerin çoğu performans değerlendirme sürecinin doğru, adaletli, önyargıdan



uzak, objektif bir şekilde yürütülmemesinden kaynaklanmaktadır (Sillup ve Klimberg, 2010; Valentine, 2010; Weaver ve Trevino, 2001; Longenecker ve Ludwig, 1990).

Literatürde yapılan çalışmalarda performans değerlendirme süreci etkinliğinin beraberinde getirdiği sonuçlar araştırılmıştır. Bu yönde yapılan bir çalışmada sürekli ve objektif bir şekilde uygulanan performans değerlendirmesinin, çalışanlarla ilgili adaletsiz kararlar ve farklılıklara dayalı ayrımcılığı engellediği görülmüştür (Sillup ve Klimberg, 2010). Başka bir çalışmada ise katılımcılar performansa dayalı ücretlendirmeyi olumsuz bir motivasyon faktörü olarak değerlendirdiklerini belirtmişlerdir (Winstanley, 2000). Bu çalışmalarla performans değerlendirmenin etkinlikle ve etik çerçevede yerine getirildiğinde olumlu sonuçlara yol açtığı aksi takdirde de istenmeyen çalışan davranışlarını güçlendirdiği ortaya konmuştur.

Performans değerlendirmede ilk aşama olan çalışanların hangi kriter ve standartlara göre değerlendirileceği kararının verilmesinde farklı etik konular gündeme gelmektedir. Buna göre belirlenen kriterler ve standartlar öncelikle objektif olmalı ve çalışanların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve siyasal düşünceler gibi özellikleri dikkate alınmadan herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır (Uğur, 2008; Yüksel, 2000; Winstanley ve Smith, 1996). Bu nedenle kriterlerin farklılığı değerlendirilen kişilerin özelliklerinden değil işlerin gereklerinden kaynaklanmalıdır. Aynı zamanda kullanılan kriterler ölçülebilir, üzerinde uzlaşa sağlanan ve önyargılardan uzak olarak belirlenmiş olmalıdır (Weaver ve Trevino, 2001; Wooten, 2001; Winstanley ve Smith, 1996; Longenecker ve Ludwig, 1990). Değerleme standartları belirlenirken de aynı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanında çalışanlardan beklenen performansla ilgili olarak çok kolay veya çok zor ulaşılır hedeflerin belirlenmesi adalet ilkesine aykırı olacaktır (Sillup ve Klimberg, 2010).

Performans değerlendirme süreci çalışanların öngörülen performans hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. İşleriyle ilgili etkinliklerinin ölçülmesi yanında performans değerlendirme fonksiyonuyla çalışanların etik hassasiyet ve davranışları da ortaya konabilecektir. Bunun için iş etiğini kurumsallaştıran örgütler performans değerlendirme sistemlerine çalışanların etik performanslarını ölçecek kriterler de eklemelidirler. Örneğin bu yönde diğer çalışanlara saygı gösterme

çalışanların etik davranışlarını değerlemede bir kriter olarak kullanılabilir (Arslan ve Berkman, 2009; Vuuren ve Eiselen, 2006; Bolat ve Seymen, 2003).

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların performanslarını kimlerin değerlendireceği kararı iş etiği ile yakından ilişkili bir konudur. Literatürde değerlendirici sayısının artmasıyla birlikte sürecin gerçek durumu yansıtmaya düzeyinin de yükseldiği kabul edilmektedir. Sillup ve Klimberg'e (2010) göre, değerlendiricilerin farklı kaynaklardan olması sisteme yansıtılması muhtemel önyargıların önüne geçmekte ve süreç daha objektif bir biçimde yürütülebilmektedir.

Performans değerlendirmenin başarısını etkileyen önemli faktörlerden birisi değerlendirilen çalışanların süreçle ilgili olarak bilgilendirilmelidir. Performansının neden, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından değerlendirileceği, değerlendirme sonuçlarının hangi kararlarda kullanılacağı konusunda çalışanların doğru ve dürüst bir şekilde bilgilendirilmesi yöneticilerin etik sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağı sorusunun da üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Çünkü isabetli olarak verilmeyen kararlar sürecin objektifliğini ve adaletliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu itibarla zaman aralığı çalışanların performanslarını yansıtacak düzeyde optimum olarak belirlenmelidir. Örneğin belirlenen performans standartlarının hangi süre içerisinde gerçekleştirilebileceği ortaya konmalı ve belirlenen hedeflerin düzeyi ile değerlendirme aralıkları arasında paralellik kurulmalıdır.

Çalışanların performanslarını ölçmede kullanılacak yöntem veya yöntemlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel kriter, yöntemin gerçeği en doğru ve adil bir şekilde ortaya koyabilme potansiyelidir. Bu doğrultuda her yöntemin faydaları ve sakıncaları tartışılarak en uygun yöntem seçilmelidir. Ayrıca seçilen yöntemin etkinlikle uygulanabilmesi için değerlendiricilerin yöntemi uygulanma konusunda bilgili ve deneyimli olmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra uygulamada değerlendiriciler objektif olmaya çalışmalı ve din, dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünceler gibi ayrımcılık gözetilen önyargılarını sürece dâhil etmekten kaçınmalıdırlar.

Performans değerlendirmede elde edilen çıktıların kontrol edilmesinde de etik ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için değerlendirme sonuçlarının kontrol

edilmesinde çalışanların özellikleri ve yönetimle bağlantıları gibi faktörler etkili olmamalıdır. Diğer bir ifadeyle sonuçlar değiştirilmemeli, şayet performans hedeflerine ulaşamamış ise sonuçlar üzerinde oynamalar yapılarak ulaşılmış gibi gösterilmemelidir (Wooten, 2001).

Çalışanlara performans sonuçları hakkında geri bildirimde bulunma değerlendirmenin son aşamasını oluşturmaktadır (Yüksel, 2000; Longenecker ve Ludwig, 1990). Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunulması etik sorumluluk gereğidir. Özellikle negatif geri bildirim alan çalışanlara daha saygılı davranmaya özen gösterilmelidir (Weaver ve Trevino, 2001).

Yapılan bu tartışmalar ışığında performans değerlendirme fonksiyonun etik çerçevede yürütülebilmesi için göz önünde bulundurulması gereken faktörler aşağıda gibi sıralanabilir:

- Performans değerlendirme kriterleri objektif, ölçülebilir, önyargıdan uzak ve ayrımcılığa yol açmayacak şekilde belirlenmelidir.
- Performans değerlendirme kriterleri herkese eşit şekilde uygulanmalıdır.
- Kriterlerin farklılığı değerlendirilen çalışanların özelliklerinden değil yaptıkları işten kaynaklanmalıdır.
- Performans standartlarının belirlenmesinde adaletli olunmalıdır. Ulaşılması çok kolay veya çok zor standartlar belirlenmemelidir.
- Performans değerlendirmenin önyargısız ve adaletli bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların işi gereği ilişki kurduğu herkes sürece dâhil edilmeye çalışılmalıdır.
- Performansı değerlendirilecek çalışanlara sürecin her aşamasında doğru ve dürüst bir şekilde bilgi verilmelidir.
- Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı kararının verilmesinde işin niteliği ve belirlenen hedeflerle uyumluluğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değerlendirmede kullanılacak yöntem çalışanların performanslarını en doğru ve adil bir şekilde ortaya koyabilecek düzeyde seçilmelidir.

- Değerlendiriciler kullanılan yöntemle ilgili deneyime ve bilgiye sahip olmalıdırlar.
- Değerlendiriciler objektif olmalı ve din, dil, ırk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünceler gibi ayrımcılık gözetken önyargılarını sürece dâhil etmemelidirler.
- Değerlendirmeden elde edilen sonuçlar ile gerçek performans düzeyi arasında simetri sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları çeşitli faktörlerin etkisiyle değiştirilmemeli, hedeflere ulaşılmış gibi gösterilmemelidir.
- Performans değerlendirme sonuçlarıyla ilgili çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır.

### **2.12.7. Ücret Yönetimi Fonksiyonu**

Henüz personel yönetiminden bahsedilmediği dönemlerde bile ücret, çalışanların geliri ve örgütlerin önemli bir maliyet faktörü olması itibarıyla ilgili tarafların gündeminin en önemli konusunu oluşturmaktaydı. Halen de çalışan ve işveren ilişkisinin en popüler konusu olmaya devam etmektedir. Ücreti taraflar için önemli kılan temel neden ise ücrete yüklenen farklı anlamlardır. Öyle ki; ücret çalışan için hayatını idame ettirmenin kaynağı, örgüt için denetlenmesi gereken bir maliyet, toplum içinse refahın, kaliteli yaşamın dayanağı olmaktadır.

Çalışan motivasyon ve tatmin düzeyini etkileyerek, örgütsel başarıyı arttırdığı yönündeki genel kabul ücret konusunu örgütler için odak konuma yerleştirmektedir (Freedman, 1978). Ekonomik aktörler olarak örgütlerin gündeminin önemli bir yerini işgal eden ücret farklı bakış açıları esas alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Genel anlamda “işgücünün bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” olarak bilinen ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgörenin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı olarak tanımlanmaktadır (Uğur, 2008:139). Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi ücret konusu örgüt ve çalışanlar arasındaki değişim ilişkisinde ortaya çıkmaktadır. Bu yönde çalışanlar becerilerini, deneyimlerini ve işle ilgili diğer davranışlarını ücret karşılığında örgütle değiştirmektedirler (Scarpello ve Carraher, 2008).

Son dönemlerde çalışma hayatında yaşanan hızlı değişim ücretin örgüt başarısı üzerindeki önemini de vurgular niteliktedir. Daha açık bir ifadeyle geçmişte ürettiğini satma konusunda bir sıkıntı yaşamayan örgütler için ücret en düşük düzeyde tutulması gereken bir maliyet unsuruydu. Ücretin önemli bir maliyet faktörü olması gerçeği değişmemekle birlikte günümüzde bu bakış açısının örgüt kararlarındaki etkisinin zayıfladığı söylenebilir. Araştırmacılara göre (Scarpello ve Carraher, 2008; Appelbaum ve Mackenzie, 1996); rekabet avantajı sağlamanın nitelikli işgücünün başarısından geçtiğini düşünen örgütler, ücret fonksiyonunun stratejik özelliğinden faydalanmayı hedeflemekte ve bu yönde politikalar oluşturmaktadırlar.

Öz itibariyle ücret, günümüz örgütleri için örgütsel hedefleri karşılamada önemli bir potansiyel olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında ücret örgütün aşağıdaki amaçlarına ulaşmada da önemli bir rol üstlenmektedir:

- Adil ve dengeli ücretle çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltmek,
- Mevcut çalışanların devamlılığını sağlamak,
- Nitelikli işgörenleri örgüte çekmek,
- Çalışanların bağlılıklarını güçlendirmek,
- Çalışanlara karşı adaletli davranıldığını göstermek,
- Çalışanların gelişimini desteklemek,
- Sendikalarla yaşanabilecek sorunların önüne geçmek,
- Örgüt kültürünü ve değişimi desteklemektir (Öztürk, 2010; Scarpello ve Carraher, 2008; Altınkesen, 2006; Armstrong, 2006; Işık, 2006; Kümbül, 2006).

Ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzına ücret sistemi denir (Bayraktaroğlu, 2006:204). Ücret sisteminin oluşturulmasında dolayısıyla da beklenen hedeflere ulaşılması için gözetilmesi gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Eşitlik İlkesi: İşin karakteristik özelliklerin ücrete yansıtılması itibariyle, eşit işe eşit ücret yaklaşımının uygulamaya geçirilmesidir.

- Dengeli Ücret İlkesi: Ücret çalışanların geçim kaynağı olması itibariyle gelir, işverenleri için ise önemli bir maliyet unsurudur. Bu yönde belirlenecek ücretin, iki taraf için de makul düzeyde olmasıdır.
- Cari Ücrete Uygunluk İlkesi: Örgüt içindeki işler arasında eşitliğin sağlanması yanında piyasadaki ücretlerle de eşitliğin sağlanmasıdır.
- Yükselme İle Orantılı Ücret İlkesi: Örgüt içinde yer alan her pozisyon için ödenen ücretin hiyerarşide yükselme ile doğru orantılı olarak yükseltilmesidir.
- Bütünlük İlkesi: Ücretin belirlenmesinde izlenen politikanın kademe farkı gözetmeksizin bütün çalışanlar için aynı şekilde belirlenmesi ve uygulanmasıdır.
- Nesnellik İlkesi: Ücretin belirlenmesinde objektif kriterlerin benimsenmesi itibariyle ayrımcılığa yol açacak subjektif değerlendirmelerin önüne geçilmesidir.
- Açıklık İlkesi: Örgütün benimsediği ücret politikası ve aldıkları ücret hakkında çalışanlara doğru bir şekilde bilgi verilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

Diğer İKY fonksiyonlarında olduğu gibi ücret yönetimi de bir süreç dâhilinde yürütülmektedir. İş analizi ve iş değerlemelerinin yapılması, ücretlerin araştırılması, ücret yapısının oluşturulması ve ücret politikasının belirlenmesi bu süreçte yerine getirilen aşamalardır (Bayraktaroğlu, 2006).

Sürecin ilk aşamalarından olan iş analizi ve iş değerlemesinde örgüt içindeki işler sistematik bir şekilde incelenmektedir. Buna göre iş analizi, işin sahip olduğu ve o işi yapacak çalışanın sahip olması gereken özelliklerle ilgili bilgilerin toplandığı süreçtir (Canman, 2000). İş değerlendirme ise, örgütlerdeki işlerle ilgili içsel tutarlılığın sağlanması için işlerin görece olarak değerlerinin belirlendiği sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. İşlerin değerlerinin kıyaslandığı iş değerlendirme sonuçları eşit işe eşit ücret ödenmesi ilkesinin hayata geçirilmesinde dayanak noktası olmaktadır (Armstrong, 2006). İş analizi ve iş değerlendirme yanında çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması da ücret eşitliğini ve adaletinin sağlanmasında önemlidir.

Ücret yönetiminin bir diğer aşaması ücretlerin oluşturulmasında ücret araştırması yapılmasıdır. Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafik bölgede belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bilgi toplama sürecidir (Bayraktaroğlu,

2006:209). Ücret araştırması örgüt için iki açıdan önemlidir. Bunlardan ilki, piyasa ortalaması doğrultusunda ücretin belirlenmesinin sağlanmasıdır. Diğeri ise, rakipler karşısında dezavantajlı konuma düşmemek için ücret maliyetinin piyasadaki benzer işlerle kıyaslanarak kontrol edilmesidir (Scarpello ve Carraher, 2008). Örgütlerin yapılan araştırmadan sonra benzer işler için hangi ücret düzeyini benimseyeceği kararı büyük ölçüde izlediği strateji tarafından belirlenecektir.

Örgütler iş analizi, iş değerlendirme ve piyasa araştırması yaptıktan sonra ücret yapılarını oluşturmaktadırlar. Bu aşamada örgütler sınıflandırılan işler için ücretlendirmede kullanılacak sistem ve ücret düzeylerini belirleyeceklerdir. Örgütlerin ücret düzeylerini belirlerlerken başvurdukları bazı faktörler söz konusudur. Bu faktörler ve içerikleri aşağıdaki gibidir:

- Emek Piyasası Şartları: Çalışanların pazarlık güçleri, rakiplerin ücret düzeyleri ve ücret uygulamaları gibi.
- Ekonomik ve Sosyal Politik Çevre: Emegın organize olma gücü gibi.
- Çalışan Özellikleri: Eğitim, kıdem ve deneyim gibi.
- Endüstri Özellikleri: Endüstrinin yaşam eğrisi, yüksek işgücü devir oranları, rekabet düzeyi (yoğun rekabetin yaşandığı endüstrilerde yüksek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yüksek nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi ve devamlılıklarının sağlanması yüksek ücret oranlarıyla mümkün olabilmektedir) gibi.
- Örgüt Özellikleri: Örgüt kültürü, yapısı, amaçları, belirlenen politikası, izlenen stratejisi, kârlılık düzeyi ve örgüt büyüklüğü gibi.
- Çalışanların Davranış Özellikleri: Performans düzeyleri, devamsızlık ve işgücü devir oranları.
- İşin Özellikleri: İşin talep ettiği beceri, deneyim, sorumluluk düzeyi ve çalışma şartları gibi (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). Bu faktörler doğrultusunda örgütler benimseyecekleri ücret düzeyine karar vermektedirler.

Literatürde ücret sistemleri genellikle, işlerin ve çalışanların değerlendirilmesine dönük sistemler olarak ikiye ayrılmaktadır (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). Bazı örgütler her iki sistemin bütünleştirilmesinden oluşan bir ücret sistemi de kullanabilmektedirler.

Son dönemlerde örgütler çalışanların değerlendirilmesine dönük olarak belirlenen performansa dayalı ücret uygulamalarını yoğun bir biçimde kullanmaya başlamışlardır (Ünal, 2002). Performansa dayalı ücret, bireysel performanstaki farklılıkların ücret sistemine yansıtılması düşüncesine dayanmaktadır (Kümbül, 2006). Çalışanlara başarılarının karşılığını adaletli bir şekilde verme, motivasyonu ve çalışanların işe bağlılıklarını artırma anlamında performansa dayalı ücret sistemi önemli bir rol oynamaktadır (Coşkun, 2009). Bu sistemin kullanılmasıyla birlikte örgütler çalışanların örgüt başarısına katkıları oranında ücret verme eğilimlerini güçlendirmektedirler.

Ücret yönetimi fonksiyonunun yürütülmesinde çalışanların ücretleri konusunda bilgilendirilmeleri önemlidir (Altınkesen, 2006). Aslında ücret örgüt amaçlarına ulaşmada gösterilen çaba ve katkılarıyla ilgili çalışanlar için geribildirim dönük bir özellik taşımaktadır (Kümbül, 2006). Ancak bu örtülü bir geri bildirimdir. Çalışanların sistemle ilgili desteklerinin sağlanması için doğru ve açık bir şekilde bilgi verilmesi önemli bir gerekliliktir (Öztürk, 2010; Sevimli, 2005).

### **2.12.8. Ücret Yönetimi Fonksiyonunda İş Etiği**

Son dönemlerde iş etiği ve İKY ile ilgili olarak yapılan çalışmaların sayısı hızla artmasına rağmen bu çalışmalardan çok azı ücret ve iş etiği arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Montemayor, 2008). Bu konuyu aydınlatmaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda yüksek performanslı örgütlerin çalışanlarla girdikleri değişim ilişkisini güven, saygı ve dürüstlük ilkelerine dayandırdıkları görülmektedir (Bloom, 2004). Bunun için ücret yönetiminde diğer fonksiyonlarda olduğu gibi etik ilkelere başvuran örgütlerin başarı düzeyinin yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Montemayor (2008) tarafından yapılan bir çalışmada iş etiği ve ücret yönetimi fonksiyonunun ilişkisi ücret etiği (compensation ethics) olarak ifadelendirilmiştir. Araştırmacı bu yönde ücret etiğini çalışanlara ödenen ücretle ilgili stratejilerin, politikaların ve kararların etik niteliklerini geliştirmek için etik norm, ilke ve



standartların yol göstericiliğinden faydalanılması olarak tanımlamıştır (Montemayor, 2008).

Ücret yönetiminin ilk aşaması iş analizi ve iş değerlemesinin yapılmasından oluşmaktadır. İş analizinde işin ve o işi yapacak kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesinde objektiflik ön planda tutulmalı ve gerçek durum yansıtılmalıdır. Bunun için de işin gerektirdiği ve bu işi yapacak çalışanlarda olması gereken özellikler olduğundan fazla gösterilmemelidir.

İş analizinden sonra iş değerlendirme süreci de ücret eşitliği ve adaletin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle günümüz örgütlerinin önemli bir sorunu olan eşit işe eşit ücret ödenmesi (Wells ve Spinks, 1996a) noktasında iş değerlendirme merkezi konu olarak görülmektedir (Armstrong, 2006).

Çalışanlar sürekli olarak örgüt içinde ve dışında yaptıkları işlere benzer işleri yerine getiren çalışanların aldıkları ücretleri kendi ücretleriyle karşılaştırırlar. Yapılan çalışmalarda çalışanların en çok benzer işleri yapan çalışanlar ve kendi ücretleri arasındaki eşitliğe önem verdiklerini ortaya koymaktadır (Till ve Karren, 2011). Eşit işe eşit ücret ilkesinin ihlâl edildiği durumlarda çalışanlar yaptıkları kıyaslamalar neticesinde işverenleri ile girdikleri emek-ücret değişimi ilişkisinde adaletsizlik algılayacaklardır (Freedman, 1978). Ücrette adaletsizlik algılayan çalışanların iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir (Kümbül, 2006). Bu durumu engellemek için İK yöneticileri ücretlendirmede eşitlik ve tutarlılığı esas almalıdırlar (Scott, 2005).

Ücretin belirlenmesinde temel veri kaynağı olmasından ötürü (Armstrong, 2006) ücret adaletinin ve eşitliğinin sağlanmasında iş değerlemenin objektif kriterler doğrultusunda yapılması gerekmektedir (Sevimli, 2005). Bu şekilde objektif kriterlere dayandırılarak yapılan iş değerlendirme sonuçlarının kullanımı, ücret etiğinin sağlanmasında önemli bir adım olacaktır.

Ücretin belirlenmesine temel verilerden birini sunan diğer kaynak performans değerlendirme sonuçlarıdır. Bu açıdan performans değerlendirmenin etik bir çerçevede yürütülmesi ücret yönetimi fonksiyonunun etik başarısını doğrudan etkilemektedir. Valentine'ye (2010) göre, örgütler önyargıdan ve sübjektiflikten uzak bir performans

değerlendirme sistemi geliştirerek bu doğrultuda örgüt içinde adalet duygusunu aşılacak bir ücretlendirme politikası benimseyebileceklerdir.

Yapılan araştırmalar çalışanların daha çok ne kadar ücret aldıklarıyla değil bu ücretin hangi kriterler doğrultusunda kendilerine verildiği ile ilgilendiklerini göstermektedir (Bloom, 2004). Dolayısı ile çalışanların ücret yönetimi süreciyle ilgili adalet ve eşitlik algıları büyük ölçüde kullanılacak kriterlerin objektifliğine bağlı olacaktır. Bunun için çalışanlar arasında ortaya çıkacak ücret farklılıkları işin niteliği ve performans düzeyi gibi mevcut durumu yansıtacak verilere dayandırılmalıdır (Uğur, 2008; Işık, 2006; Yüksel, 2000). Bu aşamada İK yöneticileri ücretin belirlenmesinde sürekli olarak kullanılan kriterlerin objektifliğini gözden geçirmeli ve gereken güncelleştirmeleri yapmalıdırlar (Scott, 2005).

Ücretin belirlenmesinde üst yönetime yakınlık, cinsiyet, din, siyasal düşünce gibi sübjektif kriterlerin kullanılması etik dışı olacak ve ayrımcılığa yol açacaktır (Wooten, 2001). Özellikle günümüzde cinsiyet ayrımcılığına dayanan ücretlendirmenin sıklıkla gündeme geldiği bilinmekte ve bu ayrımcılık uygulaması çalışma yaşamının önemli bir sorunu olmaktadır (Gunderson, 1994). Genel olarak ücretlendirmede cinsiyet ayrımcılığını erkeklere oranla kadınların daha düşük düzeyde buldukları ekonomik statülerinin ücretlendirmede ayrımcılığı tetiklediği kabul edilmektedir. Ayrıca kadınların ve erkeklerin eşit iş fırsatlarına sahip olmadıkları yönündeki kabul de yapılan ayrımcılığın diğer nedenini açıklamaktadır (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). Yapılan çalışmalar kadınların erkeklerle olan potansiyel dengelerinin fırsat eşitsizliği nedeniyle olumsuz yönde bozulduğunu ortaya koymaktadır. Bu gerçekten hareketle İK yöneticilerinin mevcut durumu düzeltici önlemler almakla yükümlü olduklarını ve bu yükümlülüklerini adalet ve eşitlik ilkelerinin yol göstericiliğiyle yerine getirebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Ücret yönetiminin diğer bir aşaması olan ücret araştırması, daha öncede ifade edildiği gibi piyasadaki işlerin ve bu işlere verilen ücretlerin incelenmesini kapsamaktadır. Ücret adaletinin sağlanmasında örgütteki işlere verilen/verilmesi düşünülen ücretlerle piyasadaki benzer işlere verilen ücretlerin karşılaştırılması eşitlik ve adaletin sağlanmasında örgütle bir kontrol mekanizması sağlayacaktır. Örgütlerin piyasa

ücretlerini sistematik olarak karşılaştırmaları aynı sektör içinde benzer işlere ödenen ücretlerin de kendi içinde denge kurmasına neden olacaktır.

Koys (2001; akt. Scott, 2005) piyasa araştırması yanında ücretlerin belirlenmesinde örgütlerin kârlılık durumlarının da önemli olacağını ileri sürmektedir. Ona göre endüstri ortalamasının üstünde bir kârlılık oranı ile faaliyetlerini sürdüren örgütler, çalışanlarına da endüstri ortalamasının üstünde ücret ödeme konusunda etik sorumluluğa sahiptirler. Çünkü endüstri ortalamasının üstünde bir kârlılık çalışanların yüksek performansı nedeniyle gerçekleşebilecektir.

Ücret sistemi ve ücret düzeyinin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Ücretlerin belirlenmesinde kullanılacak sistemin çalışanların örgütte kattıkları değeri yansıtacak düzeyde oluşturulması çok önemlidir. Literatürde ücret sistemlerini konu eden çalışmaların çoğunda örgütsel adalet kavramı vurgulanmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar adalet ilkesinin ücret sistemlerinin tasarlanmasındaki rolünü ortaya koymuştur. Öyle ki, ücret sistemleri örgütlerin değerlerinin ve iş etiğine yaklaşımlarının bir yansıması olarak ele alınmıştır (Bloom, 2004). Adalet ilkesinin yanında ücret sisteminin oluşturulmasında eşitlik ilkesi de temel alınarak, çalışanlar arasında yapılabilecek herhangi bir ayrımcılığın önüne geçilebilir (Buckley ve diğ., 2001).

Ücret yönetiminin son aşaması çalışanlara aldıkları ücretin hangi kriterler doğrultusunda belirlendiği ve nasıl hesaplandığını konusunda geri bildirimde bulunmak oluşturmaktadır. İş etiği açısından çalışanların doğru bir şekilde bilgilendirilmeleri önemli bir gerekliliktir. Bu nedenle sürecin her aşamasında şeffaf olunmalı ve bu çalışanlara gösterilmelidir (Armstrong, 2006).

Ücretin belirlenmesi sürecinde İK yöneticilerinin tüm çalışanlara eşit mesafede olmaları ve adaletliliği benimsemeleri etik bir sorumluluktur. Bunun dışında çalışanların ücretlerinin zamanında ödenmesi de etik konular arasında yer almaktadır. Bilindiği üzere ülkemizde özellikle enflasyon oranlarının yüksek olduğu dönemlerde bazı işverenler bu yönde ödemeleri geciktirerek, faiz geliri elde etmeye çalışmışlardır. Bu uygulamanın etik dışı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda ülkemizde sıklıkla karşılaştığımız vergi maliyeti kaygısıyla verilen ücret ve yasal olarak

bildirimi yapılan ücret oranlarının arasında farklılık olması durumu da etik açıdan onaylanabilir değildir.

Bu bölümde yapılan tartışmalar ışığında ücret yönetimi fonksiyonunda göz önünde bulundurulması gereken faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Eşit değerdeki işleri yerine getiren çalışanlara eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların örgüte kattıkları değer göz önünde bulundurulmalı ve bu yöndeki farklılıklar ücrete yansıtılmalıdır.
- Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan kriterlerin objektifliği sürekli olarak gözden geçirilmelidir.
- Örgüt içinde ve dışında eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulamaya geçirilebilmesi için ücretlerin belirlenmesinde piyasa ücret araştırması yapılmalıdır.
- Ücret sistemlerinin oluşturulmasında çalışanların örgüte kattıkları değeri yansıtacak objektif kriterler kullanılmalıdır.
- Ücret sistemleri bütün çalışanlara fark gözetmeksizin aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Ücret yönetimi sürecinde şeffaf olunmalı ve çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır.
- Ücretler çalışanlara zamanında ödenmelidir.

### **2.13. İnsan Kaynakları Yönetiminde Diğer Etik Konular**

Günümüz modern ekonomilerinde istihdam ilişkileri çıkarları birbirinden farklı olan tarafların değişim ilişkisine girmeleri üzerine inşa edilmektedir. Bu değişim sürecinde çalışanlar emeklerini en iyi koşullarda satmaya çalışmakta, işverenler ise örgüt verimliliğine en yüksek katkıyı en düşük ücretle sağlayacak çalışanları istihdam etme yönünde çaba göstermektedirler (Palmer, 2007). Bu ilişkinin etik çerçeve sınırları içinde yürütülmesinde İKY hayati bir önem arz etmektedir.

Çalışmanın bu bölümüne değin İKY'ye iş etiği perspektifi açısından bakılmaya çalışılmıştır. Temel İKY fonksiyonları olan personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi adalet, eşitlik ve doğruluk ilkeleri doğrultusunda tartışılmıştır. Ancak İKY'nin bu temel İKY fonksiyonları yanında

yürüttüğü uygulamalar ve konularında iş etiği ile yakından ilişkili olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu aşamada İKY fonksiyonunun çalışanlarla ilgili geniş kapsamlı uygulamaları yerine getirdiği ve bu uygulamaların hepsinin etik çerçevede yürütülmesi gerekliliği gündeme gelmektedir. İşgören sağlığı ve güvenliği, çalışanların kontrol edilmesi ve disiplin uygulamaları gibi konuların hepsi iş etiği ilkeleri ile yakından ilişkilidir. Çalışmanın bu bölümünde bahsedilen konular iş etiği doğrultusunda tartışılmaya çalışılacaktır.

### **2.13.1. İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği**

Çalışanların örgüt ortamı ile ilgili olarak sağlık ve güvenliklerini tehlikeye atacak durumların engellenmesi İKY'nin önemli bir sorumluluk alanını oluşturmaktadır (Geylan, 2004).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, “işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında, çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır” (Yüksel, 2000:235) şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamının sağlanması için potansiyel olarak ortaya çıkabilecek riskler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve bu yönde önlemler alınmalıdır. Özellikle bu çalışmaları yürütme görevi İK yöneticilerine düşmektedir.

Örgütler çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak için belirli politikalar doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu politikaların kapsayıcılığı ve etkinliği büyük ölçüde üst yönetimin çalışanlara verdiği değer tarafından belirlenecektir. Bunun yanında yasal düzenlemeler, sendikalar, üst yönetimin konuya yaklaşımı ve maliyet kaygısı ve örgütte kullanılan teknoloji gibi faktörler de etkili olacaktır (Geylan, 2004).

Örgütlerde sağlık ve güvenlik konusunda ortaya çıkabilecek farklı etik davranışlar söz konusu olabilmektedir. Yaptıkları işlerle ilgili olarak potansiyel riskler konusunda çalışanları uyarmak, sağlık ve güvenlik eğitimi programlarına bütün çalışanların katılmasına fırsat vermek ve yasaların zorunlu kıldığı önlemleri almak bu davranışlardan bazılarıdır (Wooten, 2001).

İşgören sağlığı ve güvenliğinin sağlanması çerçevesinde gereken eğitimlerin verilmesi önemli bir etik konudur. İşgörelere çalışma ortamındaki tehlikeleri gösterme ve

uyarma niteliğinde tasarlanan işgören sağlığı ve güvenliği programlarını hazırlama ve bütün çalışanların bu programlara katılımını sağlama İK yöneticilerinin sorumlulukları arasında yer almaktadır (Scott, 2005). Ayrıca verilen eğitimlerin ne denli etkili olduğunun takibi ve çalışanların iş güvenliği kurallarına uyup uymadıklarının sürekli olarak kontrol edilmesi de İK yöneticilerinin sorumluluğudur.

İşgören sağlığı ve iş güvenliği konusunda ortaya çıkan etik konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşgören sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması konusunda gereken önlemler alınmalıdır.
- Çalışanlara yaptıkları işlerde karşılaşılabilecekleri potansiyel riskler konusunda doğru bilgi verilmelidir.
- Örgütlerde güvenlik ve çalışma şartları hakkında çalışanları bilgilendirmeye yönelik yazılı dokümanlar bulunmalıdır.
- Örgüt içindeki bütün çalışanların işgören sağlığı ve iş güvenliği programlarına katılımı sağlanmalıdır.
- Çalışanların iş güvenliği kurallarına uygun davranıp davranmadıkları sürekli olarak kontrol edilmelidir.

### **2.13.2. Çalışanların Kontrolü**

Geçmiş örgütlerin tarihi kadar eskiye uzanan işyerinde çalışanların izlenmesi, kontrol edilmesi veya gözetilmesi konusu beraberinde pek çok tartışmayı da getirmektedir. Konuya etik perspektif açısından yaklaşıldığında çalışanlar ve işverenler arasındaki güç asimetrisinin ne denli derinleştiği de yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır. Özellikle gelişen teknolojinin konu itibarıyla çalışanların aleyhine kullanılması, çalışanlar ve işverenler arasındaki değişim ilişkisinin niteliğinin daha çok sorgulanmasına yol açmaktadır.

Çalışanların performans düzeyinin yükseltilmesi ve korunması örgütlerin çalışanları kontrol etme isteğinin temel nedeni olarak görülmektedir (Martin ve Freeman, 2003). Diğer bir ifadeyle örgütler görevlerini yerine getirmek için kendilerine ücret ödenen zamanlarda çalışanların iş dışı şeylerle meşgul olmalarını engelleyerek, işgücü

verimliliğini korumaya çalışmaktadırlar (Hodson vd., 1999). Ancak gerçekte bu uygulama ile çalışanların performans ve verimlilik düzeylerinin yükseltilip yükseltilmediği veya katlanılan maliyetin daha büyük getirilere yol açıp açmadığı konusuna halen şüpheyle bakılmaktadır.

Gelişen teknolojiyle birlikte çalışanların kontrol edilmesi daha kolay bir hal almış ve bu amaçla elektronik izleme sistemleri yaygınlıkla kullanılmaya başlanmıştır. Elektronik sistemlerle çalışanların işyerindeki telefon görüşmeleri dinlenmekte, internette ziyaret ettikleri siteler incelenmekte, elektronik postaları saklanmakta ve işyerinde geçirdikleri bütün zamanlar video ile kayıt edilebilmektedir (Rosenberg, 2005).

Çalışan kontrolü uygulamasının sonuçlarını inceleyen bir araştırmada elde edilen bulgulara göre; çalışanların bilgisi dışında yapılan kontrolün işverenlere karşı güvensizlik duyulmasına yol açmakta, motivasyon ve verimlilik düzeyini de olumsuz yönde etkilemektedir (Yılmaz, 2005). Ayrıca sürekli olarak izlendiği duygusu ile hareket eden çalışanların stres düzeyleri yükselmekte buna bağlı olarak da fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşamayabilmektedirler (Martin ve Freeman, 2003). Araştırmalarda elde edilen bu bulgular performans kaygısı ile yapılan çalışan kontrolünün tersine bir duruma da yol açabildiği görülmektedir.

Çalışanların kontrolü için yeni teknolojik araçlardan faydalanma beraberinde farklı etik konuları da getirmektedir (Martin ve Freeman, 2003). Bu konuların yanı sıra öncelikle çalışan kontrolü uygulamasının kendisi etik açıdan sorgulanmaktadır (Hodson vd., 1999). Konuya etik açıdan yaklaşan çalışmaların çoğunda bu uygulama ile çalışma ortamını denetim altında tutmak isteyen işverenlerin, çalışanların otonomilerini olumsuz yönde etkiledikleri ve özel yaşam gizlilik haklarını ihlâl ettikleri ileri sürülmektedir (Yılmaz, 2005). Şayet kontrol ihtiyacının vazgeçilmez olduğu düşünülüyorsa bu mekanizmaların çalışan haklarına tecavüz etmeyecek nitelikte tasarlanması etik açıdan çok önemlidir (Rosenberg, 2005; Martin ve Freeman, 2003). Ayrıca çalışanlara kontrolün neden ve nasıl yapıldığı konusunda doğru ve şeffaf bir şekilde bilgi verilmesi de etik sorumluluklar arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2005).

Yapılan tartışmalar ışığında çalışanların kontrolü konusunda ortaya çıkan etik konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşyerinde çalışanların kontrolü kaçınılmaz ise sistem özel yaşam gizliliğine müdahale etmeyecek ve otonomilerine zarar vermeyecek nitelikte tasarlanmalıdır.
- Çalışanlara yapılan kontrol hakkında doğru ve dürüst bir şekilde bilgi verilmelidir.
- Çalışanların bilgisi dışında bir kontrol yapılmamalıdır.

### **2.13.3. Disiplin Uygulamaları**

Örgütler ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını çalışanların davranışlarını etkileme maksadıyla kullanmaktadırlar (Fukami ve Hopkins, 1993). Bu yönde kullanılan mekanizmalardan olan disiplin eylemine çalışanların sergiledikleri ve örgüt tarafından onaylanmayan davranışların tekrarlanmaması veya değiştirilmesi için başvurulmaktadır (Geylan, 2004). En genel açıklamasıyla disiplin, çalışanların örgütsel kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen ve düzelteren önlemleri kapsamaktadır (Baş ve Ardıç, 2003:131).

Örgütlerde disiplin sisteminin kurulması, çalışanların sergilemesi beklenen davranışların ve onaylanmayacak davranışların açıkça tanımlanması ile başlamaktadır. Bu yönde örgütler ödüllendirme mekanizmalarını istenen davranışları güçlendirmek, cezalandırma mekanizmalarını da arzu edilmeyen davranışların engellemek veya tekrarlanmasını önlemek için kullanmaktadırlar.

Çalışanların örgüt içinde sergilemeleri beklenen davranışlarla ilgili oluşturulacak kuralların güncel, mantıklı, açık ve anlaşılır olması, olumlu ifadeleri içermesi ve daha çok yazılı olması bu kurallara riayet edilmesini kolaylaştıracaktır (Baş ve Ardıç, 2003:138). Belirlenen kuralların çalışanlara iletilmesi amacıyla örgütler çalışan el kitapları, genelge ve eğitim yöntemlerinde başvurumaktadırlar (Scott, 2005). Bunların yanında etik kodlar da çalışanlardan beklenen davranış standartlarını ortaya koymada etkili yöntemlerden birisidir. Etik kodlarla örgütler iş etiği ilkeleri doğrultusunda çalışan davranışlarının nasıl olması gerektiğini ortaya koymakta ve çalışanları bilgilendirmektedirler.

Örgütlerin etik dışı çalışan davranışlarını cezalandıran bir disiplin sürecine sahip olmamaları, onların iş etiğine gereken önemi vermediklerinin bir göstergesidir (Weaver, 2004). İş etiğini örgüt içinde kurumsallaştırmak isteyen örgütler çalışanlardan beklenen



davranışları tanımlamalı, onlara bu davranışları duyurmalı ve en önemlisi de davranışların bu yönde gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrol etmelidirler.

Disiplin sistemin adaletli bir şekilde yürütülmesi bu süreçte ortaya çıkan en önemli etik konulardan biridir. Buna göre kuralları ihlâl eden herkes kademe farkı gözetmeksizin eşit yaptırım ile karşılaşmalıdır (Scott, 2005; Yüksel, 2000). Daha açık bir ifadeyle disiplinin uygulanmasında üst yönetime yakınlık, cinsiyet, yaş, yönetici konumunda bulunma gibi faktörler etkili olmamalıdır. Ayrıca verilen cezalar istenmeyen davranışın niteliği ile tutarlı olmalıdır.

Yapılan tartışmalar doğrultusunda disiplin uygulamalarıyla ilgili ortaya çıkan etik konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Örgütler çalışanlardan sergilemelerini bekledikleri ve onaylamadıkları davranışları açıkça tanımlamalıdır.
- Çalışanlardan uymaları istenen kurallar hakkında açık ve doğru bir şekilde bilgi verilmelidir.
- Kuralları ihlâl eden bütün çalışanlar ayrımcılık gözetmeksizin eşit bir yaptırımla karşılaşmalıdır.
- Örgütlerde disiplin süreci benzer şartlarda herkese aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Verilen disiplin cezaları sergilenen davranış ile tutarlı olmalıdır.

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİNİN KAVRAMSAL DÜZEYDE İNCELENMESİ**

### **3.1. Örgütsel Performans Kavramı**

Örgütlerin geçmişi kadar eskiye dayanan örgüt başarısının değerlendirilmesi anlayışı, günümüze değin çalışma yaşamında ortaya çıkan birçok faktörün etkisiyle değişime uğramıştır. İlk dönemlerde toplam maliyet ve elde edilen gelirin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan gösterge olarak ele alınan performans, günümüzde ise gelecek yönelimli bir bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Öyle ki, örgütsel performans geçmişte gerçekleşen sonuçla birlikte gelecekte ulaşılması hedeflenen çıktı paralelinde bütünleştirilmektedir.

Diğer yönetim kavramlarında olduğu gibi örgütsel performans kavramı da farklı bakış açıları esas alınmak suretiyle tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu yönde Akal (2003) örgüt performansını belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya çalışma sonucuna göre örgüt amacının yerine getirilme düzeyi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel performans etkinlik, verimlilik, kalite, çalışma yaşamı kalitesi, yenilik ve kârlılık/bütçeye uygunluk gibi soyut ve somut performans kriterleri arasındaki karşılıklı ve kompleks bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Rolstadas, 1998). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel performans kavramı farklı boyutlara sahiptir ve performansın gerçek durumu yansıtacak düzeyde ortaya konabilmesi için bu boyutlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel performans belirli bir dönem sonucunda elde edilen çıktı veya sonucu ifade etmekle birlikte, bu sonucun ortaya konulabilmesi bir süreç dâhilinde gerçekleşmektedir. Buna göre örgütsel performans; performans hedefleri belirleme, performans hedefleri arasındaki ilişkileri geliştirme ve yönetme, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirleme ve geri bildirim vermeyi kapsayan bir sürecin ürünü olarak görülmektedir (Winstanley, 2000).

Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi gösterilen performansla belirleneceği için bütün örgütler yüksek performans göstermek için gerekli koşulları bir araya getirmeye ve başarıyı engelleyen durumları ortadan kaldırmaya yönelik çaba gösterirler.

Barutçugil'e (2002) göre; yüksek verimlilik, kârlılık, büyüme, imaj, müşteri memnuniyeti gibi hedefleri gerçekleştiren örgütler yüksek performanslı örgütler olarak nitelendirilmektedirler. Yüksek performanslı örgütler rakiplerine nazaran müşterilerin beklentilerine daha hızlı cevap verirler, paydaşları için yüksek düzeyde katma değer yaratırlar ve gelişimi süreklileştirirler.

### **3.2. Örgütsel Performansın Boyutları**

Geçmişe nazaran daha karmaşık yapılara dönüşen örgütlerin performanslarının değerlendirilmesinde, çok yönlü bir bakış açısı ve çok boyutlu bir değerlendirme zorunlu olmaktadır. Günümüz örgütleri için baskın bir anlayış haline gelen bu yaklaşım, beraberinde yeni durumu yansıtacak farklı performans boyutlarının da tanımlanmasını gerektirmiştir.

Örgütsel performans oldukça geniş ve çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle de örgütsel performansın değerlendirilmesinde etkililik ve etkenlik, kalite ve verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk gibi pek çok boyut kullanılabilir. Önemli olan bir örgütün toplam performansı değerlendirirken bu boyutlardan hangisinin esas alınacağı belirlenmesidir (Geylan, 2004:141). Son dönemlerde finansal performansın genel örgüt performansını ortaya koymada gerekli ancak tek başına yetersiz kaldığı anlaşılmış ve yeni boyutlara odaklanılmaya başlanmıştır. Bu boyutlarla ilgili literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda genel olarak literatürde aşağıdaki boyutların üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir.

#### **3.2.1. Etkinlik ve Etkililik**

Literatürdeki çalışmalarda etkinlik ve etkililik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009). Aynı zamanda örgütsel performans ve başarının ifade edilmesinde de bu iki kavrama sıklıkla başvurulmaktadır.

Etkinlik, toplam performans göstergesidir ve örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle etkinlik amaçlara yönelik bir tanımdır ve sonuçlara ilişkin analizi gerektirir (Akal, 2003). Başka bir tanıma göre etkinlik, bir girdi-çıkı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyetidir (Yükçü ve

Atağan, 2009:1). En yalın şekliyle doğru şeyleri yapmak (Rolstadas, 1998) olarak ifade edilmektedir.

Örgüt açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin örgüt içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Buna göre etkinlik, fiili (gerçekleşen) performans ve önceden saptanan standart performans (olması gereken) ile karşılaştırıldığında belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını ifade etmektedir. Bir örgütün etkin olup olmadığı standart performans/gerçekleşen (fiili) performans oranlaması ile ölçülebilmektedir. Böyle bir değerlendirmede ulaşılan etkinlik oranının “1” değerinin altında olması faaliyetlerin istenildiği gibi gerçekleşmediği anlamına gelmektedir. Üstünde olması ise, standarttan daha büyük bir etkinlik düzeyine ulaşıldığını gösterir (www.ekodialog.com, 2011).

Etkinlik ile çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılan etkililik kavramı kaynakların hangi etkenlikte tüketildiğiyle kıyaslamalı olarak, hangi çıktının üretilebileceğinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Yaldız, 2011:2). Başka bir ifadeyle etkililik, örgüt tarafından belirli bir dönemde ulaşılmaya hedeflenen amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yönlendirilen faaliyetlerin ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren bir performans boyutudur.

Uygulamada kaynak tüketiminde çeşitli düzeylerle kombine olarak çeşitli etkililik seviyeleri söz konusu olacaktır. Schermerhorn'un aşağıdaki tablosu bu durumu açık bir biçimde özetlemektedir.

**Tablo 4. Çeşitli Etkenlik ve Etkililik Bileşimleri**

**1) Kaynak Kullanımı: etkenlik**

<b>2) Hedeflere Ulaşma: <u>etkililik</u></b>	<u>Kötü:</u> (-;+) Etkili fakat etken değil bazı kaynaklar boşa gidiyor.	<u>İyi:</u> (+;+) Etkili ve etken hedeflere ulaşıyor, kaynaklar iyi kullanılıyor, yüksek performans.
	<u>Ne etkili ne etken:</u> (-;-) Hem hedefler başarılamıyor, hem de bazı kaynaklar boşa gidiyor.	<u>Etken fakat etkili değil:</u> (+;-) Hedeflere ulaşamamakla beraber kaynak kullanımı iyi.

**Kaynak:** Schermerhorn (1984; akt. Yıldız, 2011:3).

Tablodan görülebileceği gibi örgütler için ideal durum belirlenen hedeflere kaynakların iyi kullanımıyla birlikte ulaşılmasıdır. Beklenen performans gerçekleştiriliyor ancak kaynaklar doğru kullanılmıyorsa uzun vadede bu durum başarısızlığa yol açabilecektir. Bunun için örgütler yüksek performansa sahip olabilmek ve süreklileştirmek için hem etken hem de etkili olmalıdırlar.

### 3.2.2. Yenilik

Yenilik, gelecekteki örgütsel başarı için bugünden yatırım yapmayı gerektirir. Ancak yapılan bu yatırımların sonucunun örgütsel başarıyı nasıl ve ne düzeyde etkileyeceği soruları örgütlerin yenilik yapma yetenekleri tarafından cevaplandırılacaktır.

Drucker'a göre yenilik; insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama, toplumun ihtiyaçlarının daha kârlı bir örgüt için olanaklara çevrilme sürecidir (Akal, 2003). Başka bir tanıma göre yenilik; değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş uzun dönemli bir performans göstergesidir (Akal, 2003).

Yenilik dört temel alanda gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar;

- Yeni Ürün Geliştirme: Bu alanda yenilik kısmen göreceli olarak ele alınmakta ve yeni üründen birilerinin yeni olarak algıladığı mal, hizmet veya fikir kastedilmektedir.
- Yeni Süreçler Geliştirme: Bu tür yenilikte yeni bir ürün üretilmesi için gerekli olan alt yapı hazırlanmaktadır. Örgütler yeni süreçler geliştirerek, yeni teknolojilerden veya

mevcut üretim hatlarından faydalanmakta ve hedef pazara daha etkin nüfuz edebilmektedirler.

- Örgütsel Yenilik: Hitap edilen pazarlarda, satın almada, satışlarda, idari, yönetim ve işgücü politikalarında değişiklikler yapmak bu alanda gerçekleştirilen yeniliklerdir.
- Pazar Yeniliği: Hedef pazarların karmaşıklığını giderme ve hitap edilen pazara nasıl daha iyi nüfuz edilebileceğine ilişkin yenilik yapmaktır. Pazar yeniliğinde amaç yeni ve potansiyel pazarlara ilişkin yaratıcı kararlar alabilmektir (Avermaete vd., 2003).

### **3.2.3. Kalite**

Seri üretimin yaygın olarak yapıldığı dönemlerde kalite rakipler karşısında avantaj elde etmenin önemli kaynağı olarak değerlendirilmekteydi. Kalitenin örgütler için bu yöndeki önemi korunmakla beraber günümüzde kalite olması gereken bir durum, sorumluluk bilinciyle faaliyet göstermenin bir ifadesi olarak görülmektedir.

Genel haliyle kalite, sistemin sunduğu hizmet veya ürünün kullanıcı isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Başka bir tanıma göre kalite, ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılması (Stainer ve Stainer, 1995) hatta müşterilerin beklentileri üzerinde cevap verilmesidir (Koçel, 2007). Bu yönde müşteri beklentilerinin üzerinde bir kalite anlayışına sahip olmak, örgütleri rakiplerinden farklılaştırarak örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir.

Kalite ilk zamanlarda kontrol diğer ifadeyle üretilen ürünlerin belirlenmiş bulunan teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun belirli kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır. Ancak çalışma yaşamında ortaya çıkan gelişmelerle birlikte kalite bir kontrol faaliyeti olmaktan çıkmış, tüm örgüt çalışanlarının hatta daha da ileri giderek üretim zincirinde yer alan bütün örgütlerin sorumluluğu haline gelmiştir (Koçel, 2007:288). Bunun için performans boyutlarından biri olarak kalite düzeyinin doğru bir biçimde değerlendirilmesinde sadece örgütün değil, tedarik zincirinde yer alan bütün örgütlerin performanslarının değerlendirilmesini sağlayacak kapsamlı bir yaklaşıma sahip olunmalıdır.

Kalite, ölçülmesi nispeten daha zor olan sübjektif bir performans değerlendirme göstergesidir (Stainer ve Stainer, 1995). Göreceli bir kavram olması itibariyle herkesin kalite anlayışı farklılaşabilecektir. Çünkü bir ürünü alan her müşterinin karşılamak istediği ihtiyaçları birbirinden farklı olabilecektir. Literatürde ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin göstergesi olarak kalite performansının nasıl ölçüleceği sorusuna yönelik olarak farklı yanıtlar söz konusudur. Bu yönde genel olarak müşterilerin örgütten satın aldıkları ürün veya hizmetin onların ihtiyaçlarını görmedeki etkinliğinin değerlendirilmesi suretiyle kalitenin ölçülebileceği ifade edilmektedir (Yörüker vd., 2003).

#### **3.2.4. Verimlilik**

Verimlilik, örgütlerin kârlılık ve başarı düzeylerini ortaya koymakta (Yaldız, 2011) ve ulaşılan başarıyı artırma konusunda örgütlere önemli bir fırsat sunmaktadır (Stainer ve Stainer, 1995). Genel olarak verimlilik, mal ve hizmetlerin üretilmesinde girdilerin etkinlikle çıktılara dönüştürülme düzeyini ifade etmektedir (Güntürkün vd., 2011; Yükçü ve Atağan, 2009; Stainer ve Stainer, 1995). Başka bir tanıma göre verimlilik, planlanan ve ulaşılmaması hedeflenen sonuçları başarmak için farklı girdilere başvurma olarak tanımlanmaktadır (Baines, 1997).

Verimlilikte amaç optimum kaynak harcaması ile en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Bu sonuç şu koşullarda oluşabilmektedir (Akal, 2003):

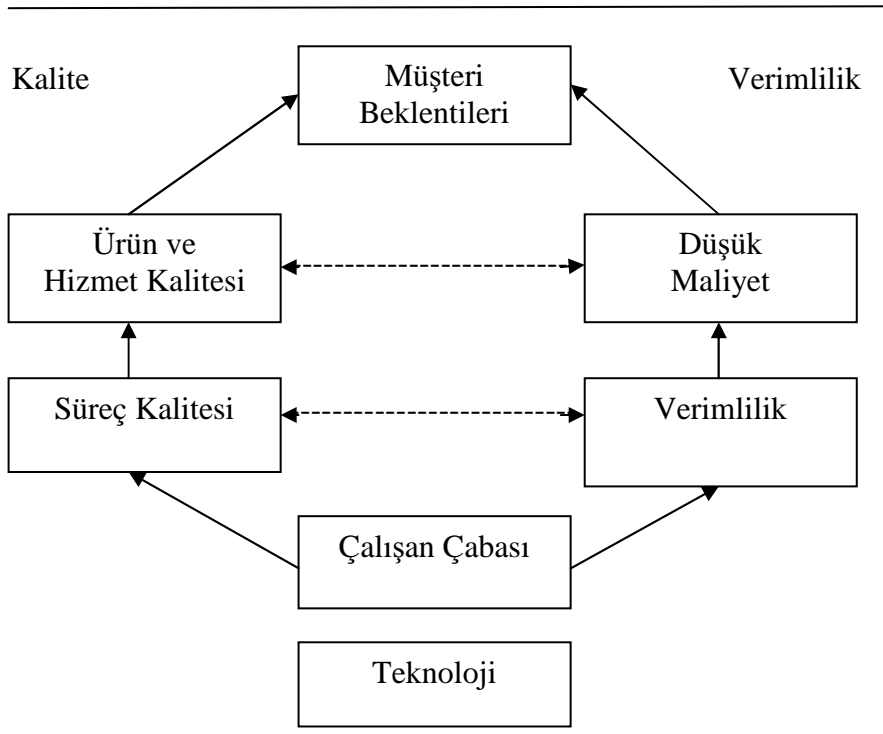
- Aynı girdi ile daha çok çıktı üretmek,
- Aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek,
- Çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde artırmaktır.

Verimlilik, bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanması sonucu ortaya konmaktadır (Akal, 2003). Yapılan oranlama sonucu beklenenden düşük ise, verimliliği artırma gerekliliği ortaya çıkacaktır. Bu yönde verimliliği geliştirmek isteyen örgütler girdilerin çıktıya dönüştüğü süreci etkileyen unsurlara odaklanmalıdırlar (Baines, 1997). Bu unsurlar; örgütlerin faaliyet gösterdikleri dinamik çevre ve bu çevrede yer alarak verimliliği etkileme

özelliğine sahip olan işgücü farklılıkları, global ekonomi, etik ve sosyal sorumluluk gibi konularla ilgili olmaktadır. Ayrıca örgütün iç çevresinde bulunan çalışanların verimlilik düzeylerinin artırılması ve bu yönde motivasyonun sağlanması, yönetimin öncelikli konuları arasında yer almalıdır (Stainer ve Stainer, 1995). Çalışanların daha verimli olmaları yönünde motive edilmeleri büyük ölçüde iş etiği ilkeleri ile gerçekleştirilebilecektir. Öyle ki, kendilerine adaletli, dürüst ve eşit bir biçimde davranıldığını algılayan çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları yükselecek, neticesinde ise verimlilik düzeyleri artacaktır.

Verimlilik ve kalite göstergelerinin bir bütün olarak ele alındığı verimliliğin geliştirilmesine ilişkin süreç Şekil 6'daki gibi özetlenebilir.

**Şekil 6. Kalite ve Verimlilik Süreci**



**Kaynak:** Stainer ve Stainer (1995:4)

### 3.2.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi/İşgücü Boyutu

Rekabet yarışında çalışma yaşamının önemli aktörleri olarak görülen çalışanların yaratıcılık ve gelişme potansiyelleri örgütlere stratejik bir avantaj sunmaktadır. Genel



olarak araştırmacılar ve uygulamacılar çalışanların sunduğu bu potansiyelden faydalanmanın, çalışma yaşam kalitesine bağlı olduğu konusunda uzlaşmaktadırlar. Bu uzlaşı ise, rgterleri çalışma yaşam kalitesini yükseltecek uygulamaları yürütmeye yönelmektedir.

Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci veya çalışanların örgütteki yaşantıları vasıtası ile önemli bireysel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların fiziksel ve psikolojik motivasyonlarını artıran bir yönetim yaklaşımı olarak çalışma yaşamı kalitesi, aynı zamanda bireysel, toplumsal ve örgütsel değerleri yükselten bir yönetsel felsefe olarak da kabul edilmektedir (Yücel, 2009).

Çalışma yaşamı kalitesi örgütsel performansın önemli bir boyutudur. Literatürdeki alışmalar daha esnek, bağlı, yaratıcı ve motive olmuş işgücü potansiyeli sunan çalışma yaşamı kalitesi boyutu ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Yücel, 2009; Akal, 2003; Lau, 2000). Bu yönde yapılan bir araştırmada çalışanlarına kaliteli bir iş ortamı sağlayan örgütlerin bazı temel özellikleri ortaya konmuştur. Bu zellikler aşağıdaki gibidir (Lau, 2000):

- Daha fazla çalışan katılımını sağlama,
- İş-aile dengesinin kurulmasında daha fazla hassasiyet gösterme,
- Daha fazla karşılıklı iletişim imkânı sunma,
- Daha fazla gelir paylaşımı sağlama,
- Daha memnuniyet verecek bir çalışma ortamı sağlamadır.

Çalışma yaşamı kalitesi düzeyinin artırılmasında İKY uygulamaları kilit bir rol üstlenmektedir. Çalışanların verimlilik düzeylerini yükseltme ve çalışma yaşamının kalitesini attırma, İKY uygulamalarının en temel amaçları arasında yer almaktadır. Bunun için de çalışma yaşamı kalitesini yükseltmeye odaklanacak yöneticilerin öncelikle İKY uygulamalarının etkinliğini gözden geçirmeleri gerekecektir.

Örgütlerde çalışma yaşamı kalitesinin değerlendirilmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütle ve yapılan işle gurur duyma, güven, stres düzeyi, yönetime katılma imkânı, iş zenginleştirme, ücret ve ödüllendirme, geliştirme fırsatlarının sunulması, iş gücü devir oranı, devamsızlık, iş güvenliği, açıklık ve dürüstlük, sosyal olanaklar, ergonomik koşullar, nitelikli adayları örgüte çekme yeteneği, çalışanlar tarafından yönetime verilen öneri sayısı, hata oranları bu yönde sıklıkla kullanılan göstergelerdir (Gürbüz ve Mert, 2011; Yücel, 2009; Armstrong, 2006; Cho vd., 2006; Tzafrir, 2006; Ahmad ve Schroeder, 2003; Lau, 2000; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1995).

Çalışma yaşamı kalitesini artırmak isteyen örgütler odağında çalışanlar olan İKY uygulamalarını etkinlikle yürütmelidirler. Bu nedenle örgütler iş etiği ilkelerine başvurarak çalışanlarına adaletli, dürüst, ayrımcılıktan uzak ve eşit fırsatlar sağlanan bir iş ortamı sunmalıdırlar. Aksi takdirde örgütlerin çalışma yaşamı kalitesini yükseltebilmeleri mümkün olmayacaktır.

### **3.2.6. Finansal Performans**

Günümüze değin finansal performans örgütler tarafından yaygın bir şekilde kullanılan bir performans göstergesi olmuştur. Hatta uzun bir dönem performansın değerlendirilmesinde sadece finansal ölçütlere başvurulmuş ve önemli kararlar bu değerlendirme sonuçlarına dayandırılmıştır. Ancak son dönemde performans değerlendirmede yaşanan dönüşüm bu anlayışın değişmesine neden olmuştur. Performansın değerlendirilmesinde finansal ölçütlerin kullanılması halen yaygın olmakla birlikte, bu boyutun değerlendirmedeki öneminin nispeten azalmaya başladığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle alınan kararlardaki rolü belirleyicilikten destekleyiciliğe doğru değişmiştir.

Finansal performans ölçümleri örgütün stratejisinin, uygulamasının ve yürütülmesinin kârlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir. Tipik finansal hedefler kârlılık, büyüme ve hissedar kazançları ile ilişkilidir (Kaplan ve Norton, 2000:44). Finansal performans örgütün geçmiş dönemde gerçekleşen mali başarısı ile ilgili bilgi vermektedir. Bu yönde yüksek finansal başarı örgüt faaliyetlerinin kârlılık yaratma kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir.

Genel olarak finansal performans kârlılık, yatırımın geri dönüşü, satış geliri ve pazar payı boyutlarını kapsamaktadır ve finansal performansın değerlendirilmesinde bu oranlar yaygınlıkla kullanılmaktadır.

Bu yönde kârlılık, finansal performansın değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan (Rolstadas, 1998), hem ekonomikliği hem de verimliliği kapsayan ve kolaylıkla ölçülebilen bir gösterge olmaktadır. Aynı zamanda kârlılık örgütlerin ekonomik davranış gösterip göstermediğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin ne derecede ekonomik davranış gösterdikleri ise kar/sermaye oranlaması yoluyla ölçülmektedir (Akal, 2003). Kârlılığın ölçülmesinde yararlanılan diğer oranlar şu şekilde sayılabilir:

- Satışların kârlılığı (Net Kâr Marjı): Bu oran net kâr/ net satışlar formülü ile hesaplanmakta ve örgütlerin operasyonel verimliliğini ortaya koymaktadır (Cho vd., 2006). Oranın yüksek olması örgütlerin verimli ve kârlı olduklarını göstermektedir.
- Aktif Kârlılığı: Bu oran net dönem kârı/aktif toplamı eşitliği ile hesaplanmakta ve örgütlerin varlıklarını kârlı bir şekilde kullanıp kullanmadığını göstermektedir. Yüksek oran örgütlerin aktif yatırımlarından daha fazla kâr ettiklerine işaret etmektedir (Aydın, 2009:58)

Finansal performansın bir boyutu olarak kabul edilen yatırımın geri dönüş oranı, örgütlerin bir yıl boyunca yapmış oldukları yatırımların yıl sonunda ne kadarını geri kazandıklarını yüzde olarak ortaya koymaktadır. Oran yılsonunda elde edilen net gelirin toplam yatırım miktarına bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır (Ağdelen ve Erkut, 2003). Yatırımın geri dönüş oranı, kısa vadede örgütlerin yatırım kararlarının ne ölçüde kârlı olduğu konusunda değerlendirecilere önemli ipuçları vermektedir. Ancak diğer finansal oranlarda olduğu gibi bu oran da yöneticilere geleceğe yönelik bilgi sağlamamaktadır.

Satış geliri ve pazar payı finansal performansın değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan diğer göstergelerdir. Satış geliri oranının yüksek olması, rakiplerine karşın örgütlerin ürünlerinin daha çok tercih edildiğini göstermektedir. Aynı zamanda satış gelirlerinin yüksekliği, örgütlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşıladıkları anlamına da gelmektedir. Bu başarıyı yakalayan örgütler hedef pazara daha iyi nüfuz edebilecekler ve pazardaki paylarını artıracaklardır. Bu anlamda pazar payı oranı, satış

gelirlerine bağı olarak örgütlerin hedef pazarda gerçekleşen toplam satışlardan ne kadarına sahip olduklarını ortaya koyacaktır.

### **3.3. Örgütsel Performans Yönetimi**

Global rekabet yarışında örgütler konumlarını güçlendirmek için performanslarını sürekli olarak yükseltmek durumundadırlar (Çalışkan, 2010). Başarılarını sürekli olarak artırmaya odaklanan örgütler mevcut ve gelecekteki performanslarıyla ilgili olarak güvenilir ve somut ölçümlere dayalı bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada performans yönetiminin örgütlerin ihtiyaç duydukları bilgileri karşılama doğrultusunda yürütüldüğü söylenebilir. Öyle ki, örgüt yönetim yapısının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir kılınmasında performans yönetimi bir araç konumundadır (Usta, 2010:32-33). Böyle bir araçtan faydalanan örgütler elde edilen sistematik bilgi sayesinde stratejilerinin ne ölçüde etkin olduğunu görebilecekler ve geleceğe yönelik planlamalarını daha sağlam bir zemine dayandırabileceklerdir.

Performans yönetimi optimum sonuçlar üretmek için örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek ulaşılabilir amaçlara çevirme yolu olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Performans yönetim sürecine odaklanarak yapılan başka bir tanıma göre performans yönetimi, bir kurumun stratejik amaçlarının saptanmasıyla başlayan, belirlenen amaçlara ne denli ulaşıldığını saptamaya yarayan performans ölçümüyle ve ölçüm sonuçlarının raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye dönük önlemlerin alınmasını öneren sürekli yönetim döngüsüdür (Usta, 2010:33). Sürecin bir döngü olarak ifade edilmesi performans yönetiminin sürekli bir şekilde uygulanması gerektiğine işaret etmektedir. Çünkü gelinen noktanın ortaya konması ve geleceğe yönelik planlamaların yapılması örgüt faaliyeti devam ettiği sürece zorunlu olacaktır.

Son dönemlerde örgütlerin performans yönetimi ile ilgili farkındalıkları çeşitli faktörlerin etkisiyle artmıştır. Özellikle rekabetin yoğun olarak hissedilmesi örgütlerin bu yarışta nerede olduklarını ortaya koymaya ve bu yönde iyileştirmeler yapmaya sevk etmektedir. Bu yönde örgütler performans yönetimi yaklaşımı ile aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler:

- Örgüt kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayarak, örgütsel yaşamın devamlılığını desteklemek,
- Faaliyetlerin belirli bir hedef doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamak,
- Örgüt hedef ve stratejileri arzu edilen davranışlara ve sonuçlara dönüştürmek,
- Örgütün gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçmek,
- Örgütsel gelişmeyi sürekli olarak izlemek,
- Faaliyetlerle ilgili geri bildirim almak,
- Örgüt geleceğini planlayabilmek için somut verilere ulaşmak,
- Faaliyetlerde ortaya çıkan problemlere işaret etmek suretiyle çözümler geliştirebilmek,
- Departmanlar arasında iletişim, etkili bilgi akışı ve amaç uyumunu sağlamak,
- Performans amaçlarının belirlenmesinde bütün çalışanların katılımının sağlayarak, motivasyon düzeyini yükseltmek,
- Ödül sistemine güvenilir veri sağlamak ve çalışanları performans temelli ücret sistemi ile motive etmek,
- Örgüt içindeki herkesin amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri edinme sorumluluğunu üstlenmesini desteklemek,
- Gelecek dönemler için daha yüksek hedefler belirleyerek, örgüt potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmayı sağlamaktır (Usta, 2010; Chow ve Van Der Stede, 2006:1; akt. Ağca, 2009:52; Akal, 2003; Yörüker vd., 2003).

#### **3.4. Örgütsel Performans Yönetim Süreci**

Örgütsel performans yönetimi birbiriyle ilişkili aşamalardan oluşan bir süreç dâhilinde yürütülmektedir. Genel olarak performans yönetimi sisteminin geliştirilmesinde ve uygulanmasında dört temel aşama mevcuttur. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

- Neyin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği tanımlanmalıdır.

- Değerlendirme için gerekli verinin nereden ve nasıl elde edileceği belirlenmeli ve süreçle ilgili gerekli diğer planlamalar yapılmalıdır.
- Yapılan hazırlık çalışmaları ışığında sistem tasarlanmalıdır.
- Sistem yürütülmeli ve örgütün belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaştığı ölçülmelidir.
- Uygulama sonucunda sistem yeniden gözden geçirilmeli ve gereken güncellemeler yapılmalıdır (Neely vd., 2002).

Benzer bir bakış açısıyla Akal (2003) örgütsel performans yönetim sürecini üç temel aşamaya ayırmaktadır. Bunlar; performans planlaması, performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geri bildirimdir. Aşağıda kısaca bu aşamalarda yerine getirilecek uygulamalara yer verilmiştir.

**Performans Planlaması:** Bu aşamada örgütün tümünde ulaşılmak istenen hedefler açık olarak belirlenmekte, hedefler benimsetilmeye çalışılmakta ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejiler, yol ve yöntemler, programlar ve etkinlikleri belirleyici kararlar alınmaktadır (Akal, 2003). Özetle planlama aşamasında örgüt bugünden hareketle gelecekte elde etmeyi arzuladığı başarı düzeyini tanımlamaktadır. Tanımlanan başarı düzeyi de gelecek dönem için örgütün izleyeceği yol haritası olmaktadır.

**Performansın Ölçülmesi:** Performans ölçümü örgütün performans düzeyinin belirlenmesi diğer bir ifadeyle faaliyetlerinde ve kaynak kullanımında hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konması süreci olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2003). Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasındaki ilk adım doğru anahtar performans faktörlerinin belirlenmesidir (Stivers vd., 2011). Bu faktörler değerlendiriciler için belirli zaman dilimlerinde performansta meydana gelen değişimleri gözlemleme fırsatı sağlamaktadır (Usta, 2010). Sürecin belki de en önemli aşaması örgütsel performansın hangi boyutlar itibarıyla değerlendirilebileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bunun için seçilen yöntemin gerçekleşen performansı ortaya çıkarma yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006). Geylan'a (2004:141) göre, en uygun performans boyutunun hangisinin olacağına karar verilirken örgütün türü, örgütün amaçları ve hedefleri, çevresel koşulları, örgütün ve yönetimin yapısı dikkate alınmalıdır. Çalışmanın ilerleyen bölümünde örgütsel performansın nasıl ölçülmesi

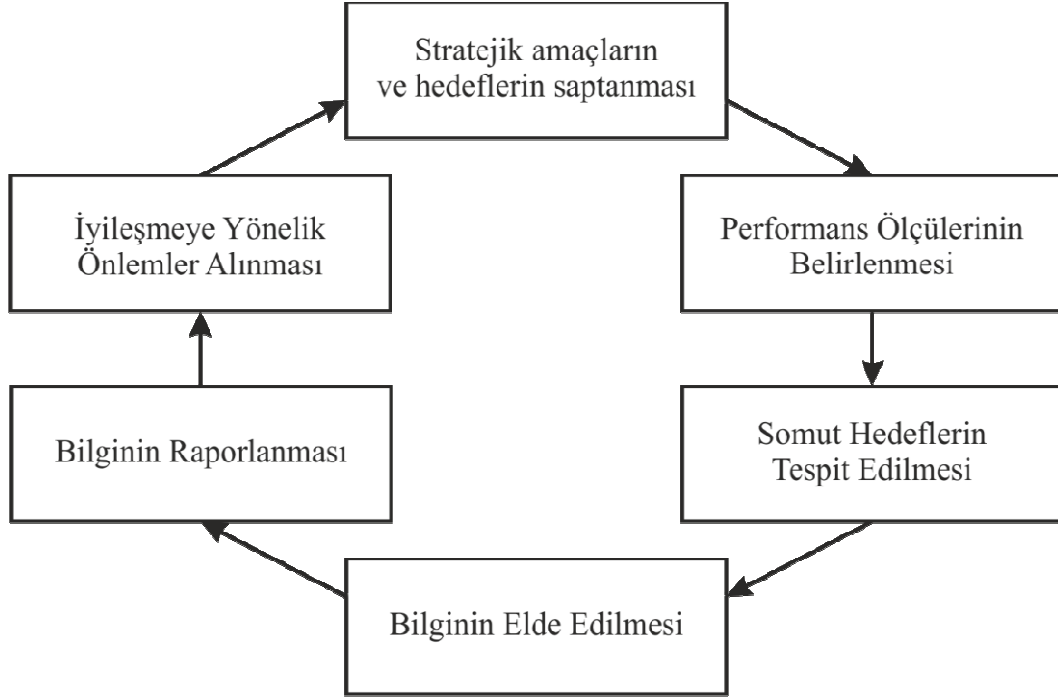
gerektiği ile ilgili olarak literatürde yer alan tartışmaya ve bu doğrultuda geliştirilen farklı yaklaşımlara kapsamlı olarak yer verilecektir.

**Performansın Değerlendirilmesi ve Geri Bildirim:** Teknik bir ifadeyle performans değerlendirme, bir örgütün kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir (Yörüker vd., 2003:9). Performans yönetiminin bu aşamasında ölçüm sonuçları hedeflerle karşılaştırılır ve yorumlanır. Örgütün geleceğe yönelik olarak geliştirilmesi için gerekli veri ve bilgilerin oluşturulması ve gelişme planlarının hazırlanması bu süreçte gerçekleştirilir (Akal, 2003). Ayrıca gerçekleşen başarı düzeyi ile ilgili olarak çalışanlar ve diğer paydaşlara gerekli geri bildirim sağlanır.

Örgüt performansının değerlendirilmesi sonucu elde edilecek sonuçlar faaliyetlere yön çizmede kullanılmalıdır. Diğer bir ifadeyle örgütler geleceklarini planlarken değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Aksi takdirde değerlendirme prosedürel bir uygulamanın ötesine geçemeyecektir (Yörüker vd., 2003).

Aşağıdaki şekil buraya kadar anlatılan performans yönetim sürecinde yerine getirilen aşamaları ortaya koymaktadır.

## Şekil 7. Performans Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Performans Ölçümü



**Kaynak:** Yörükler ve diğerleri (2003:12)

### 3.5. Örgütsel Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler

Araştırmacılara göre performans ölçümüyle ilgili literatür iki evreye ayrılmaktadır. 1880’li yılların sonunda başlayan ilk evrede maliyetlere yönelim söz konusudur ve bu yönelim yöneticilere gerçekleşen maliyetleri değerlendirme imkânı sunmaktadır. Performansın sadece finansal olarak ölçüldüğü bu evre kısa vadeli bir bakış açısı sunduğu ve uzun vadeyi ihmal ettiği öne sürülerek eleştirilmiştir. Bu argüman sonra da geleneksel finans odaklı ölçüm yöntemlerinin örgüt başarısına ilişkin çok az değişkeni içeriyor olması eleştirisiyle desteklenmiştir. Yöneltilen eleştiriler ve global örgüt faaliyetlerinin yaygınlaşması gibi faktörler performans ölçümünde ikinci evreye geçilmesine yol açmıştır. Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak modern veya çok boyutlu olarak ifadelendirilen yeni yaklaşımda, finans temelli ölçümlerin göz ardı ettiği müşteri ve onların ihtiyaçlarına yönelik ihlallerin kapatılması gerektiği savunulmuştur. Bunun yanında performans ölçümünün daha kapsamlı ve bütünsel bir yapı ile gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir (Gomes vd., 2004).



Örgüt performansının sadece doğrudan finansal çıktı ile ilişkilendirilebilen faaliyetler bazında ölçülmesinin diğer boyutların ihmal edilmesi anlamına geleceği söylenebilir. Çünkü doğrudan finansal değerlerle ölçülememekle birlikte, finansal ve örgütsel başarıyı etkileyen pek çok boyut söz konusudur. Dolayısı ile örgütler finansal boyutlar yanında mevcut durumda ve gelecekte performansı etkileyebilecek finansal olmayan kritik değişkenleri de ölçüm yöntemlerine dâhil etmelidirler.

Örgütsel performansın hangi kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiği sorusuna verilen yanıtlar ışığında farklı yöntemlerin geliştirildiği söylenebilir (Neely vd., 2001). Yapılan tartışmalar ışığında Gomes ve diğerleri (2004) başarılı bir performans ölçüm yönteminin özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Belirlenen bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Her örgüt finansal olmayan temel başarı faktörlerini belirlemelidir.
- Seçilen değerlendirme yöntemi, strateji ve örgütsel sonuçları izleme ve karşılaştırma imkânı sağlamalıdır.
- Yöntem örgütsel amaçlar, kritik başarı faktörleri ve müşteri ihtiyaçları boyutlarını kapsamalıdır.
- Yöntem finansal ve finansal olmayan boyutları kapsayacak düzeyde tasarlanmalıdır.
- Uygulanan yöntem stratejiyle birlikte dinamik bir şekilde değişmelidir.
- Değerlendirme yöntemi ödül sistemi ile ilişkilendirilmelidir.

### 3.5.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Geleneksel değerlendirme uygulamasında, stratejilerin uygulanması sonucu elde edilen sonuçlar, büyük ölçüde muhasebe verileri olarak ele alınıp irdelenmekte, farklılıklar yorumlanmakta ve bir sonraki dönem için kararlar alınmaktadır (Koçel, 2007:347). Bu yaklaşımda örgütsel başarı sayısal değerler veya somut göstergeler kullanılarak ölçülmektedir. Öyle ki, belirli bir zaman diliminde gerçekleşen maliyet ve karşılığında elde edilen gelir düzeyi performansın ölçülmesinde başvurulan temel göstergeler olmaktadır.

Bazı araştırmacılar örgütsel performansın değerlendirilmesinde genel olarak finansal ölçütlerin kullanılmasını daha çok önermektedirler (Delaney ve Huselid, 1996). Huselid ve Becker'a (1995) göre, örgüt başarısının ölçülmesinde kullanılabilir en uygun oranlar örgütlerin piyasa değerleri gibi unsurları temel alan finansal kaynaklı olanlardır. Bu yönde özellikle piyasa temelli finansal performans göstergeleri örgütün geleceği hakkında daha doğru bilgi verdiği için yaygınlıkla tercih edilmektedir (Berrone vd., 2007).

Geleneksel değerlendirme yaklaşımı maliyet ve muhasebe sistemleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Maliyetlerin minimize edilmesine odaklanan yaklaşımda performans; verimlilik, kârlılık ve maliyet gibi boyutlar itibariyle ölçülmektedir (Gürbüz ve Mert, 2011; Akal, 2003; Örnek, 2000). Bu boyutlar doğrultusunda finansal performansın ortaya konmasında kullanılan oranlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

- Çalışanların etkinliğinin değerlendirilmesinde işgücü verimliliği oranı yaygınlıkla kullanılmaktadır. Bu oran örgütler arası karşılaştırma yapma ve İKY'ye yapılan yatırımın geri dönüş oranını tespit etmede önemli bir veri sunmaktadır. İşgücü verimliliği örgütün toplam satışlarının çalışan sayısına bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır ve bu orana İKY'nin örgüt performansına etkisini araştıran çalışmalarda sıklıkla başvurulmaktadır (Cho vd., 2006; Ağdelen ve Erkut, 2003; Huselid, 1995).

- Performansın finansal ölçütlere dayalı olarak ölçülmesinde muhasebe ve piyasa kaynaklı oranlardan faydalanılmaktadır. Bu yönde muhasebe temelli olan varlıkların brüt getiri oranı ve örgütün piyasa değerinin varlıklarının değerine oranını ifade eden piyasa temelli Tobin q oranı finansal ölçümlerde yaygınlıkla kullanılmaktadır (Huselid vd., 1997; Huselid, 1995).

Daha önce de ifade edildiği üzere örgütlerde performans değerlendirmede finansal ölçütlerin kullanılması geçmiş tarihlere uzanırken, finansal olmayan kriterlerin kullanılması görece yenidir. Bunun için de nitel ölçütlere ilişkin örgütlerin sahip olduğu bilgi henüz çok sınırlıdır (Stivers vd., 2011). Geleneksel performans yaklaşımı günümüz iş dünyası için yetersiz kaldığı (Kaplan ve Norton, 2000), kısa dönemli ve geçmişe yönelik olduğu, stratejik uygulamaları desteklemediği ve örgütleri bölümleşmeye

sürüklediği konusunda eleştirilmektedir (Güner, 2008:254). Araştırmacılar geleneksel yaklaşıma yöneltilen bu eleştirilerin uygulamada nasıl yankı bulduğunu ortaya koymaya çalışan araştırmalar gerçekleştirmektedirler. Bu yönde Türkiye’de ve yurt dışında yapılan iki araştırmada elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Amerika ve Kanada’da faaliyet gösteren en büyük örgütlerden 300 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada her iki ülke katılımcılarının performans değerlendirmede finansal olmayan ölçütleri önemsedikleri belirlenmiştir. Öte yandan çalışma bu boyutların önemsendiği düzeyde ölçülmediğini, ölçüldüğünde ise sonuçların uygulamaya çoğunlukla yansıtılmadığını ortaya koymuştur (Stivers vd., 2011).

- Türkiye’de yapılan ve en büyük 1000 imalat örgütünden 167 üst düzey yöneticinin katılımıyla yapılan benzer bir çalışmada örgütlerin değerlendirmede finansal ölçütleri nitel ölçütlere nazaran daha çok önemsedikleri ortaya konmuştur. Ayrıca çalışmada yöneticilerin performans değerlendirmede sırasıyla finansal göstergelerden en çok satışların karlılığı, satış gelirleri ve birim maliyet oranlarını kullandıkları belirlenmiştir. Öte yandan aynı araştırmada katılımcıların çok boyutlu performans değerlendirmesinin önemine inandıkları ancak bu inancın uygulamaya yansıtılması konusunda yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. (Ağca, 2009).

Örgüt performansının ölçülmesinde finansal ölçeklerin günümüzde de yaygın olarak kullanıldığı (Guest, 2007) düşüncesi bu iki araştırma itibariyle desteklenmiştir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular örgütsel performans değerlendirme ile ilgili literatürde hâkim olan çok boyutlu performans değerlendirme söyleminin uygulamaya henüz tam manasıyla yansıtılmadığını göstermektedir. Yöneticilerin halen kararlarını somut çıktılara veya sayısal değerlerle destekleme isteklerinin değişmemesi bu durumun en önemli nedeni olarak görülebilir. Aynı zamanda çok boyutlu performans değerlendirme ile ilgili bilgi birikiminin yeni olması ve yaşanan değişime uyum sağlayamama gibi nedenler de günümüzde geleneksel performans değerlendirme yaklaşımına yöneltilen ilginin devam etmesini sağlamaktadır.

### 3.5.2. Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Günümüze gelene kadar performans değerlendirme yöntemleri finansal oranlarla özdeşleştirilmekteydi. Performansı etkileme potansiyeli olan diğer boyutlar ise rakamlarla ifade edilmelerinden veya ölçümlerinden kaynaklanan zorluklar sebebiyle göz ardı edilmekteydi. Bu anlamda performans değerlendirmeye yeni bir bakış açısı olarak önerilen çok boyutlu değerlendirme, geleneksel yaklaşımın ihmal ettiği performans boyutlarını kapsama, gelecek yönelimli olma ve nicel yanında nitel veri de sunma iddiasını taşımaktadır.

Yöneticiler ve araştırmacılar arasında örgütsel performansı değerlendiren en iyi yöntem olmadığı konusunda önemli bir uzlaşma söz konusudur (Stivers vd., 2011; Guest, 2007). Böyle bir uzlaşmanın olması, büyük ölçüde araştırmacıları ve uygulayıcıları daha kapsamlı modeller geliştirmeye sevk etmektedir. Bu doğrultuda aynı yaklaşım zemininde bulunan birçok farklı performans ölçüm sistemi önerilmiştir (Ağca ve Tunçer, 2006; Gomes vd., 2004). Performans değerlendirmeyi çok boyutlu bir yapı olarak ele alan başlıca modeller şöyledir:

- 1990'lı yılların başında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen “Performans Piramidi” (Performance Pyramid) yaklaşımı,
- 1990'lı yılların başlarında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği” veya “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen yaklaşım,
- Atkinson ve diğerleri tarafından örgütteki paydaşları temel alan “Sorumluluk Temelli Yaklaşım” (Accountability Scorecard) veya (A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen yaklaşım,
- Neely ve diğerleri tarafından geliştirilen ve örgütteki paydaşların tatmini ve örgüte yapacakları katkıları temel alan “Performans Prizması” (Performance Prism) yaklaşımıdır (Elitaş ve Ağca, 2006:350).

Çok boyutlu performans değerlemeye odaklanan bu modellerde finansal göstergeler yanında strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergeleri

kullanılmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:174; Elitaş ve Ağca, 2006). Bunların yanında etkinlik, verimlilik ve çalışanların tatmini ve bağlılıkları da kullanılan diğer ölçütlerdir (Stivers vd., 2011; Ağca, 2009). Özellikle çalışan bağlılığı göstergesine İKY uygulamalarının çalışan ve örgüt hedefleri arasında psikolojik bağların oluşturmasını destekleyip desteklemediğini belirlemek amacıyla sıklıkla başvurulmaktadır (Ahmad ve Schroeder, 2003).

**Tablo 5. Çoklu Performans Değerleme Boyutları ve Göstergeler**

<b>PERFORMANS BOYUTLARI</b>	<b>PERFORMANS GÖSTERGE ALANLARI</b>
<b>FİNANSAL BOYUT</b>	Satış gelirlerindeki artış/azalışlar
	Satışların karlılığı artış/azalışlar
	Sermayenin karlılığı artış/azalışlar
	Varlıkların karlılığı artış/azalışlar
	Birim maliyetlerdeki artış/azalışlar
	Nakit dönüşüm süreleri
	Finansal hedeflerin başarıma oranı
	Hissedarların memnuniyeti
<b>MÜŞTERİ HİZMETLERİ BOYUTU</b>	Müşteri memnuniyeti
	Ürün iadeleri
	Müşteri ilişkileri
	Müşteri devamlılığı
	Yeni müşteri kazanma/sayısı
	Müşterilerin kârlılık düzeyi
	Müşteri şikâyetlerindeki artış/azalışlar
	Müşteri beklentilerinin karşılaması
	Ürün dağıtım performansı/müşteri hizmetleri
<b>PAZAR BOYUTU</b>	Pazar payındaki artış/azalışlar
	Pazardaki büyüme
	Pazarlama faaliyetlerinin etkinliği
<b>ÜRÜN VE SÜREÇLERİN KALİTESİ</b>	Ürünlerin kalitesi
	Süreçlerin kalitesi
<b>ÜRÜN VE SÜREÇLERİN HIZI</b>	Üretim süresinin kısalığı/uzunluğu
<b>ESNEKLİK BOYUTU</b>	Üretim sisteminin esnekliği
	Teknolojik kapasite/yeterlilik
<b>YENİLİK BOYUTU</b>	Satış gelirlerindeki Ar-Ge harcamalarının payı
	Yenilik yaratma (yeni ürün sayısındaki artış)
	Yeni ürün geliştirme çabaları (ürün tasarım, patent, tesciller)
<b>ETKİNLİK/VERİMLİLİK BOYUTU</b>	Operasyonel sorunları en aza indirmek (hata, fire, hurda oranları)
	Faaliyetlerde etkinlik/verimlilik
<b>SOSYAL SORUMLULUK VE ÇEVRE BOYUTU</b>	Çevreye uyumluluk çabaları
	Toplumsal ilişkilerin kalitesi
	Sosyal sorumluluklar
<b>VİZYON VE STRATEJİ BAŞARIMI BOYUTU</b>	Kurumsal vizyonun başarıması
	Stratejik hedeflerin başarıma seviyesi
<b>REKABET BOYUTU</b>	Performansın rakiplerle karşılaştırılması
<b>ÇALIŞANLAR BOYUTU</b>	Çalışanların memnuniyeti
	Çalışanların kalıcılığı/devir hızı
<b>ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU</b>	Çalışanların üretkenliğindeki artış/azalış
	Çalışanların bilgi seviyesi
	Çalışanların yetenek seviyeleri
	Takım çalışmalarının nitelik ve niceliği
	Bilgi paylaşımının etkinliği
	Çalışanların temel yeteneklerini geliştirme çabaları

Kaynak: Ağca (2009:57)

Tablo 5’de görülebildiği gibi gerçek durumu yansıtabilmesi için örgütsel performansın geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda kapsamlı bir bakış açısıyla gerçekleştirilecek değerlendirme sonuçlarının gerçek performans düzeyiyle örtüşmesinin büyük ölçüde örgütlerin performansı en iyi temsil edecek göstergeleri belirlemelerine, süreci etkinlikle yürütmelerine ve uygulamayla ilgili gereken güncellemeleri yapmalarına bağlı olacağı söylenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda sıraladığımız çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımı çatısı altında önerilen başlıca modellere ilişkin bilgilere yer verilecektir.

### **3.5.2.1. Performans Piramidi Yaklaşımı**

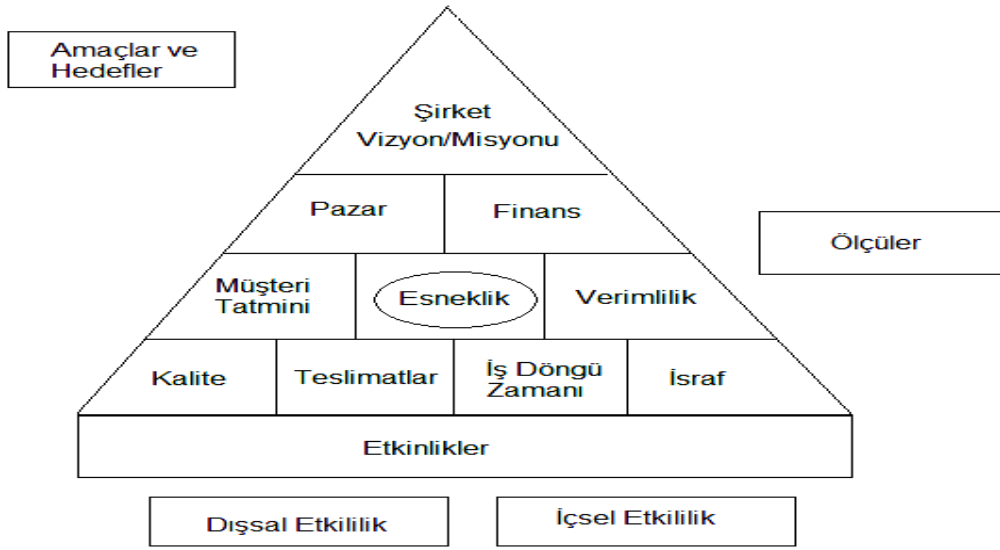
Lynch ve Cross’a (1991) göre müşteri tatmini, esneklik ve verimliliği artıran davranışların belirlenmesi ve bu yönde performansı artıracak faaliyetlerin desteklenmesi performans değerlendirmenin en genel amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için de performans değerlendirme sistemi, yerine getirilen örgüt faaliyetlerinin stratejik hedefleri ve müşteri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı ile ilgili doğru bilgi vermelidir. Araştırmacılar performans ölçümünde bazı temel konuların üzerinde durulması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu anahtar konular aşağıdaki gibidir:

- Performans göstergeleri faaliyetler ve stratejik hedefler arasında bir ilişki kurmalıdır. Örgüt içindeki bütün departmanlar ve fonksiyonlar kendilerinden beklenen performans hedeflerini bilmeli ve bu yönde hareket etmelidirler.
- Performans değerlendirme sistemi, finansal ve finansal olmayan ölçütleri kapsamalıdır.
- Performans değerlendirmenin gerçekleştirilmesiyle birlikte yöneticilerin kararlarına temel teşkil edecek kullanılabilir veriler elde edilmeli ve bu veriler zamanında sunulmalıdır.
- Değerlendirme sisteminin gerçek değeri, müşteri ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin bütününe odaklanma yeteneğine bağlı olacaktır (Lynch ve Cross, 1991).

Savunulan bu kriterler doğrultusunda geliştirilen performans piramidi yaklaşımı pazar ve finansal performans boyutları arasında uyumu gözetilen bir bakış açısı sunmaktadır

(Lynch ve Cross, 1991). Model şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamakta, performans sonuç ve süreçlerini ortaya koyan finansal ve finansal olmayan iki temel boyuta odaklanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:179). Bu iki boyut itibariyle örgütün “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006:350).

### Şekil 8. Performans Piramidi



**Kaynak:** Barutçugil, (2002: 15)

Şekilde görüldüğü gibi piramidin tepesinden aşağıya doğru inildiğinde örgüt içinde gerçekleştirilen faaliyetler basamaklar halinde yer almaktadır. Bu faaliyetler birbiriyle ilişkili bir ürün veya hizmetin üretilmesinden tüketiciye ulaşmasına değin geçen süreci kapsamaktadır. Örgütler üstten ikinci basamakta yer alan finans ve pazar boyutlarına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmek için bir alt basamakta yer alan esneklik, verimlilik ve müşteri tatmini gibi göstergelere odaklanmaktadır (Barutçugil, 2002). Piramitte sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçüleri göstermektedir (Elitaş ve Ağca, 2006:350). Özetle söylemek gerekirse model değerlendirmede uygulayıcıların kullanabileceği kapsamlı bir bakış açısı sunmakta ve içsel faktörlere odaklanarak, dışsal performans boyutlarını geliştirmeyi önermektedir.



### 3.5.2.2. Paydaş Temelli Yaklaşım

Sorumluluk temelli performans değerlendirme yaklaşımı olarak da ifade edilen bu model Atkinson ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre örgütler “ilişkiler ağı”ndan meydana gelmektedirler. Örgütlerin ilişki içinde olduğu bu ağın içinde ise farklı paydaşlar yer almaktadır. Örgütsel başarıyı bütün paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının dengeli ve eşit bir biçimde karşılanmasıyla ilişkilendiren bu yaklaşım örgüt ve paydaşlar arasında karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır. Burada karşılıklı ilişkiyle sadece örgütlerin değil paydaşların da örgütlere karşı sorumluluklarının bulunması kastedilmektedir (Nickols, 2000).

Paydaş temelli yaklaşıma göre, genel olarak örgütler karşılıklı ilişki içinde oldukları beş önemli paydaş grubuna sahiptirler. Bu paydaşlar müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve toplumdur. Örgüt paydaşları arasında kurulan ilişkiler itibariyle her paydaş grubu örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamak ve sağladıkları bu katkı doğrultusunda örgütten bir çıktı beklemektedirler (Atkinson vd., 1997). Yaklaşımda örgütsel başarı örgüt ve paydaşları arasındaki karşılıklı ilişkinin niteliğiyle ilişkilendirilmektedir. Öyle ki, paydaşlar ve örgüt arasındaki karşılıklı ilişki etkin bir biçimde yönetildiği takdirde örgütsel başarı ve beraberinde de paydaşların tatmin düzeylerinin artacağı savunulmaktadır.

Örgütleri bir ilişki ağı olarak ele alan yaklaşıma göre, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak örgüt ve paydaşları arasındaki ilişkileri açıkça ortaya koymak stratejik planlama yapmanın temel mantığını oluşturmaktadır. Bunun için örgütlerin paydaş grupları belirlendikten sonra onların örgüte sağlayacağı katkılar ve bu katkı karşılığında beklentilerinin neler olduğu somut bir biçimde belirlenmektedir (Atkinson vd., 1997).

Paydaş temelli model, örgütsel performansın finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge kurarak, paydaşlar temelinde ölçülmesini önermektedir (Nickols, 2000). Bir performans değerlendirme sistemi olarak bu yaklaşımı kullanacak örgütlerin birincil amaçlara ilişkin ikincil performans göstergeleri belirlemeleri gerekmektedir. İkincil göstergeler birincil amaçlara ulaşmaya katkı sağlayacak faktörlerdir ve her örgüt için bu göstergeler farklılaşabilecektir. Aşağıdaki tablo birincil ve ikincil göstergelerle ilgili örnekler sunmaktadır. Tabloda yer alan ortaklara ilişkin göstergeler finansal; müşteri,

çalışanlar ve topluma ilişkin göstergeler de finansal olmayan performans boyutlarını yansıtmaktadır (Atkinson vd., 1997).

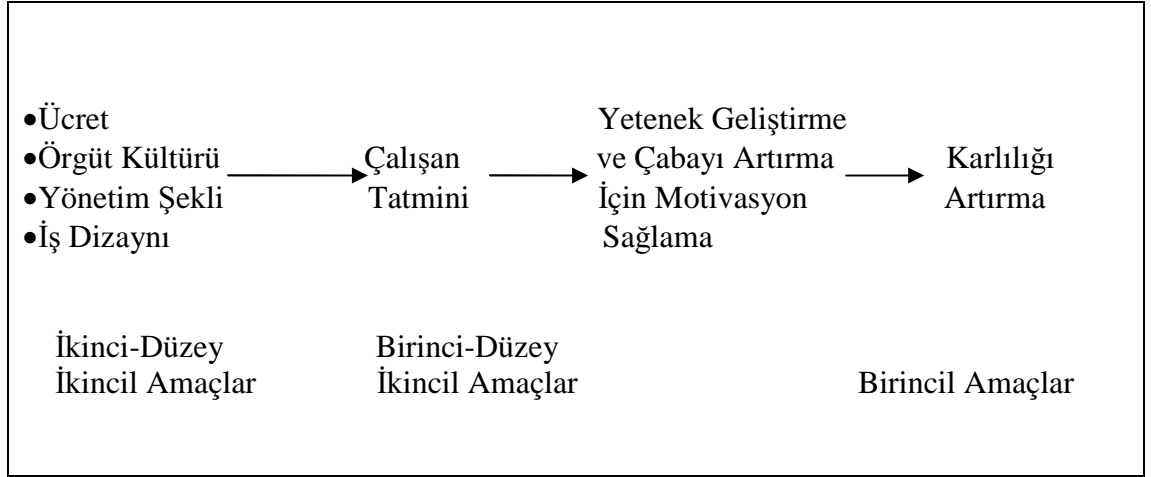
**Tablo 6. Örgütlerdeki Paydaş Gruplarına Yönelik Birincil ve İkincil Performans Göstergeleri**

Paydaş Grupları	Birincil Göstergeler	İkincil Göstergeler
Ortaklar	Hissedarların yatırımlarının getirileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gelirdeki büyüme</li> <li>•Giderdeki büyüme</li> <li>•Verimlilik</li> <li>•Finansal yapı oranları</li> <li>•Likidite oranları</li> <li>•Aktif kalitesi oranları</li> </ul>
Müşteriler	Müşteri tatmini ve hizmet kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Müşterilerin farklı pazar/ürün taleplerinin ölçülmesi</li> </ul>
Çalışanlar	Çalışan bağlılığı Çalışan yeterliliği Çalışan verimliliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Çalışanların düşüncelerinin farklı unsurlarla ölçülmesi</li> <li>•Müşteri hizmetleri indeksinin farklı unsurları</li> <li>•Farklı sınıflandırmalar açısından çalışan maliyeti ve getirilerine ilişkin finansal oranlar</li> </ul>
Toplum	Kamuoyu imajı	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Çeşitli dışsal ölçümler</li> </ul>

**Kaynak:** Atkinson ve diğerleri (1997:35)

Modele göre, performans beklentilerinin büyük ölçüde çalışan davranışları tarafından etkileneceğini düşünen örgütler bunun için çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik göstergeler geliştireceklerdir. Performansı yükseltmek içinse, çalışanların çabalarını artıracak girişimlerde bulunacaklardır (Atkinson vd., 1997). Buradan hareketle aşağıdaki şekil örgütsel performansı çalışan tatmini ile ilişkilendirerek, modelin performans ölçüm mantığı ortaya koymaktadır.

### Şekil 9. Çalışan Davranışı Modeli



**Kaynak:** Atkinson ve diğerleri (1997:29)

#### 3.5.2.3. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) Yaklaşımı

Literatürümüzdeki çalışmalarda “Dengeli Ölçüm Kartı Yaklaşımı”, “Dengeli Performans Değerleme Modeli” “Denge Kontrol Paneli” ve “Dengeli Performans Göstergesi Yaklaşımı” olmak üzere farklı şekillerde ifade edilen Balanced Scorecard (BSC), yöneticiler tarafından en çok kullanılan çok boyutlu performans ölçüm yöntemi olma özelliğini taşımaktadır (Gomes vd., 2004). Diğer çok boyutlu performans değerlendirme modelleri yöneticilerin taleplerine sınırlı düzeyde yanıt verirken, daha kapsamlı bir bakış açısı sağlayan BSC geliştirildiği dönemden itibaren yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Neely vd., 2001).

BSC yöntemi literatüre ilk kez Kaplan ve Norton tarafından hazırlanan ve 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan makaleyle girmiş, sonrasında ise yöntem geliştirilerek metodoloji halinde ilgililere sunulmuştur (Örnek, 2000). Yöntem ilk tanıtıldığında performans ölçme ve değerlendirme odaklı iken, 2001 yılına gelindiğinde Kaplan ve Norton aslında BSC’nin “stratejik yönetim modeli” olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmeye başlamışlardır (Güner, 2008:250). Bu anlamda ilk ortaya atılmasından itibaren geçen zamanda BSC’ye gösterilen ilgi yöntemin daha kapsamlı örgüt ihtiyaçlarına cevap verecek düzeye taşınmasını sağlamıştır.

Finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme endüstri çağı örgütleri için uygun bir yaklaşım iken, günümüz rekabetçi iş dünyasında faaliyet gösteren örgütlerin başarısının değerlendirilmesinde bu yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Bu eleştiriden hareketle Kaplan ve Norton diğer yaklaşımlardan farklı olarak modellerinin merkezine geçmişte gerçekleşen durumun kontrolünü değil, strateji ve vizyonu yerleştirmektedirler (Kaplan ve Norton, 1992). Modelde geçmiş yönelimli finansal performans göstergeleri yanında gelecekte performansı etkileyecek müşteri tatmini, iç süreçler, örgütün yenilenme ve iyileşme çalışmalarına ilişkin operasyonel ölçümler de dâhil edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2000:37; Kaplan ve Norton, 1992). Öyle ki, BSC’de finansal boyut ve operasyonel boyut birlikte ele alınarak; kurumsal strateji, vizyon ve performans ölçümünü kapsayan yeni bir stratejik yönetim sistemi yaratılmıştır (Güntürkün vd., 2011).

Kaplan ve Norton’un önerdiği modelde şöyle bir düşünceden hareket edilmektedir: Klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir. Oysa organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki husus üzerinde durulmalıdır: Bunlardan birincisi sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol işinde kullanılması gerekir. Böylece daha “dengeli” veya işletmenin “toplam” durumunu gösteren bir tablo elde edilecektir. İkincisi ise, işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmalıdır. Başka bir deyişle, her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli “performans göstergelerine” bağlanmalıdır (Koçel, 2007:347).

Kaplan ve Norton (2000:14) BSC’yi, kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlarla ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğinin artırılması olarak ifade etmektedirler. Başka bir tanıma göre BSC, bir örgütün misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir (Örnek, 2000). Özetle söylemek gerekirse yöntem finansal performans göstergeleri ve performansla ilişkili olan diğer boyutlar arasında denge kurmaya yönelik olarak geliştirilmiştir (Nickols, 2000).

BSC örgütün vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, örgütlerin çok

boyutlu performans değerlendirmede yaşadıkları zorlukları giderme amacı taşımaktadır (Güner, 2008:250; Örnek, 2000). Genel olarak çok boyutlu bir değerlendirme metodolojisi olarak BSC'yi uygulayan örgütlerin aşağıdaki faydaları sağlamaları beklenmektedir:

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin oluşturulması,
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması,
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanması ve yürütölen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması,
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesidir (Kaplan ve Norton, 2000:14).

### **Dengeli Sonuç Kartı Göstergeleri**

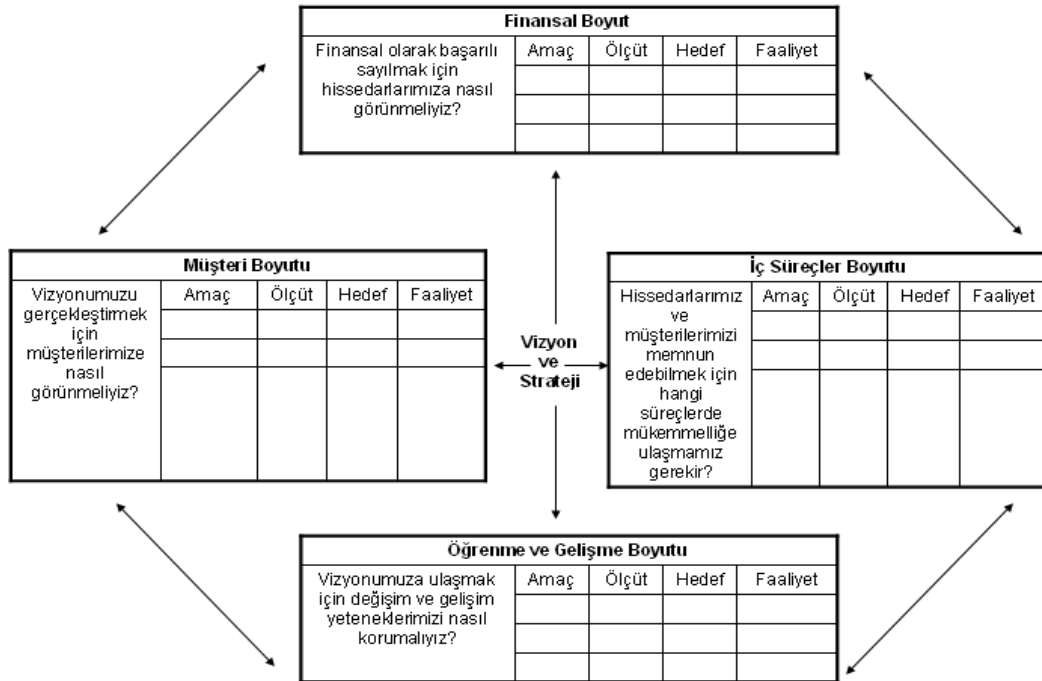
Günümüz iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağı birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle modelin iskeletini oluşturan belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 örgüt üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir. Bunlar:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu)
- Hangi konularda mükemmel olmalıyız? (operasyonel boyut)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (öğrenme ve gelişme boyutu)
- Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz? (finansal boyut) (Kaplan ve Norton, 2000:38; Kaplan ve Norton, 1999). BSC genel olarak bu dört boyuta odaklanarak örgütlerin

performanslarını doğru bir şekilde ölçebileceklerini ileri sürmektedir. Aynı zamanda bu boyutlar örgüt stratejisinin eyleme dönüştürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Öyle ki, stratejik hedefler modelin boyutları itibariyle gerçekleştirilebilmekte, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı değerlendirilebilmekte ve performansın artırılması için gereken önlemler alınabilmektedir.

BSC'nin kapsadığı müşteri, finansal, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları birbirlerine sebep ve sonuç ilişkisiyle bağlıdır (Güntürkün vd., 2011). Bu sebep-sonuç ilişkisi ışığında örgütlerin her boyut için kritik faktörler ve bu faktörler için de hedefler belirlemeleri gerekmektedir. Örneğin müşteri boyutunda süre, kalite, maliyet gibi faktörler için ulaşılmak istenen hedefler somut bir biçimde ortaya konmalı ve bu amaçlara ulaşılma ölçüsünü göstermek amacıyla başvurulacak ölçütler belirlenmelidir (Kaplan ve Norton, 2000). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki şekil BSC modelinin yöneticiler tarafından uygulamada nasıl kullanılabileceğini yalın bir şekilde göstermektedir.

**Şekil 10. Dengeli Sonuç Kartı**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton (1999:76)

Kaplan ve Norton (1999:44) modelin dayandığı dört boyutun dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Araştırmacılara göre, örgütler modelde yer alan dört boyuttan farklı daha az veya daha çok performans boyutu kullanabileceklerdir. Nitekim bu yönde 60 makalenin incelenmesi suretiyle yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular, araştırmacıların modeldeki boyutlardan farklı olarak çalışanlar, inovasyon, öğrenme ve inovasyon ile faaliyetler boyutlarını kullandıklarını göstermektedir (Güntürkün vd., 2011).

Çalışmanın bu bölümünde BSC'nin dayandığı dört temel boyut ve bu boyutların değerlendirilmesine yönelik olarak başvuru olan göstergeler hakkında bilgilere yer verilecektir.

**Finansal Boyut:** Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçütler çok yararlı olduğu için BSC finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir. Finansal performans ölçüleri, bir örgütün stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların örgüt gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir (Kaplan ve Norton, 1999:33).

Finansal amaçlar BSC'de yer alan tüm diğer boyut, hedef ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Bunun içinde seçilen her ölçünün, finansal performansta gelişmeye neden olacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmekte ve bu göstergeler yönetim ve ortakların beklentilerine göre tespit edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999:61-62).

Finansal boyut örgüt performansını finansal göstergeler itibariyle ortaya koymakta ve diğer boyutlarda elde edilen başarıların somut yansımasını göstermektedir. Satışlar, maliyet ve varlıklarla ilgili oranlara başvurulabildiği bu boyutta kullanılacak göstergeler aşağıdaki gibidir:

#### **Satış Gelirlerindeki Büyüme**

- Satış tutarı ve pazar payı
- Yeni müşteriler ve pazarlar
- Yeni ürünler

## **Maliyet Yönetimi**

- Çalışan başına maliyetler
- Birim maliyetlerdeki düşüşler
- Aktivite (faaliyet) bazlı maliyetleme

## **Varlıkların Kullanımı**

- Stoklardaki azalma, devir hızı
- Nakit akışı
- Sermaye getirisi
- Verimlilik oranları (Koçel, 2007:348).

**Müşteri Boyutu:** Müşteri boyutu, örgütlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşıladıkları sürece hayatta kalacakları ve başarılı olabilecekleri düşüncesine odaklanmaktadır. Öte yandan boyut örgütlerin rekabet güçlerini ortaya koyan hitap ettikleri müşteriler ve pazarlar hakkında stratejik nitelikteki kararları kapsamaktadır. Bu anlamda örgütlerin misyon ve stratejik amaçları müşteriler temelinde faaliyetler ifadelere dönüştürülmektedir. (Kaplan ve Norton, 1999).

BSC'nin müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri boyutunda öncelikle örgütün ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümleri tespit edilmektedir. Sonra örgüt stratejisini sonuç kartının müşteri boyutuna yerleştirmek için her örgüt birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler tanımlamaktadır. Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak örgütün rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri belirlenmekte, daha sonra bu hedef kesimlerde örgütün göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütlerine karar verilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999:33).



Müşteri boyutu, örgütlerin mevcut durumda nasıl değer yarattıkları hakkında fikir veren göstergeleri içermekte (Güntürkün vd., 2011) ve boyutla ilgili temel sonuç ölçümleri; müşteri tatmini, müşteri sürekliliği, yeni müşterilerin kazanılması, müşteri karlılığı ve pazar payı olarak sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:33). Müşteri boyutu göstergeleri ve bunlarla ilgili belirlenebilecek hedefler aşağıdaki gibidir:

### **Yeni Müşteriler**

- Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar
- Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti
- Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı

### **Mevcut Müşteriler**

- Bizden ayrılan müşteri sayısı
- Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları
- Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı

### **Müşteri Kârlılığı**

- Müşteri başına toplam kârlılık
- Müşteri veya işlem başına maliyet (Koçel, 2007:348).

**İç Süreçler Boyutu:** Yöneticiler müşteri tatminini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşterileri memnun edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadır. İçsel süreçler boyutunda örgütün kritik içsel süreci tanımlanmaktadır. Bu boyutta örgütlerin hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği saptanmaktadır. Belirlenen bu süreçler örgütün hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekmeyi ve korumayı sağlayacak değerler sunmasını ve hissedarların finansal kâr taleplerini tatmin etmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:34).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımı ile BSC özellikle bu boyut itibariyle daha belirgin bir şekilde birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Geleneksel yaklaşım gerçekleşen performansı kontrol etmek için varyans analizlerine yaygınlıkla

başvururken, BSC’de bu boyutta yer alacak göstergeler ve amaçlar hissedarların ve müşterilerin taleplerini tatmin etmeye dönük olan stratejilere dayandırılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999).

Bu boyut genel olarak müşteri memnuniyetini ve finansal getiriye artırmak amacıyla iç süreçlerin başarısını ölçen göstergeleri kapsamaktadır (Güntürk vd., 2011). Bu göstergeler ve göstergelerle ilgili olarak belirlenebilecek amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

### **Tasarım İle İlgili Olarak**

- Yeni ürünler
- Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi
- Başa baş durumu

### **Üretim İle İlgili Olarak**

- Hata oranı
- Üretim (süreç) süresi
- Üretim maliyeti

### **Teslimat**

- Zamanında teslimat yüzdesi
- Satılacak ürünün olmaması durumu

### **Satış Sonrası**

- Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
- Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşterilerin yüzdesi
- Müşteri tatmini (Koçel, 2007:349).

**Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** Diğer boyutlarda belirlenen performans amaçları örgütlerin mükemmel olmaları gereken tarafları gösterirken, öğrenme ve gelişme boyutu

örgütlerin bu mükemmellik hedeflerine ulaştıracak zemini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999). Bu boyutta, örgütlerin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmeleri için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları; mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için kritik olan faktörler tespit edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999:36).

Öğrenme ve gelişme boyutu, örgütlerin gelecekte nasıl değer yaratacaklarını ve vizyonlarını gerçekleştirmek için yapmaları gereken zorunlu değişiklik ve gelişmelere ilişkin öncü göstergeleri içermektedir (Güntürkün vd., 2011). Bu doğrultuda kullanılabilir performans göstergeleri ve hedefleri çalışanların yetenekleri, bilgi teknolojilerinin durumu ile motivasyon olmak üzere üç ana faktör olarak ele alınmaktadır. Çalışanların müşterilerle doğrudan ilişki kurduğu faaliyet alanlarında motivasyon ve tatmin düzeyinin yüksek olması performansı büyük ölçüde etkileyecektir (Kaplan ve Norton, 1999). Bu boyutun sunduğu potansiyelden faydalanmak isteyen örgütler öğrenme ve gelişmeyi kültürel bir değere dönüştürmelidirler. Öğrenmenin ve gelişmenin sınırı olmadığı bilinciyle hareket eden ve insan kaynağına doğru yatırım yapan örgütler diğerlerinden farklı olarak bu yeteneklerini faaliyetlerine yansıtabilecekler ve neticesinde de stratejilerini gerçekleştirebileceklerdir.

Öğrenme ve gelişme boyutunda İKY'nin performansı etkileme gücü önemli düzeyde hissedilmekte ve odağında insan kaynağının olması itibariyle diğer boyutlardan farklılaşmaktadır. Çalışanların geliştirilmesi ve yeni beceriler kazandırılması, İKY'nin temel hedefleri arasında yer aldığı için boyutla ilgili hedeflere İKY etkinliği sayesinde ulaşılacağı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle İKY'nin etkinliği öğrenme ve gelişme boyutu performansını etkileyecek, neticesinde de diğer performans boyutlarıyla ilgili hedefler gerçekleştirilebilecektir.

Öğrenme ve gelişme boyutuyla ilgili olarak örgütlerin başvurabilecekleri göstergeler ve belirlenebilecek hedeflerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

### **Çalışanların yetenekleri**

- Çalışanların mutluluğu
- Personel devir oranı

- Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kâr

### **Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak**

- Yeni ürünler
- Müşteri ile doğrudan ilişki halindekilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi
- Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı

### **Motivasyon**

- Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı
- Uygulanan önerilerin sayısı
- Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı
- Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre (Koçel, 2007:349).

#### **3.5.2.4. Performans Prizması**

BSC finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya yönelik olarak geliştirilmiş, çok boyutlu bir yaklaşım olarak yönetici ve akademisyenlerin önemli düzeyde ilgilerini çekmiştir. Ancak Neely ve arkadaşlarına (2001) göre, çalışma yaşamı ve örgütlerin öncelikleri sürekli olarak değiştiği için BSC günümüz örgütlerinin isteklerine cevap vermede yetersiz kalmaktadır. Bu eleştiriden hareketle geliştirilen performans prizması yaklaşımı diğer modellerin eksikliklerini giderme iddiası taşımaktadır.

Performans değerlendirme modellerinden ikinci nesli temsil eden performans prizması yöntemi uygulayıcılara performans ölçümünde başvurabilecekleri çok boyutlu bir çerçeve sunmaktadır. Değerlendirmeye stratejiden değil de paydaş gruplarından başlaması modeli diğer yaklaşımlardan farklı kılan en önemli özellik olarak görülmektedir. Öyle ki, yaklaşıma göre performans değerlendirmeye stratejiden

başlamak pek çok modelin düştüğü temel hatadır. Bunun için de performans prizmasının odağında strateji yerine paydaşlar yer almaktadır (Neely vd., 2002).

Performans prizması sıkı kurallar koyan bir ölçme yöntemi değildir. Aksine model yöneticilerin neye odaklanmak istedikleriyle ilgili sorulara yönelik anahtar cevapları bulmaları için temel bir çerçeve sunmaktadır. Yaklaşımına göre bu anahtar cevapların bulunması ve performans göstergelerinin belirlenmesi için beş soru üzerinde durmak gerekmektedir. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

1-Paydaşların Tatmini: Örgütün temel paydaşları kimlerdir, ihtiyaçları ve örgütten beklentileri nelerdir?

2-Paydaşların Katkısı: Paydaşlarımızın ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için ne yapmalıyız?

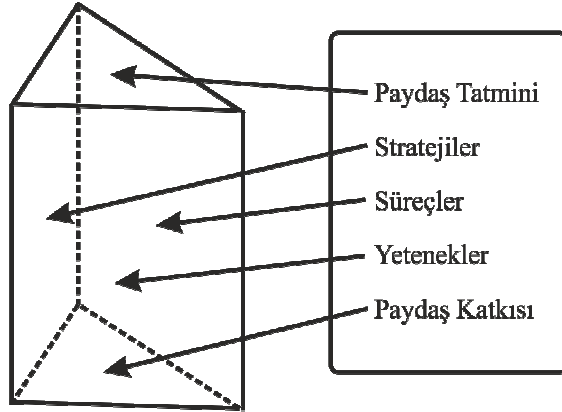
3-Stratejiler: Paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için hangi stratejileri uygulamalıyız?

4-Süreçler: Paydaşlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmek için hangi süreçlere sahip olmalıyız?

5-Yetenekler: Süreçlerimizi daha etkili ve verimli yürütmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duymaktayız? Modele göre, bu sorulara verilen yanıtlar çok yönlü ve entegre bir performans değerlendirme yönteminin tasarlanmasında yol haritası olacaktır (Neely vd., 2002; Neely vd., 2001).

Şekil 11’de görüldüğü gibi performans prizması modeli birbiriyle ilişkili beş yüzeyden oluşmakta ve prizmanın iki tabanında paydaşlar yer almaktadır. Paydaşların tatmini, stratejiler, süreçler, yetenekler ve paydaşların katkısı ise performans prizmasının yüzeylerini oluşturmaktadır (Neely vd., 2001; Neely vd., 2002).

### Şekil 11. Performans Prizmasının Beş Yüzeyi



**Kaynak:** Elitaş ve Ağca (2006:364)

Performans prizması modeline göre, uygulayıcılar farklı paydaşların istek ve ihtiyaçlarını anlamalı, diğer taraftan da örgüt paydaşlardan beklentilerini açıkça ortaya koymalıdır. Paydaşların bu ihtiyaç ve taleplerinin tatmin edilmesi için örgüt stratejileri, süreçleri ve yetenekleri arasında uyum sağlanmalıdır. Bu uyumla birlikte prizmada yer alan paydaşlar, stratejiler, süreçler ve yetenekler perspektifleri etkin yürütüldüğü ölçüde örgütsel başarı sağlanacak ve devam ettirilecektir (Neely vd., 2002). Performans prizması diğer modellerden farklı olarak önceliği stratejiden çok paydaşların tatmine vermektedir. Bu anlamda modelde strateji örgütsel performansının paydaş tatminine bağlı olarak artırılmasını sağlayacak bir araç olarak değerlendirilmektedir.

### 3.6. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisinin Kavramsal Düzeyde İncelenmesi

Örgütlerin çalışanlara yatırım yaparak rekabet avantajı sağlayabilecekleri yönündeki farkındalıkları İKY fonksiyonunun etkinliğine ilişkin hassasiyetin daha çok güçlenmesine neden olmaktadır. İKY'nin örgütsel performansla ilişkilendirilmesi neticesinde örgütler İKY fonksiyonunu stratejinin gerçekleştirilmesini sağlayacak düzeyde konumlandırmaya başlamışlardır. Öyle ki, İKY'nin çalışanların potansiyellerini artırma ve bu potansiyelden en üst düzeyde faydalanma doğrultusunda sağladığı katma değerini daha iyi anlaşılması fonksiyonu odak konuma taşımaktadır.

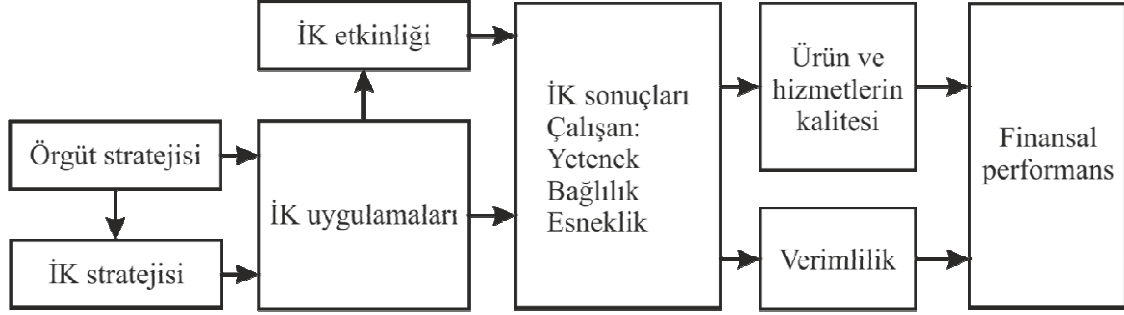
İKY politika ve uygulamalarının örgüt performansını etkileyip etkilemediği ve şayet böyle bir ilişki mevcutsa bunun nasıl ortaya çıktığı soruları İKY, endüstri ilişkileri ve örgütsel psikoloji alanları için önemli bir çalışma konusudur (Huselid, 1995). Bunun için örgütlerde stratejik bir rol üstlenen İKY ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun örgütsel performans ilişkisine odaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır (Guest, 2007; Ahmad ve Schroeder, 2003; Greenwood, 2002; Cho vd., 2006; Tzafir, 2006; Huselid vd., 1997). Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren hızla artan sayıda yapılan bu çalışmalar neticesinde İKY ve örgüt performansı ilişkisi nispeten aydınlatılmaya başlanmıştır (Burke ve Ng, 2006).

Konu ile ilgili farkındalığın yabancı literatürde 1990'lı yıllarda artmaya başladığı bilgisine karşılık (Gürbüz, 2008), Türk araştırmacıların konuya görece daha uzak kalmaları dikkat çekmektedir. Bu yönde Türkiye'de bilimsel nitelikli dört dergide 1972-1999 yılları arasında yayınlanan sayılarda yer alan 94 personel ve İKY ile ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, verimlilik ve finansal performans gibi örgütsel çıktılar bu alanda en az çalışılan konular olmuştur (Üsdiken ve Wasti, 2002). Bu anlamda yabancı literatürde İKY ve örgütsel performans ilişkisine araştırmacıların ilgisinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Örgüt performansı ve İKY arasındaki ilişkiyi sorgulamaya yönelik yapılan ilk araştırmalarda çalışanların bu ilişkiyi etkileyebileceği düşüncesi göz önünde bulundurulmamıştır. Alanda hâkim olan bu anlayış daha sonra ABD'de ortaya çıkan yüksek performanslı iş sistemlerinin uygulanması için yüksek performanslı İKY uygulamalarına ihtiyaç olduğu düşüncesinin yaygınlaşmasıyla birlikte dönüşmeye başlamıştır. Çalışanların merkezi konumda yer aldığı yeni anlayış esnek İKY olarak ifadelendirilmektedir. Bu dönemde yapılan araştırmalar İKY uygulamaları ile çalışan performansının nasıl yükseltilebileceği sorusuna yanıt aramışlardır. Bu soruya yanıt olarak yaklaşım çalışanların motivasyonu ve bağlılıklarının artırılmasına odaklanmaktadır. Bunun temel nedeni beceri ve yetenekleri geliştirilen, bağlılık ve motivasyon düzeyleri artırılan çalışanların performanslarının paralelinde de örgüt performansının yükseleceği yönündeki varsayımdır (Guest, 2007). Dolayısı ile yaklaşımda çalışan performansı ve örgüt başarısı arasında doğrudan bir ilişki kurulmakta, İKY ise bu ilişkinin gerçekleşmesini sağlayan fonksiyon olarak ele

alınmaktadır. Aşağıdaki şekil öne sürülen bu ilişkiyi bir model bağlamında ortaya koymaktadır.

### Şekil 12. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Arasındaki İlişki Modeli



**Kaynak:** Guest vd., (2000 akt; Armstrong, 2006:23)

İKY fonksiyonu örgütlere rakipleri tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı elde etme fırsatı sunmaktadır. Bu fırsatı değerlendirebilen örgütler pazar taleplerini rakiplerinden daha hızlı ve etkili bir biçimde yanıtlayarak, performanslarını yükseltebilmektedirler (Cho vd., 2006). Nitekim bu varsayımla ilgili olarak araştırmacılar arasında önemli bir görüş birliği söz konusudur (Boxall ve Purcell, 2007; Guest, 2007; Liu vd., 2007; Palmer, 2007; Tzafirir, 2006; Ahmad ve Schroeder, 2003; Schuler, 2000; Yüksel, 2000; Pfeffer, 1998; Huselid vd., 1997; Delaney ve Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1995). Öte yandan bu görüşü reddeden araştırmacılar geniş çaplı olarak yapılan ve değişkenler arasında ilişki tespit eden ampirik araştırmaların metodlarını ve bulgularını şüpheli bulmaktadırlar. Dolayısı ile ortaya çıkan bu görüş ayrılığının bir uzlaşısı ile sonuçlandırılması için alanla ilgili daha derinlemesine veri sağlayacak nitel araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir (Greenwood, 2002).

İKY ve örgütsel performans ilişkisinin çalışanlar tarafından etkileneceği varsayımını benimseyen ikinci nesil araştırmalarda bu ilişkinin öncüllerinin neler olduğu ve nasıl ortaya çıktığı sorularına yanıt aranmaktadır. Çalışanların odak konumunda bulunduğu esnek İKY yaklaşımını temel alan bu araştırmalar İKY uygulamalarının örgüt başarısını etkileme özelliğini aşağıdaki faktörlerin varlığına bağlamaktadırlar:



•İKY'nin sunduğu potansiyelden faydalanmak isteyen örgütler rekabet stratejileri ile İKY stratejileri arasında bir uyum sağlamak durumundadırlar. Dışsal uyumun sağlanmasıyla birlikte, İKY uygulamaları düzeyinde de içsel uyum yaratılmalıdır (Gürbüz ve Mert, 2011; Boxall ve Purcell, 2007; Liu vd., 2007). Bu şekilde İKY fonksiyonunu stratejik düzeyde konumlandırabilen örgütler rekabet avantajı elde etme ve sürdürme imkânına sahip olacaklardır (Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1995).

•Örgütler İKY fonksiyonlarını stratejik bir düzeyde konumlandırmanın gereği olarak insan kaynaklarına yatırım yapmalıdırlar. Bu yönde insan kaynağını bir değer olarak kabul eden örgütler çalışanlara kendilerini geliştirme ve kararlara katılım fırsatı sunmalıdırlar. Öyle ki, insan kaynağına yapılan yatırım ölçüsünde çalışan performansı yükselecek beraberinde de örgüt başarısı artacaktır (Tzafirir, 2006; Huselid vd., 1997).

•Örgüt performansının İKY uygulamaları tarafından yükseltilmesi büyük ölçüde İKY politika ve uygulamalarının etkinliğine bağlı olacaktır (Guest, 2007; Liu vd., 2007; Palmer, 2007; Armstrong, 2006; Pfeffer, 1998). Özellikle personel seçiminin etkinliği, çalışan katılımı ve güçlendirmenin, eğitim programlarının, performansa dayalı ücret uygulamasının ve işlerin yeniden tasarımı gibi İKY uygulamalarının (Delaney ve Huselid, 1996; Huselid, 1995) çalışan motivasyonunu yükselteceği, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını azaltarak örgütsel performansı artıracığı ileri sürülmektedir (Ağdelen ve Erkut, 2003). Bununla birlikte İKY uygulamalarının performansla ilişkilendirilmesinde İKY etkinliğine vurgu yapılması yüksek performanslı iş sistemleri kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Yüksek performanslı iş sistemleri; seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, teşvik edici ücret sistemi ve çalışanların örgütün rekabet stratejisiyle uyumlu yetenek ve davranışlarının oluşturulması, gözden geçirilmesi ve desteklenmesi için tasarlanan eğitilmeleri ve geliştirilme faaliyetlerini kapsamaktadır (Huselid, 1995). Bu anlamda örgütsel performansı yükselten İKY uygulamaları ile ilgili önemli bir çerçeve oluşturulmuştur.

Özetle söylemek gerekirse, araştırmacılar İKY'nin örgüt performansını etkileme gücünü kabul etmekte ancak bu etkinin oluşması için bazı faktörlerin bir araya gelmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Yukarıda da ifade edildiği gibi İKY stratejik bir fonksiyon olarak kabul edildiğinde ve bu yönde yürütüldüğünde örgüt başarısını yükseltecektir.

Aksi takdirde bu söylem uygulamaya geçemeyecek sadece akademik çalışmaların varsayımı olma düzeyinde kalacaktır.

### **3.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişisini Araştıran Çalışmalarda Kullanılan Performans Göstergeleri**

İKY'nin örgütsel performansa etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar örgütsel performansı finansal boyut, finansal olmayan boyut veya çok boyutlu olarak ele almaktadırlar. Finansal boyuta dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde performans genel olarak gelir artışı, kâr marjı, piyasa değeri ve işgücü maliyeti gibi faktörlerle ölçülmeye çalışılmaktadır. Performansın finansal olmayan göstergelere dayalı olarak ölçüldüğü araştırmalarda ise içsel ödüller, örgütsel bağlılık, iş tatmini, çalışanların güven ve stres düzeyleri gibi değişkenlere başvurulmaktadır (Cho vd., 2006).

Literatürde ampirik olarak gerçekleştirilen çalışmaların çoğunun İKY uygulamalarının finansal performansa, verimliliğe ve işgücü devir oranına etkisini belirlemeye çalıştıkları söylenebilir (Ahmad ve Schroeder, 2003; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1995). İKY ve örgütsel performans ilişkisini araştırmaya yönelik olarak yapılan bu çalışmalardan bazılarının ortaya koyduğu bulgulara yönelik olarak Armstrong (2006:21-23) tarafından bir tablo hazırlanmıştır. Bu tabloda yer alan çalışmalarda örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan göstergeler ve sıklıkları şu şekildedir:

- Verimlilik (4)
- Finansal performans (3),
- Kalite (2),
- Örgütsel bağlılık (2),
- Çalışan katılımı (1),
- Çalışanların tutumu (1),
- Çalışanların motivasyonları (1),
- İş tatmini (1).

Araştırmalarda kullanılan bu göstergeler İKY ve performans ilişkisinin ortaya konulmasında finansal temelli değerlendirmenin daha önemli görüldüğü söylenebilir. Günümüzde örgütsel performans değerlendirme alanında geleneksel yaklaşımdan çok boyutlu değerlendirme yaklaşımına doğru bir dönüşümün yaşandığı bilinmektedir. Ancak bu araştırmalarda finansal göstergelere sıklıkla başvurulması finansal değerlendirmeye dayalı olan geleneksel yaklaşımın halen önemini koruduğunu göstermektedir.

Örgütsel performans değerlendirme alanında yaşanan dönüşüme paralel olarak araştırmacıların çalışmalarında çok boyutlu bir değerlendirmeye başvurmaları daha kaliteli verilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Dolayısı ile de alanda ortaya çıkabilecek tartışmaların da nispeten önüne geçilebilecektir. Bu yönde Dyer ve Reeves (1995) İKY tarafından etkilenen örgütsel performansın ortaya konulmasında dört boyutlu bir ölçek önermişlerdir. Bu ölçekte yer alan boyutlar şu şekildedir (Cho vd., 2006):

- İKY fonksiyonunun çıktıları (işgücü devir oranı, devamsızlık ve iş tatmini),
- Örgütsel getiriler (verimlilik, kalite ve hizmet),
- Finansal hesap getirileri (aktif karlılığı ve özsermaye kârlılığı),
- Sermaye piyasası getirileridir (hisse senedi değeri, gelişme ve geri dönüşü).

Örgütsel performans ve İKY ilişkisini ortaya koymaya çalışan araştırmalarda performansın daha kapsamlı bir bakış açısı ile değerlendirilmeye çalışılması, hem konunun aydınlatılması hem de yapılan çalışmalar arasında karşılaştırma yapma imkânı sağlaması açısından önemli olacaktır.

### **3.6.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalarda Elde Edilen Bulgular**

Literatürde en iyi İKY uygulamalarının örgüt, sektör ve kültür gibi farklılık yaratan değişkenlerin üstünde mümkün olup olmayacağı tartışması süregelmektedir. Bu tartışmaya ışık tutmaya çalışan Pfeffer (1998) etkinlikle yürütüldüğü takdirde örgütsel

performansı yükseltebilecek yedi İKY uygulaması belirlemiştir. Pfeffer'e göre bu uygulamalar şu şekildedir:

- İstihdam güvenliği,
- İşe alınacak yeni personelin seçilmesi,
- Kendi kendini yöneten takımlar ve âdemi merkeziyetçi bir karar verme yapısı,
- Örgütsel performansa dayalı teşvik edici ücret sistemi,
- Kapsamlı eğitim,
- Giyim, dil, ofis düzenlemeleri ve kademeler arasında ücret farklılıkları gibi uygulamaları kapsayan bir yaklaşımla statü farklılığı ve engellerin azaltılması,
- Finansal ve performansla ilgili enformasyonun örgütün tüm kademelerinde yaygınlıkla paylaşılmasıdır.

Pfeffer'in ifade ettiği bu uygulamalardan da anlaşılabilceği gibi İKY uygulamalarının başarısı sistem mantığından geçmektedir. Öyle ki, sadece bir uygulamadaki başarısızlık bile diğer bütün uygulamaların etkinliğini azaltabilecektir (Liu vd., 2007). Uygulamada bir sistem olarak yürütülen İKY fonksiyonlarının örgütsel performansa etkisini araştıran çalışmalarda da bu bakış açısının benimsenmesi gerekmektedir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların çoğunlukla bir veya birkaç İKY uygulaması ile performansı ilişkilendirdikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çok az çalışma İKY'yi bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak performansa etkisini araştırmıştır (Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1995). Bu yönde yapılan çalışmalardan bazılarının ulaştığı bulgular şu şekildedir:

- Gürbüz ve Mert (2011) tarafından 172 İK yöneticisi ve 240 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada yüksek performans İKY uygulamalarının finansal ve pazar performansını, müşteri tatminini, ürün kalitesini, çalışanların iş tatminlerini ve örgüt imajını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
- Benligiray ve diğerleri (2010) yaptıkları çalışmada İKY alanında vizyon, misyon, değerlerin, stratejilerin ve politikaların belirlenerek örgütlerin web sitelerinde ilan edilmesini, İKY'nin stratejik düzeyde yönlendirildiğinin bir ifadesi olarak kabul

etmişlerdir. Bu kabulden hareketle örgütlerin finansal performansları incelenmiş ve web sitelerindeki İKY bilgileri ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, web sitelerinde bu bilgilere yer veren örgütlerle vermeyen örgütlerin finansal performansları arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir.

- Yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, çalışanların kararlara katılım düzeyi yüksek olduğunda personel seçme, ücret ve performans değerlendirme fonksiyonlarının örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, katılımın düşük olduğu durumlarda ise bu ilişkinin negatif yönde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu çalışma İKY ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin büyük ölçüde İKY'nin kendi içindeki etkinliğine bağlı olarak ortaya çıktığını göstermektedir (Liu vd., 2007).

- 2001 yılı itibariyle Türkiye'nin Birinci Beş Yüz Büyük Sanayi Kuruluşu'ndan 156 örgütün katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada İKY performansı ile örgütlerin finansal ve pazar performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Biber, 2006).

- Cho ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada yaygınlıkla kullanılan bir performans göstergesi olan işgücü devir oranı ile İKY ilişkisinin yönetici ve yönetici olmayan personel faktörü itibariyle farklılaştığı belirlenmiştir. Araştırmada İKY uygulamaları ile mavi yakalı personelin işgücü devir oranları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmesine rağmen, beyaz yakalı çalışanlarda böyle bir ilişki olmadığı görülmüştür.

- Tzafir (2006) bazı araştırmacılar tarafından evrensel olduğu iddia edilen çalışan katılımı, ücret, iç işe alım, seçme ve yerleştirme gibi İKY uygulamalarının performansa etkisini belirlemek üzere 1996 yılında 230, 2000 yılında da 275 örgütün katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. İki farklı dönemde aynı popülasyon üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre; İKY uygulamaları ve örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Bu çalışma ile İKY'ye evrensel yaklaşımın doğruluğu desteklenmiş ve İKY ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin zaman faktöründen etkilenmediği ortaya konmuştur.

- Ağdelen ve Erkut (2003) tarafından üretim sektöründe faaliyet gösteren 54 örgütün katılımıyla yapılan bir çalışmada örgütlerin finansal performans göstergeleri ile İKY

performans göstergeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada İKY performans göstergelerinden devamsızlık ve işgücü devir oranı ile finansal performans arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- Yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, personel seçme, kendi kendini yöneten takımlar ve âdemi merkeziyetçilik, performansa dayalı ücret, kapsamlı eğitim ve bilgi paylaşımı uygulamaları ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak çalışmada istihdam güvenliği ve çalışanlar arasında statü farklılıklarının azaltılması ile örgütsel performans arasında öngörülen ilişki ampirik açıdan desteklenmemiştir (Ahmad ve Schroeder, 2003).

- Huselid ve diğerleri (1997) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada İKY ve örgütsel performans arasında öngörülen ilişkinin İKY'ye stratejik ve geleneksel yaklaşım tarafından farklılaştırılıp farklılaştırılmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; SİKY ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak böyle bir ilişki İKY'ye geleneksel yaklaşım için geçerli değildir. Dolayısı ile çalışma İKY'nin performansı etkileme gücünün fonksiyonun örgüt içinde konumlandırma düzeyine bağlı olarak değişiklik göstereceğini ortaya koymuştur.

- Delaney ve Huselid (1996) tarafından yapılan bir çalışmada İKY ve örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

- Huselid (1995) tarafından yapılan çalışmada yüksek performanslı iş uygulamalarının örgütsel performansı artırdığı tespit edilmiştir. Buna göre, İKY fonksiyonunu etkinlikle yürüten örgütlerin işgücü devir oranları düşmekte, verimlilik ve finansal performansları ise yükselmektedir.

- Yapılan bir çalışmada bütüncül bir yapı olarak ele alınan İKY fonksiyonu ile örgütlerin finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Huselid ve Becker, 1995).

Çalışmamızda yer verilen araştırmalarda elde edilen bulgular, stratejik düzeyde konumlandırılan ve içsel uyum yaratılarak etkinlikle yürütülen İKY'nin örgütsel performansı yükselteceği varsayımını genel olarak desteklemektedir. Aynı zamanda bu araştırmalar daha önce de bahsedildiği gibi İKY'nin örgütsel performansa etkisinin belirli şartlara bağlı olarak gerçekleştiğinin altını çizmektedir. Yapılan çalışmaların

örgütsel başarıya ulaşmada İKY'nin etkinliğini vurguluyor olması yöneticiler için önemli bir bildirim olma özelliği taşımaktadır. Bu bildirim örgüt faaliyetlerine yansıtılabilmesi ise, yöneticilerin yaklaşımlarına ve stratejik davranabilme düzeylerine bağlı olmaktadır.

### **3.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları ve Örgütsel Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik Yapılan Çalışmalarda Elde Edilen Bulgular**

Daha önce de değinildiği gibi literatürde bir sistem olarak İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sayısı, bu ilişkiyi İKY fonksiyonları bazında ele alan çalışmalara nazaran çok fazla değildir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların çoğunlukla bir veya birkaç İKY uygulaması ile örgütsel performansı ilişkilendirdikleri görülmektedir (Delaney ve Huselid, 1996; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1995). Bu yönde yapılan çalışmalarda genel olarak bazı İKY uygulamalarının diğerlerine kıyasla örgütsel performansı daha fazla veya doğrudan etkileyeceği öngörülmektedir. Söz konusu çalışmalarda ise en çok personel seçme ve yerleştirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi İKY uygulamaları incelenmektedir.

Araştırmacılar ve uygulayıcılar personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunu örgütsel başarının artırılmasında önemli bir araç olarak değerlendirmektedirler (Tzafrir, 2006; Aghazadeh, 2003). Onlara göre verimli bir işgücü yaratabilmenin temel koşulu doğru kişilerin işe alınmasıdır. Bu anlamda etkinlikle yürütülen personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu, çalışanların işlerine ve örgüt kültürüne uyumlarının sağlanmasını, verimliliğin yükseltilmesini ve işgücü devir oranının azaltılması neticesini beraberinde getirecektir (Liu vd., 2007; Cho vd., 2006). Nitekim ampirik olarak gerçekleştirilen araştırmalar fonksiyonun bu potansiyelinin doğruluğunu destekler niteliktedir (Cho vd., 2006; Erdil vd., 2004; Delaney ve Huselid, 1996).

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu literatürde örgütsel performansla en çok ilişkilendirilen konulardan birisidir (Liu vd., 2007). Yapılan çalışmalarda eğitim ve geliştirme fonksiyonunun en etkili evrensel İKY uygulamalarından biri olduğu konusunda dikkate değer bir görüş birliği söz konusudur (Tzafrir, 2006). Evrensel olarak değerlendirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin odağında çalışanların bilgi ve yeteneklerinin farklılık yaratacak düzeye çıkarılması yer almaktadır. Bu yönde düzenli ve etkinlikle uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların bilgi, beceri, problem çözme ve yenilik

yapma yeteneklerini artıracaktır. Neticesinde ise örgüt tarafından çalışanlara yapılan bu yatırım örgütsel başarıyı artırmayı sağlayacaktır (Liu vd., 2007; Tzafir, 2006). Fonksiyonla ilgili olarak hakim olan bu varsayım yapılan birçok çalışma tarafından sınanmıştır. Genel olarak elde edilen bulgular bu varsayımın geçerliliğini doğrulamıştır (Liu vd., 2007; Tzafir, 2006; Aghazadeh, 2003; Delaney ve Huselid, 1996). Ulaşılan bulgu itibariyle daha somut bir değerlendirme imkânı tanıyan bir çalışmada ise, formel eğitim programlarının işgücü verimlilik oranını %17 oranında artırdığı belirlenmiştir (Cho vd., 2006).

Örgütsel performansla ilişkisi araştırılan diğer İKY uygulaması da ücret yönetimidir. Ücret yönetimi fonksiyonunun çalışan motivasyon ve tatmini üzerinde önemli bir etkisi söz konusudur. Nitekim yapılan bir çalışmada ücret fonksiyonunun diğer İKY uygulamaları ile kıyaslandığında performansı etkileme gücünün daha fazla olduğu belirlenmiştir (Liu vd., 2007). Yapılan başka araştırmalarda özellikle ücretlendirmede adaletliliği sağlayan performansa dayalı ücret uygulamasının örgütsel performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Liu vd., 2007; Tzafir, 2006; Delaney ve Huselid, 1996).

Çalışmamızda yer verdiğimiz araştırma bulguları dikkate alındığında bir sistem olarak İKY ve uygulamaları ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ki, bu ilişki pozitif yönde gerçekleşmektedir. Ancak literatürde yer alan bu çalışmalar ve bulgulara bazı araştırmacılar şüpheyle yaklaşmaktadırlar. Bu yönde en çok araştırmacıların kültür, sektör, endüstri ve örgüt farkı gözetmeksizin İKY uygulamalarının her durumda aynı etkiyi yaratacağı konusunda evrensel yaklaşım benimsemeleri eleştirilmektedir. Evrensel İKY uygulamalarının hangileri olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşının bulunmayışı da yapılan bu eleştirinin temel dayanağını oluşturmaktadır (Tzafir, 2006).

Başka bir eleştiri de gerçekleştirilen araştırmaların metodolojik problemler taşıdıkları ve bu probleme bağlı olarak elde edilen sonuçların da önyargılı olabileceği yönündedir (Delaney ve Huselid, 1996). Aynı zamanda İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardan elde edilen bulguların kümülatif olmadığı da ileri sürülmektedir. Çünkü araştırmacılar arasında İKY uygulamalarının etkinliğinin nasıl ölçüleceği ve bu etkinliğin ölçülmesinde hangi ölçeğin



kullanılabileceği konusunda bir görüş birliği söz konusu değildir. Üzerinde uzlaşma sağlanan bir ölçeğin bulunmayışı araştırma bulgularının karşılaştırılabilmesi önünde önemli bir engel olarak görülmektedir (Guest, 2007; Delaney ve Huselid, 1996). İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin su götürmez olduğu kabul edilmekle birlikte bu eleştirilerin konunun zayıf taraflarını ortaya koyduğu söylenebilir. Bu anlamda konu ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacıların alana yöneltilen eleştirileri göz önünde bulundurmaları ve konuyu daha derinlemesine aydınlatacak bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

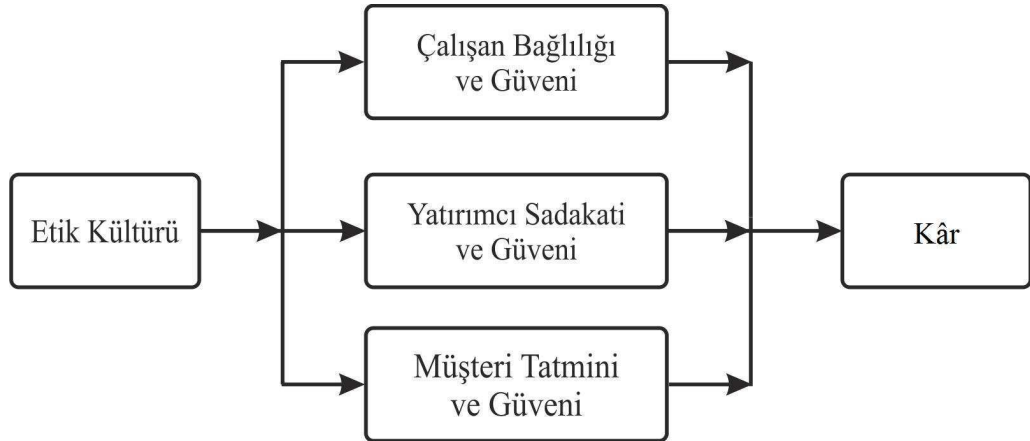
### **3.7. İş Etiği ve Örgütsel Performans İlişkisinin Kavramsal Düzeyde İncelenmesi**

İki ayrı kavram olarak iş etiği ve örgütsel performansla ilgili zengin bir literatürün olduğu söylenebilir. Ancak iş etiği ve örgütsel performans ilişkisinin araştırmalara konu edilmesi görece çok yenidir ve bundan dolayı da kapsamlı bir literatürün oluşmadığı görülmektedir. Bu alanda çalışan araştırmacılardan biri olan Wu (2002) iş etiği ve örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığının, şayet böyle bir ilişki söz konusu ise bu ilişkinin nasıl ortaya çıktığı ve öncüllerinin neler olduğu sorularının aydınlatılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Başka bir araştırmacı da iş etiğinin örgütsel performansa etkisi konusundaki belirsizliği henüz çözülemeyen önemli problemlerden biri olarak ifade etmektedir (Berrone vd., 2007).

Günümüzde birçok faktörün etkisiyle toplumun etik ve sosyal konularla ilgili farkındalığı yükselmektedir. Toplumun ve diğer örgüt paydaşlarının yükselen farkındalıkları ile birlikte artık örgütler iş etiği çerçevesinde faaliyet gösterme konusunda iç ve dış çevrelerinden baskı görmektedirler. Dolayısıyla böyle bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı süreklileştirebilmeleri için iş etiği ilkeleri vazgeçilmez olmaktadır. Diğer bir ifadeyle toplum farkındalığının arttığı günümüz iş dünyasında iş etiği ilkeleri örgütlere hayatta kalma ve başarılı olma konusunda önemli bir fırsat sunmaktadır (Berrone vd., 2007; Zadek, 1998; Stainer ve Stainer, 1995). Bu fırsatı değerlendirmek için de örgütlerin kısa vadeli bakış açısından çok uzun vadeli başarıları hedeflemeleri gerekmektedir. Çünkü etik ilkeler çerçevesinde faaliyet gösterme kısa vadede somut ifadelerle dönüştürülemeyecek şeyler için geleceğe yönelik yatırım yapmak anlamına gelmektedir. Öyle ki, bu yatırım kararı için de geleceği öngörebilecek stratejik bir bakış açısı zorunlu olmaktadır.

Literatürde sınırlı düzeyde yapılan çalışmalarda genel olarak örgütlerin iş etiği çerçevesinde faaliyet göstermelerine bağlı olarak performanslarının yükseleceği varsayımı kabul edilmektedir (Stainer ve Stainer, 1995). Bu varsayım ise şu şekilde temellendirilmektedir: Kültürlerinde etik ilke ve değerleri baskın bir şekilde barındıran ve bunu faaliyetlerine yansıtabilen örgütler iyi yönetildikleri, çalışanlara yatırım yaptıkları, yasalara uygun faaliyet gösterdikleri ve toplum beklentilerini önemsedikleri konusunda paydaşlara mesaj vermiş olacaklardır. Verilen bu mesajla birlikte paydaşların örgüt faaliyetlerinden duydukları tatmin düzeyi yükselecektir. Bu nedenle iş etiği örgütlerin paydaşlarla kurduğu ilişkilerin güven, bağlılık ve dürüstlük çerçevesinde yürütülmesini sağlayarak, uzun dönemde örgütlerin performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Berrone vd., 2007; Buckley ve diğ., 2001; Zadek, 1998). Aşağıdaki şekil bu varsayımı özetler niteliktedir.

### Şekil 13. İş Etiğinin Örgütsel Performanstaki Rolü



**Kaynak:** Ferrel ve diğerleri (2008:18)

İş etiği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair araştırmacılar arasındaki görüş birliğini destekler nitelikte literatürde etik kültürü güçlü olan örgütlerin borsa ve yatırımcı çevreleri tarafından daha olumlu değerlendirildiklerini gösteren çalışma bulguları mevcuttur (Buckley ve diğ., 2001). Bu yönde başarılı örgütler olarak kabul edilen İngiltere’de Londra borsasında işlem gören piyasa değeri en büyük 100 şirketi inceleyen araştırmacılar söz konusu örgütlerin başarılı olmalarının en önemli nedenini sosyal ve etik sorumluluk bilincinde faaliyet göstermelerine bağlamaktadırlar (Zadek,

1998). Araştırmacılar arasındaki bu kabul artık günümüzde örgütlerin başarılarının piyasaya sundukları ürün ve hizmetlerin niteliğinin yanında bu ürünlerin nasıl bir anlayışla üretildiğine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt yöneticileri iş etiğinin sunduğu potansiyelden faydalanmak için aldıkları kararlarda etik ilkelere başvurmalıdırlar. Ancak bu şekilde stratejik hedeflere ulaşılması desteklenebilecek ve performans yükseltilebilecektir (Stainer ve Stainer, 1995). Stratejik kararlarını iş etiği ilkeleri çerçevesinde almayan ve faaliyetlerinde bu ilkelere duyarlı kalan örgütlerde etik dışı davranışlar ortaya çıkabilecektir. Etik dışı davranışların sergilendiği örgütlerde ise, çalışanların verimliliği, paydaşların tatmin düzeyi ve yatırımların geri dönüşü azalacak, beraberinde de örgüt yaşamı tehlikeye girecektir (Stevens vd., 2005; Zadek, 1998).

Örgütsel yaşamın tehlikeye girmemesi için yöneticiler performans değerlendirme sistemlerine etik performansı da bir boyut olarak ilave etmelidirler. Etik performansın değerlendirilmesi ve örgütsel performansla ilişkilendirilmesi etikle ilgili farkındalığın yükseldiği günümüz iş dünyasında örgütlere önemli bir fırsat sağlayacaktır. Bunun yanında örgütler etik performanslarını diğer örgütlerle de kıyaslayarak, iş etiğini ne ölçüde kurumsallaştırdıkları konusunda önemli bulgulara ulaşabileceklerdir. Elde edilen bu bulgularla birlikte etik performansla ilgili geri bildirim alınabilecek ve gerekli iyileştirmeler yapılabilecektir (McNamara, 2003; Weaver ve diğ., 1999; Zadek, 1998).

### **İş Etiği ve Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalarda Elde Edilen Bulgular**

Günümüz iş dünyasında sosyal ve etik sorumluluklarına ilişkin faaliyetleri örgütlerin yeteneklerini, gittikleri yönleri ve hayatta kalma fırsatlarını büyük ölçüde etkileyecektir (Zadek, 1998). Teorik düzeyde yapılan çalışmalarda araştırmacılar, faaliyetlerinde iş etiğini benimseyen örgütlerin rakiplerine nazaran uzun vadede daha iyi bir finansal performansa sahip olacaklarını ortaya koymaktadır (Collins, 2009). Literatürde bu varsayımın ampirik açıdan geçerli olup olmadığını belirlemek üzere yapılan çalışmalar mevcuttur. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi konu henüz yeterince çalışılmış değildir. Özellikle Türk yazınında yapılan tarama neticesinde yeterli ve kapsamlı çalışmaların bulunmadığı görülmüştür. Bu anlamda konunun taşıdığı belirsizliklerin aydınlatılması için yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Aşağıda iş etiği ve örgütsel performansı ilişkilendiren çalışmalarda elde edilen bulgular yer almaktadır.

- İş etiği, kurumsal imaj ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan bir çalışmaya, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından hazırlanan Türkiye’de ilk 500 işletme sıralamasında yer bulan 91 örgüt katılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütlerde etik ilkelerin mevcudiyeti ile kurumsal imaj arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel imaj üzerinde etik ilkelerin varlığı belirleyici bir etki yaratmaktadır (Sayılı ve diğerleri, 2009).
- Ferrell ve diğerleri (2008) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya ABD’de faaliyet gösteren en büyük 500 örgütten yöneticiler katılmıştır. Söz konusu araştırmada örgütlerin etik kodlara uygun faaliyet gösterme ve etik davranışlara bağlılık düzeyleri ile finansal performansları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
- Berrone ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada örgütsel etik kimliği ve paydaşların tatmin düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütlerin etik kimlikleri ile finansal performansları arasındaki ilişkinin paydaş tatmini moderatörlüğünden etkilendiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin finansal performansları ile iş etiği düzeyleri arasında dolaylı bir ilişki söz konusudur.
- Etik kodların örgüt imajına etkisini belirlemek üzere yapılan bir çalışmada etik kodları bulunan 302 örgütte çalışan finans yöneticileri stratejik kararlar verirken etik kodlardaki ilkelere başvurma konusunda paydaşlardan baskı gördüklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda yöneticilere göre, faaliyetlerin etik kodlar çerçevesinde yürütülmesi olumlu örgüt imajının sürdürülmesini sağlamaktadır (Stevens vd., 2005).
- 132 örgütten 524 katılımcının dâhil olduğu bir araştırmada elde edilen bulgulara göre, örgütlerin iş etiği düzeyleri ve performansları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Buna göre kararlarında etik ilkeleri gözeten ve çalışanlarının etik karar verme düzeylerini artıran örgütlerin performanslarının yükselme eğilimi gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada örgütsel boyut büyüdükçe etik karar verme ve iş etiğine yaklaşımın güçlendiği de ortaya konmuştur (Wu, 2002).

•İngiltere, Almanya ve Fransa’da faaliyet gösteren toplam 480 büyük örgütün katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada İngiltere ve Fransa’daki örgütlerin büyük çoğunluğunun verimlilik, kalite ve iş etiği arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu bilinciyle hareket ettikleri belirlenmiştir. Katılımcılara göre verimlilik, kalite ve iş etiği arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur (Stainer ve Stainer, 1995).

•Verschoor (1998) ABD’de en büyük 1000 örgüt sıralamasında yer alan 376 örgütün katılımıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yıllık raporlarında etiğe bağlılığı gösteren ifadelerle yer veren örgütler ve iş etiğine yaklaşım konusunda yazılı bir rapor veya bildirimle sahip olmayan örgütlerin finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre iş etiğine bağlılığını ifade eden örgütlerin finansal performanslarının böyle bir beyanda bulunmayan örgütlere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

•Morris (1997) tarafından iş etiği ve örgütlerin sosyal performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan çalışmaya ABD’de faaliyet gösteren 112 örgüt dâhil olmuştur. Çalışmada sosyal performans toplum imajı, itibar ve uzun dönem kârlılığını kapsayan bir kavram olarak ele alınmıştır. Yapılan analizde elde edilen bulgulara göre, örgütlerin iş etiği düzeyleri ve sosyal performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İş etiği ve örgütsel performans ilişkisine yönelik olarak yapılan literatür taramasında ulaşabilen araştırmaların bulguları incelendiğinde, iş etiği doğrultusunda faaliyet göstermenin örgütsel performansı yükselttiği yönündeki varsayımının desteklendiği görülmektedir. Öyle ki, iş etiğinin örgütsel performansı belirleyici bir etkiye sahip olduğu çalışmalarda ortaya konmuştur. Yapılan araştırmalarda ulaşılan bu bulgular yüksek performansı hedefleyen örgütlerin faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yürütmeleri gerektiğinin altını çizmektedir.

### **3.8. İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki**

Bütün örgüt fonksiyonlarında olduğu gibi İKY fonksiyonunu da yürütürken iş etiği ilkelerine başvurma yöneticilerin birincil sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bu anlamda İK yöneticileri fonksiyonun yürütücüleri olarak merkezi bir sorumluluk

üstlenmektedirler. Böyle bir sorumluluğun üstlenilmesi öncelikle adaletli çalışma şartları ve barışçıl bir işyeri için vazgeçilmez olmaktadır.

Örgüt içinde iş etiğinin kurumsallaştırılmasında İKY fonksiyonu kilit konumda yer almaktadır. Bu yönde İKY faaliyetler ve davranışlar için yol gösteren etik kodların oluşturulmasında, etik davranışların geliştirilmesi için etik eğitim programlarının sunulmasında, etik davranışların ödüllendirilmesinde ve etik dışı davranışların engellenmesinde önemli sorumluluklar üstlenmektedir. İKY fonksiyonu olumlu ve yapıcı davranışların geliştirilmesini ve adaletin sağlanmasını teşvik ederek, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Berenbeim, 2010; O'Higgins ve Kelleher, 2005; Wu, 2002).

Günümüz iş dünyasında bütün örgüt paydaşlarının iş etiği ile ilgili farkındalıkları artmıştır. Böyle bir ortamda örgütsel yaşamın devamlılığı ve istikrarlı bir başarının sağlanması büyük ölçüde paydaşların beklentilerini karşılamakla mümkün olabilecektir. Berrone ve diğerlerinin (2007) de ifade ettiği gibi örgütlerin etik faaliyetleri ve paydaşların beklentileri arasında bir uyum söz konusuysa paydaşların tatmin düzeyi yükselecektir. Paydaşların örgüt faaliyetleriyle ilgili tatminlerinin yükselmesiyle birlikte örgütsel performans da artacaktır. İş etiği ve örgütsel performans ilişkisine yönelik olarak kabul gören bu varsayımdan hareketle örgütlerin en önemli paydaşlarından olan çalışanları hedef alan İKY uygulamalarının etik çerçevede yerine getirilmesinin işgörenlerin motivasyon ve tatminlerini artıracığı söylenebilir. Nitekim bu yönde yapılan bir araştırmada (Albayrak, 2009) çalışanların İKY'deki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların personel seçme ve yerleştirme, eğitim, terfi, performans değerlendirme, ücret, disiplin, iş güvenliği ve çalışma koşullarına ilişkin olumlu algıları motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir

Çalışanlarının motivasyon ve tatmin düzeylerini etik İKY uygulamaları ile yükselten örgütler bu çabalarıyla başarılarını da artırbileceklerdir. Bu varsayımın geçerliliğini destekleyen bir araştırmada çalışanlarına dürüst ve adaletli davranan ve İKY uygulamalarını sürekli olarak geliştiren örgütlerin iyi yönetim ilkelerine uygun faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı Fortune Kurumsal İtibar Endeksi'nde (Fortune's

Corporate Reputation Index) daha yüksek puanlar aldıkları tespit edilmiştir (Koys, 1997; akt. Buckley ve diğ., 2001).

Sınırlı düzeyde yapılan çalışmalarda elde edilen bu bulgular örgüt içinde iş etiğini kurumsallaştıran, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret fonksiyonlarını yürütürken ve diğer İKY ile ilgili olarak alınan kararlarda iş etiği ilkelerini benimseyen örgütlerin çabalarına bağlı olarak performanslarının da yükseleceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle İKY fonksiyonlarını etik çerçevede yürüten örgütler ve bu fonksiyonlarda etik ilkelere başvurmayan örgütlerin performans düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu yönde çalışmamızda sınırlı sayıda araştırmalarda elde edilen bulguların desteklediği bu ilişkiye daha kapsamlı bir bakış açısıyla ışık tutulmaya çalışılacaktır.

## **BÖLÜM 4: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ İŞ ETİĞİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: FORTUNE TÜRKİYE EN BÜYÜK 500 ŞİRKET ÖRNEĞİ**

### **4.1. Araştırmanın Çerçevesi**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri ve kısıtları belirtilecek ve iki aşamalı olarak gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilecektir.

#### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

İş etiği konusu araştırmacıların yoğun bir biçimde dikkatini çekmektedir. Bu ilgiyle orantılı olarak literatürde iş etiği kavramını farklı açılardan araştıran çalışmaların sayısı da oldukça fazladır. Ancak yapılan yerli ve yabancı literatür taramasında iş etiği ve İKY konularını birlikte ele alan çalışmaların sayısının fazla olmadığı görülmüştür. Bu anlamda alanın önemli bir boşluğa sahip olduğu söylenebilir. Özellikle İKY'de iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar ise, bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıdadır. Dolayısı ile yapılacak her çalışma literatürdeki bu boşluğu kapatmaya yönelik olarak anlamlı bir katkı sağlamış olacaktır. Buradan hareketle İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması çalışmamızın temel amacıdır. Diğer bir ifadeyle İKY fonksiyonunu etik ilkeler çerçevesinde yürütmenin örgütsel performansı artırıp artırmayacağı sorusuna yanıt aramak çalışmamızın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmamızın bir diğer amacı, Türkiye'deki büyük örgütlerin İKY fonksiyonlarını ne düzeyde etik çerçevede yerine getirdiklerini, hangi uygulamalarda iş etiği düzeylerinin daha güçlü ve daha zayıf olduğunu tespit etmektir. Mevcut durumla ilgili resmedilecek bu tablonun uygulayıcılara yol gösterebilmesi hedeflenmektedir.

Özetle İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisini tartışan bu çalışma ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.



#### 4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini Fortune Dergisi'nin yayınladığı 2008 yılı itibariyle "Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket" listesinde yer alan 489\* özel sektör işletmesi oluşturmaktadır (www.fortuneturkey.com, 2009).

Fortune Türkiye 500 listesi imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini kapsamaktadır ve örgütler bu listede satış cirolarına göre sıralanmaktadır. Küçük örgütlere nazaran büyük örgütlerin İKY fonksiyonunu daha kurumsal olarak yürütecekleri, iş etiğiyle ilgili farkındalıklarının daha güçlü olacağı ve bu farkındalığı uygulamaya geçirme düzeylerinin daha yüksek olacağı yönündeki kabulümüz araştırma evreninin büyük örgütlerden seçilmesinin temel nedenini oluşturmaktadır.

Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle tam sayım yöntemi örneklem yöntemi olarak kullanılmıştır. Araştırmada veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yapılan literatür incelemesinde çalışmanın kurgusu ile uyumlu olan bir ankete ulaşamamıştır. Bu nedenle çalışmada bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. Geliştirilen anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan İK yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin 6 soru ve örgütlerinin iş etiğini kurumsallaştırma yönünde çaba gösterip göstermediklerini belirlemeye yönelik 3 soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde anket sorularının oluşturulması başlığı altında daha sonra detaylandırılacak olan İKY'de iş etiğinin ne düzeyde yerine getirildiğini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anketin son bölümü ise, katılımcı örgütlerin performanslarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Çalışmada performansın ölçülmesinde Kaplan ve Norton (2000, 1999, 1992) tarafından geliştirilen BSC'de yer alan dört bakış açısı benimsenmiştir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarını temsil edebileceğini düşündüğümüz her bir boyut için 4'er ifade belirlenmiştir. Örgütsel performans bu yönde otel işletmelerini örneklem olarak belirleyen bir araştırmada da BSC mantığına uygun olarak algısal düzeyde ölçülmeye çalışılmıştır (Özdemir, 2006). Katılımcılardan anket ifadelerine yanıt verirken 5 dereceli Likert ölçeğini kullanmaları istenmiştir.

Anket Fortune Türkiye 500 sıralamasındaki özel işletmelerde görev yapan İK yöneticilerinin bir kısmına web sitelerindeki İKY adresleri üzerinden, bir kısmına web sitelerindeki genel işletme adreslerinden ve diğerlerine de elden ulaştırılmıştır.

### **İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Geliştirilmesi**

İnsan kaynakları yönetimi politika ve fonksiyonlarının hepsi etik boyuta sahiptir. Ancak bu uygulamaların etik çerçevesinin nasıl oluşturulabileceği veya bu konuda nasıl uzlaşılabilirliği konusunda araştırmacılar arasında bir görüş birliği söz konusu değildir (Woodall ve Winstanley, 2000). Araştırmacılar arasında İKY fonksiyonunun etik çerçevede yürütülmesinin önemli bir gereklilik olduğu konusunda bir görüş birliği söz konusudur. Ancak bu etik uygulamaların neler olduğu ve evrensel etik ilkelerin oluşturulup oluşturulamayacağı sorularına verilen yanıtlar farklılaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle kültürel görecelik gerçeği en iyi İKY uygulamalarının mümkünliğini tartışılır kılmaktadır. Bu tartışmaların etkileri itibariyle de konusu İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisini belirlemeye yönelik yaptığımız çalışmada böyle bir çerçevenin oluşturulması yönünde girişimde bulunmak önemli bir gereklilik olmaktadır. İKY'deki iş etiği uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik olarak geliştirmeye çalıştığımız ölçek iki aşamalı bir süreç sonucunda oluşturulmuştur.

Sürecin ilk aşaması konu ile ilgili çalışmamızda önceki bölümlerde yaptığımız tartışmalar ve literatür incelemesini kapsamaktadır. İkinci aşamada ise, araştırma evrenini oluşturan örgütlerden ilk 200'ünün açıkladıkları etik kodların İKY ile ilgili hangi bilgileri içerdikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Etik kodlar örgütlere faaliyetlerinde izleyecekleri bir yol haritası olma rolünü üstlenmektedir. Aynı zamanda bu kodlar örgütlerin iş etiği konusundaki hassasiyetlerini kamuoyuna bildirmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütler etik kodlar oluşturarak iş etiğine yaklaşımları konusunda kamuoyuna bilgi vermektedirler. Bu noktada etik kodların içeriğinin İKY açısından okunmaya çalışılmasının İKY'deki iş etiği düzeyinin ölçülebilmesinde önemli bir adım olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin uygulamada çalışanlara karşı nasıl bir etik yaklaşım sergilemeyi hedefledikleri bilgisi, bunun ne düzeyde yerine getirildiğini ölçmede önemli bir argüman olmaktadır.

Bu aşamada araştırma evrenini oluşturan 489 örgütten öncelikle ilk 100\* devam eden süreçte de ikinci 100 olmak üzere toplamda 192 özel sektör işletmesinin web sitelerinden etik kodlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca söz konusu örgütlerin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları da incelenerek, etik kodlarıyla ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Ulaşılan etik kodlar araştırma amacı doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuş ve anketin ikinci bölümünün oluşturulmasında önemli verilere ulaşılmıştır.

(\*Araştırmanın bu aşaması 2010 yılında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde özet olarak sunulmuştur).

Araştırmanın bu aşamasında içerik analizi ve içerik analizi kapsamında faydalanan sıklık analizi ile ilgili kısaca bilgiye yer verilmesi gerekmektedir.

Etik kodların incelenmesine yönelik olarak yapılan çalışmaların çoğunda içerik analizi yöntemi kullanılmaktadır (McDonald, 2009). İçerik analizi; dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. Amacı, katılımcıların görüşlerinin içeriklerini sistematik olarak tanımlamaktır. Böylece, içerik analizi, araştırmacıyı toplanan verilere aşina etmekte ve ayrıca verilerin daha ileri analizler için kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. İçerik analizinde birçok sayıda ünite vardır ve bu üniteler analiz yapılabilmesi için daha az sayıda kategoriye indirgenmektedir. Bu yönde temaları tanımlamada ve tespit etmede iki temel yaklaşım vardır: Bunlar sıklık analizi ve anlamlılık analizidir. Araştırmanın bu aşamasında kullanılacak olan sıklık analizinde temalar ya da içerik analizinin diğer ünitelerinin dokümanda hangi sıklıkla tekrar ettiği önem kazanmaktadır (Altunışık vd., 2004:234-238).

Etik kodların incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Örgütlerin etik kodlara sahip olup olmama ile ilgili durumları Tablo 7'de özetlenmiştir.

**Tablo 7. Örgütlerin Etik Kod Sahipliğine İlişkin Durumları**

<b>Etik Kod Sahiplik Durumu</b>	<b>İlk 100 İşletme</b>	<b>İkinci 100 İşletme</b>	<b>Toplam</b>
Etik kodu bulunan işletmeler	40	30	70
Etik kodu bulunmayan işletmeler	54	68	122
Etik koda sahip olup sitelerinde kodların içeriğine yer vermeyen işletmeler	8	7	15
Etik kod oluşturma aşamasında olan işletmeler	3	3	6

Tablodan da görüldüğü gibi 192 özel sektör işletmesinden 70'i etik kodlara sahiptirler. Ancak bu örgütlerden 15 tanesi etik kodlarının içeriğine web sitelerinde yer vermemişlerdir. Bununla birlikte etik kodlarının içeriğini duyurmayan bu işletmelerin web sitelerinde etik kodların ayrıntısının çalışanlarla paylaşıldığı bilgisi bulunmaktadır. Etik koda sahip olmayan işletmelerden 6 tanesi etik kod oluşturma konusunun kurumsal yönetim komitelerinin gündeminde olduğu ve bu yönde çalışmaların yürütüldüğü bilgisini kamuoyu ile paylaşmıştır. Etik kodlara sahip işletmelerin ilk 100 ve 2. 100 sıralamasındaki oranı incelendiğinde ilk 100'de yer alan işletmelerin etik kod oluşturma konusunda daha hassas davrandıkları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle listedeki durumları itibariyle üst sıralarda yer alan örgütlerin iş etiğini kurumsallaştırma yönünde daha çok çaba gösterdikleri yönünde görüş bildirilebilir.

Tablo 8. Etik kodlara sahip 55 örgütün faaliyet gösterdikleri sektörlerle ilişkin dağılımlarını göstermektedir.

**Tablo 8. Örgütlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere İlişkin Dağılımları**

Sektör	f	Sektör	f	Sektör	f
Enerji	4	İnşaat taahhüt	2	Bilgisayar, yazılım ve büro makineleri	1
Kimyevi madde	4	Makine ve ekipmanları	2	Depolama, taşımacılık ve lojistik hizmetler	1
Plastik ve kauçuk	4	Medikal ve ilaç	2	Elektrik ekipman	1
Basım yayın ve medya	3	Motorlu taşıt satış ve servisi	2	İşletme destek hizmetleri	1
Elektrikli ev aletleri	3	Petrol ve türevleri üretimi ve dağıtımı	2	Keten elyaf ve elyaf iplik	1
Endüstriyel gıda imalatı	3	Perakende ticaret mağazaları	2	Mermer, maden ve cevherleri	1
Taşıt araçları ve ekipmanları imalat ve bakımı	3	Seyahat ve taşımacılık hizmetleri	2	Metal döküm ve işleme	1
Bilgi ve iletişim hizmetleri	2	Toprak ürünleri	2	Toptan ve dış ticaret	1
Elektronik ve telekomünikasyon	2	Toptan gıda içecek ve temizlik ürünleri	2	Turizm perakende ticaret mağazaları	1

Faaliyet gösterilen sektörler incelendiğinde en fazla enerji, kimyevi madde ile plastik ve kauçuk sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerin etik kod oluşturdukları görülmektedir. Ancak bu bulgudan hareketle Türkiye’de etik kodların yaygın olarak hangi sektörlerde kullanıldığı sorusuna verilecek yanıt belirsiz kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle etik kodların Türkiye’de kullanımının belirli sektörlerde yoğunlaştığını söylemek mümkün görünmemektedir. Öte yandan etik kod açıklayan örgütlerin çoğunun endüstri sektöründe faaliyet göstermesi de dikkat çekici bir bulgudur.

Araştırma sorumuz doğrultusunda yapılan içerik analizi neticesinde örgütlerin etik kodlarına yansıyan İKY ile ilgili etik konular ve bu konuların tekrarlanma sıklıklarına Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 9. Etik kodlarda Yer Alan İKY uygulamalarına Yönelik Konular ve Tekrarlanma Sıklıkları**

<b>Etik kodlarda Yer Alan İKY Konuları</b>	<b>f</b>
İKY uygulamalarında ayrımcılığın önlenmesi	43
Tüm çalışanlara fırsat eşitliğinin sağlanması	42
Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması	41
Çalışanlara doğru ve dürüst bir şekilde davranılması	27
Çalışanların yasalardan doğan tüm özlük haklarının korunması	24
Çalışan bilgilerinin gizliliği	20
İKY uygulamalarında ve kararlarında objektif kriterlerin kullanılması	17
Çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesi	16
Çalışanlara saygı gösterilmesi	11
Çalışanlar arasında psikolojik ve fiziksel tacizin önlenmesi	11
Çalışanların iş dışında toplumsal faaliyetlere katılımının desteklenmesi	10
Çalışanların etik dışı davranışları bildirme yükümlülükleri	10
Çalışanların güveninin kazanılması	8
Çalışanların kararlara katılımlarının desteklenmesi	8
Çalışanların iş ve özel yaşam arasında denge sağlama konusunda desteklenmesi	8
Zorlayıcı ve baskı altında çalışmanın önlenmesi	7
Çalışanların uyumlu bir biçimde çalışmasının sağlanması	7
Adil ücret verilmesi	5
Çalışanların özel yaşam mahremiyetlerinin korunması (bireysel haklara saygı gösterilmesi)	5
Çalışanlara örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi yapma haklarının sağlanması	4
Eğitimlerin fırsat eşitliği ilkesi çerçevesinde gerçekleştirilmesi	3
İKY uygulamalarının sürekli olarak iyileştirilmesi	3
En az yasal düzeyde ücret verme sorumluluğunun yerine getirilmesi	3
Çalışanlar arasında işbirliği ve iletişimin sağlanması	3
Çocuk işgücü kullanımının engellenmesi	3
Etik dışı davranışların cezalandırılması	3
Kariyer yönetiminin desteklenmesi	2
İşten çıkarmada sosyal ve ahlâki sorumluluk bilinciyle hareket edilmesi	2
Çalışanların iş etiği kuralları hakkında bilgilendirilmesi	1

Tablodan da görüldüğü gibi İKY’de ayrımcılığın önlenmesi, tüm çalışanlara fırsat eşitliğinin sağlanması ve çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir çalışma alanının sunulması etik kodlarda en çok tekrarlanan konulardır. Bu bulgu örgütlerin çalışanlara adalet ve fırsat eşitliği ilkeleri doğrultusunda yaklaşım sergilemeyi hedeflediklerini göstermektedir. Bununla birlikte ulaşılan bu bulgu teorik olarak daha önce tartıştığımız gibi İKY’de etik çerçevenin oluşturulmasında adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük ilkelerinin önemli olduğu görüşünün altını yeniden çizmektedir.

Çalışanların özlük haklarının korunması, örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi yapma haklarının sağlanması, en az asgari düzeyde ücret verilmesinin taahhüt edilmesi ve çocuk işgücü kullanımının engellenmesi gibi yasalarla düzenlenmiş konulara etik kodlarda yer verilmesi dikkat çekmektedir. Bu konulara etik kodlarda yer verilmesi bazı örgütlerin yasalara uygun faaliyet gösterme ile iş etiği ilkeleri doğrultusunda hareket etmeyi aynı şey olarak değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Ancak konu ile ilgili çalışan araştırmacılar yasalara uyma davranışı ile iş etiği ilkelerine uygun faaliyet göstermenin farklı şeyler olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, iş etiği yasalarla çerçevesi çizilmiş davranışların üzerinde bir hassasiyeti talep etmektedir (Holme, 2008; Bennington, 2007).

Yaptığımız analiz neticesinde Türkiye’nin en büyük örgütleri sıralamasının üstlerinde yer alan örgütlerin sadece %28.6’sının etik kodlara sahip oldukları ortaya konmuştur. Bu durum henüz örgütlerimizin etik kod oluşturma yönündeki çabalarının yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Öte yandan etik koda sahip 15 örgütün etik kodları ile ilgili içeriğe web sitelerinde yer vermemeleri bu örgütlerin kamuoyunu bilgilendirme konusunda yeterince hassas davranmadıklarını ortaya koymaktadır.

Özetle söylemek gerekirse yaptığımız içerik analizinden elde ettiğimiz bulgular adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük ilkelerinin tüm örgüt fonksiyonlarında olduğu gibi İKY’nin de yürütülmesinde vazgeçilmez olduklarını göstermektedir. Buradan hareketle çalışmamızda teorik olarak oluşturulmaya çalışılan çerçevenin uygulama ayağı ile tutarlı olduğu yorumunda bulunulabilir. Diğer bir ifadeyle yapılan araştırmanın İKY’deki iş etiği uygulamaları ölçeğine ilişkin ifadelerin oluşturulmasında anlamlı bir katkı sağladığı söylenebilir.

Literatürdeki çalışmalar ve elde edilen bulgular ışığında anketin ikinci bölümü 30 ifadeyi kapsayacak düzeyde oluşturulmuştur. Buna göre, personel seçme ve yerleştirme 6, eğitim ve geliştirme 6, performans değerlendirme 6, ücret yönetimi 6 ve diğer İKY uygulamalarında iş etiği düzeyi 6 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

#### **4.1.3. Araştırmanın Hipotezleri**

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmada oluşturulan alt ve ana hipotezler şu şekildedir:

##### **Alt Hipotezler:**

**H1:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

**H2:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “yaş” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

**H3:** : Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “eğitim durumu” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

**H4:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “kurumdaki çalışma süresi” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

**H5:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “bulunulan pozisyondaki çalışma süresi” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

**H6:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “İK alanında çalışma süresi” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

**H7:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile etik eğitim programlarının sunulma durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

**H8:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlara başvurulması durumu arasında anlamlı bir fark vardır.

**H9:** Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile etik kuralların ihlâl edilmesinde yaptırım ile karşılaşma durumu arasında anlamlı bir fark vardır.



### **Ana Hipotezler:**

**H10:** Örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H11:** Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H12:** Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H13:** Performans değerlendirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H14:** Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H15:** Diğer İKY uygulamalarında iş etiği düzeyi ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **4.1.4. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın kısıtları teorik ve metodolojik aşamada ortaya çıkan kısıtlar olarak iki açıdan ele alınabilir.

Teorik süreçle ilgili olarak ortaya çıkan en önemli kısıt, iş etiği ile İKY ilişkisinin kurulmasında İKY'nin temel fonksiyon ve uygulamalar açısından ele alınması doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. İKY'deki tüm politika, karar ve uygulamaların aynı düzeyde iş etiğiyle ilişkili olduğu kabulü ile birlikte, çalışmamızda temel olarak nitelendirdiğimiz İKY fonksiyon ve uygulamalarının iş etiği ile ilişkisinin diğerlerine nazaran daha doğrudan olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın çerçevesinin oluşturulmasında da bu yönde bir sınırlandırmaya gidilmiştir.

Araştırma evrenindeki örgütlerin temel olarak nitelendirdiğimiz İKY fonksiyon ve uygulamaları yürüttükleri varsayılmıştır. İKY'yi bu anlayış çerçevesinde ele almayan örgütlerin olup olmadığının belirlenememesi araştırmanın bir kısıdı olarak görülebilir.

Araştırmada evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiş ve anketler örgütlerin tamamına ulaştırılmaya çalışılmıştır. Bunun için de örgütlerin web sitelerindeki İKY adresleri

taranmıştır. Ancak çok kısıtlı sayıda örgütün doğrudan ulaşılabilecek bir İKY adresine sahip olduğu görülmüştür. Örgütlerin İKY adreslerinin olmaması veya sitelerinde bu bilgiye yer vermemeleri İK yöneticilerine ulaşmamızı zorlaştırmıştır. Bu kısıda karşılık anket İKY adresi bulunmayan örgütlerin genel şirket adreslerine diğerlerine ise elden ulaştırılmıştır. Ancak örgütlerin bilgi paylaşımı konusunda olumsuz tutumlara sahip olmaları anket geri dönüş oranlarını önemli ölçüde kısıtlamıştır. Öyle ki, katılım düzeyi araştırma sonuçlarının genellemelere imkân vermeyecek ölçüde sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Araştırmada veriler İK yöneticilerinden elde edilmiştir. Tek kaynaktan veri toplanması çalışmanın bir kısıdı olarak görülebilir. Bu yönde çalışanların İKY fonksiyon ve uygulamalarındaki iş etiği düzeyini nasıl değerlendirdiklerinin belirlenmesi ve yöneticilerin görüşleriyle karşılaştırma yapılması gerçek durumu daha net olarak ortaya koyabilecektir.

Araştırmada veri elde yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Nicel bir yöntemle veri elde edilmesi ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek kısıtlar araştırmamız için de geçerlidir. Aynı zamanda farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılabilmesi başka araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.

Araştırmada elde edilen veriler İK yöneticilerinin anket formundaki soru ve ifadelere verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Bunun yanında elde edilen verilerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ölçeği ve örgütsel performans ölçeğinin ölçtükları niteliklerle sınırlı olması araştırmanın diğer kısıtlarını ifade etmektedir.

#### **4.1.5. Verilerin Elde Edilmesi**

Verilere ulaşılması süreci ön uygulama ve genel uygulama olmak üzere iki aşamalı olarak ele alınmıştır. Ön uygulama geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sınanmasını genel uygulama ise, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anket formunun örgütlere uygulanmasını kapsamaktadır.

#### **4.1.6. Ön Uygulama**

Ön uygulama çalışması 10-30 Ekim 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket Kocaeli ilinde faaliyet gösteren ve araştırma evreni dışında kalan işletmelere elden ve

çoğunluğuna mail yolu ile olmak üzere toplam 627 işletmeye gönderilmiştir. Neticede 108 anket geri dönmüş ancak bunlardan üç tanesi büyük oranda boş bırakıldığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Ön uygulamaya ilişkin bulgulara yer vermeden önce deneme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini saptamaya yönelik gerçekleştirilen analizlerle ilgili bilgilere kısaca yer vermek gerekmektedir.

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o düzeyde güvenilirdir. Araştırmalarda kullanılacak ölçeklerin güvenilirliğini sınamak için çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. İçsel tutarlılık analizi de bu yaklaşımlardan biridir. Ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakarak yapılan içsel tutarlılık ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5’e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık vd., 2004:113-115).

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmesi istenen şeyi ölçme derecesi olarak ifade edilmektedir. Bir ölçeğin yapısal geçerliliğini sınamak için kullanılan faktör analizi; değişkenler arasındaki temel boyutları veya faktörleri tespit etmeye yönelik olarak, değişkenler arasında herhangi bir bağımlı veya bağımsız ayrımı yapılmaksızın tüm değişkenler arasındaki bağımlılığı (ilişkileri) dikkate alan bir analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2004:112-151).

Faktör analizi dört temel aşamada gerçekleştirilmektedir. Önce verilerin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesidir. Veri setinin uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir. İçlerinde KMO testi yaygın olarak kullanılmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003:417). Bu testte bulunan değer olarak 0,9 mükemmel, 0,8 çok iyi, 0,7 iyi, 0,6 orta ve 0,5’in altında ise kabul edilemezdir (Tavşancıl, 2002:50).

Çalışmanın bu bölümünde ön uygulama süreci İKY'deki iş etiği uygulamaları ve çok boyutlu örgütsel performans ölçeğine ilişkin bulgular olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### **4.1.6.1. İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Araştırmamızda geliştirdiğimiz ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

**Tablo 10. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,952	28

Yapılan analiz neticesinde personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunda yer alan 1. ve 5. ifadeler alfa değerleri 0.5'den küçük oldukları için ölçekten çıkartılmıştır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde bu iki ifade çıkartıldıktan sonra 28 ifadenin içsel tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir.

Verilerin iç tutarlığı ortaya konulduktan sonra İKY'deki iş etiği uygulamaları ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO testi yapılmıştır. Yapılan analizde KMO örneklem yeterliliği ölçütü **0,793** bulunmuştur. Buna göre örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu saptanmıştır. Bartlett testinde ölçeğin gözlenen anlamlılık düzeyi de **0,000** çıkmıştır. Bu analiz değerleri verilere faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde ifadelerin ölçekte yer alabilmeleri için faktör yüklerinin 0,45 ve üzerinde olması gerekmektedir (Balcı, 1995:142). Bunun için yapılan analizde bu şartı yerine getiremeyen 11. 18. 19. ve 25. ifadeler ölçekten çıkartılmış, faktör yükleri 0.45 değeri ve üstünde olan 24 ifadeye yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara Tablo 11'de yer verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue) 1'in üstünde olan 5 faktör olduğu görülmektedir. 1. faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %43,624'ünü, 2. faktör %11,859'unu, 3. faktör %7,187'sini, 4. faktör %5,725'ini ve 5. faktörde %5,208'ini

açıklamaktadır. Bu ölçek toplamda ölçülmeye çalışılan özelliğin %73,673'ünü açıklamaktadır. Bir ölçeğe yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısı da o kadar güçlü olur. Bu düzeyin sosyal alanlarda %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002:48). Buna göre ölçeğimizin varyans oranının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 11. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,470	43,624	43,624	10,470	43,624	43,624	4,719	19,665	19,665
2	2,846	11,859	55,483	2,846	11,859	55,483	3,455	14,396	34,061
3	1,725	7,187	62,670	1,725	7,187	62,670	3,386	14,107	48,168
4	1,374	5,725	68,395	1,374	5,725	68,395	3,325	13,853	62,021
5	1,250	5,208	73,603	1,250	5,208	73,603	2,780	11,582	73,603
6	,925	3,852	77,456						
7	,879	3,661	81,117						
8	,735	3,064	84,181						
9	,554	2,308	86,488						
10	,496	2,065	88,553						
11	,457	1,904	90,457						
12	,384	1,602	92,059						
13	,329	1,369	93,429						
14	,273	1,136	94,565						
15	,232	,968	95,533						
16	,194	,809	96,342						
17	,186	,775	97,117						
18	,164	,685	97,802						
19	,153	,638	98,439						
20	,127	,529	98,968						
21	,117	,486	99,454						
22	,057	,239	99,693						
23	,044	,182	99,875						
24	,030	,125	100,000						

Çalışmada faktör analizinin yapılmasında döndürülmüş temel bileşenler analizine (varimax yöntemi) başvurulmuştur. Bu yöntemde daha az değişkenle faktör varyanslarının en üst düzeyde olması sağlanacak biçimde döndürme yapılmaktadır.

Burada ifadelerin birden fazla faktöre girmemesine dikkat edilmelidir. Faktör yükleri arasında en az 0,10 fark olması birden fazla faktöre girme ile ilgili olarak alınabilecek temel ölçüttür (Tavşancıl, 2002).

**Tablo 12. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri**

İFADELER	FAKTÖRLER				
	1	2	3	4	5
1.Kurumumuzda bütün çalışanlara eşit düzeyde kariyer geliştirme imkânı sunulmaktadır.	,611				
2.Kurumumuzda terfi kararları objektif kriterler doğrultusunda alınmaktadır.	,645				
3.Kurumumuzda çalışanlar performans değerlendirme süreciyle ilgili olarak doğru bir şekilde bilgilendirilmektedirler.	,845				
4.Performans değerlendirme süreci bütün çalışanlar için eşit şekilde yürütülmektedir.	,918				
5.Değerlendirmede adayların gerçek performanslarını ortaya koyabilecek objektif kriterler kullanılmaktadır.	,910				
6.Değerlendirmede çalışanların performanslarını adaetli bir şekilde ortaya koyabilecek yöntemler seçilmektedir.	,727				
7.Kurumumuz çalışan sağlığı ve güvenliğinin sağlanması konusunda gereken önlemleri almaktadır.		,692			
8.Çalışanlarımız yaptıkları işlerin taşıdığı potansiyel riskler konusunda doğru bir şekilde bilgilendirilmektedirler.		,730			
9.Kurumumuzda çalışanların bilgisi dışında bir izleme (kamera kaydı gibi) yapılmamaktadır.		,642			
10.Kurumumuzda çalışanların izlenmesini gerektiren durumlarda özel yaşam gizliliğine müdahaleden kaçınılmaktadır.		,783			
11.Kurumumuzda çalışanlardan beklenen davranışlar açıkça tanımlanmıştır.		,618			
12.Davranış kurallarımızı ihlâl eden çalışanlar belirli yaptırımlarla karşılaşmaktadırlar.		,628			

Tablo 12'nin devamıdır.

13.Eğitim ve geliştirme programlarının sunulmasında çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmaktadır.			,762		
14.Eğitim ve geliştirme programlarının içeriğinin belirlenmesinde çalışanların düşünceleri önemsenmektedir.			,932		
15.Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde objektif kriterler kullanılmaktadır.			,695		
16.Kurumumuzda eşit işe eşit ücret politikası benimsenmektedir.				,682	
17.Kurumumuzda ücret adaletinin sağlanabilmesi için düzenli olarak piyasa ücret araştırması yapılmaktadır.				,788	
18.Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların kurumumuza kattıkları değer etkili olmaktadır.				,581	
19.Ücretlerin belirlenmesinde benimsenen yaklaşım, ayrımcılığı önleyecek biçimde bütün çalışanlara eşit uygulanmaktadır.				,620	
20.Ücret yönetimi sürecinde şeffaf davranılarak çalışanlara doğru bilgi verilmektedir.				,800	
21.Başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunmaktadır.					,713
22.İşe alım sürecinde adaylara kurumla ilgili doğru bilgi verilmektedir.					,578
23.İşe alım sürecinde pozisyon için gerekli nitelikleri taşıyan bütün adaylara objektif değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır.					,735
24.Personel seçim kararı adayların niteliklerine dayanan objektif kriterler çerçevesinde alınmaktadır					,755

Tabloda da görüldüğü gibi yapılan faktör analizinde 5 boyut oluşmuştur. Deneme ölçeğinde eğitim-geliştirme ve kariyer yönetimi ifadelerinin aynı boyutta yer alacağı öngörülmüştür. Ancak beklenenin aksine analiz sonucunda kariyer yönetiminde iş etiğini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan iki ifadenin performans değerlendirme faktörü içinde yer aldığı görülmektedir. Bu yönde 1. faktör performans değerlendirme

ve kariyer yönetimi faktörü şeklinde yeniden isimlendirilmiştir. Ayrıca performans değerlendirme fonksiyonundaki iş etiği ile örgütsel performans ilişkisine yönelik oluşturulan 13 numaralı hipotez performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunu kapsayacak biçimde düzenlenmiştir.

Yapılan analizler ışığında nihai ölçek 24 ifade ve 5 faktörden oluşan nihai ölçek oluşturulmuştur. Son şekli verilen ölçeğin boyutlar itibariyle güvenilirlik analizi bulgularına Tablo 13’de yer verilmiştir.

**Tablo 13. İKY’deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğinin Faktörler İtibariyle Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach’s Alpha</b>
Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi	6	,825
Diğer İKY uygulamaları	6	,822
Eğitim ve Geliştirme	3	,823
Ücret Yönetimi	5	,796
Personel Seçme ve Yerleştirme	4	,824
<b>Toplam</b>	<b>24</b>	<b>,849</b>

Yapılan analiz neticesinde İKY’deki iş etiği uygulamaları ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### **4.1.6.2. Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Örgütsel performans ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bulguya göre ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

**Tablo 14. Örgütsel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,960	16

Güvenilirlik analizinden sonra örneklemin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koyan KMO testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği



ölçütünün **0,841** olduğu görülmüştür. Bartlett testinde ölçeğin gözlenen anlamlılık düzeyi de **0,000** çıkmıştır. Buna göre ölçeğe faktör analizi yapılması uygundur.

**Tablo 15. Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,243	64,021	64,021	10,243	64,021	64,021	4,547	28,417	28,417
2	1,400	8,751	72,771	1,400	8,751	72,771	4,118	25,735	54,152
3	1,166	7,290	80,061	1,166	7,290	80,061	3,563	22,266	76,418
4	1,012	6,327	86,388	1,012	6,327	86,388	1,595	9,970	86,388
5	,486	3,037	89,426						
6	,418	2,611	92,037						
7	,298	1,864	93,901						
8	,247	1,547	95,447						
9	,197	1,232	96,679						
10	,159	,995	97,674						
11	,130	,814	98,488						
12	,085	,533	99,021						
13	,064	,399	99,420						
14	,045	,284	99,703						
15	,029	,179	99,882						
16	,019	,118	100,000						

Yapılan faktör analizinden elde edilen bulgulara göre, örgütsel performans ölçeği öngörüldüğü gibi dört faktöre ayrılmıştır. 1. faktör bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %64,021'ini, 2. faktör %8,751'ini, 3. faktör %7,290'ını ve 4. faktör %6,327'sini açıklamaktadır. Toplamda ise ölçek ölçülmeye çalışılan özelliğin %86,388'ini açıklamaktadır.

**Tablo 16. Örgütsel Performans Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör Yükleri**

İFADELER	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
1.Çalışanlarımızın kurumumuza karşı duydukları memnuniyet artmıştır.	,784			
2.Çalışanlarımıza sunduğumuz kariyer geliştirme desteği artmıştır.	,867			
3.Çalışanlarımıza sağladığımız yönetime katılma fırsatları artmıştır.	,863			
4.Çalışanlarımıza verdiğimiz eğitim imkânları artmıştır.	,811			
5.Müşterilerimizin kurumumuzla ilgili memnuniyetleri artmıştır.		,792		
6. Yeni müşterileri kuruma çekebilme gücümüz artmıştır.		,802		
7. Kurumumuzun ürün sunduğu hedef pazardaki payı artmıştır.		,653		
8. Kurumumuzda müşteri şikâyetlerinin çözülme oranı artmıştır.		,579		
9.İşgücü verimliliğimiz yükselmiştir.			,463	
10.Aktif karlılığımız artmıştır.			,851	
11.Satışlarımızın karlılığı artmıştır.			,860	
12.Özsermaye karlılığımız artmıştır.			,923	
13.Kurumumuzun yeni ürün geliştirme çabaları artmıştır.				,684
14.Ürün kalitesi düzeyi yükselmiştir.				,758
15.Üretim maliyetlerimiz azalmıştır.				,880
16.Departmanlarımız arasındaki koordinasyon artmıştır.				,674

Örgütsel performans ölçeğine temel bileşenler analizi uygulandıktan sonra elde edilen bulgular Tablo 16’da yer almaktadır. Görüldüğü gibi örgütsel performans ölçeği beklendiği gibi 16 ifadeyi kapsayan 4 boyuttan oluşmuştur.

Ölçeğin boyutlar itibariyle güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

**Tablo 17. Örgütsel Performans Ölçeğinin Faktörler İtibariyle Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Faktörler</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Öğrenme ve Gelişme	4	,916
Müşteri	4	,896
Finansal	4	,907
İç Süreçler	4	,893
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>,925</b>

Tablodan da görüldüğü gibi örgütsel performans ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### **4.1.7. Genel Uygulama**

Araştırmada kullanılacak ankete son şeklini verdikten sonra genel uygulamaya geçilmiştir. Anket İK yöneticilerine elden, İKY adresleri ve genel işletme adresleri üzerinden ve talep edilen iletişim formunu doldurma yoluyla gönderilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda bazı İK yöneticileri ile telefon görüşmesi yapılmış ve çalışmaya katılımları istenmiştir. Olumlu yanıt verenlere anketler e-posta yoluyla gönderilmiştir. Toplamda anket araştırmanın evrenini oluşturan 489 işletmeye gönderilmiştir. Ayrıca geri dönüşü artırmak için anketin mail yoluyla gönderimi farklı zamanlarda tekrarlanmıştır.

Genel uygulama için veri elde etme aşaması 1 Kasım–5 Aralık 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın sonucunda 136 anket cevaplandırılarak geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 4 tanesi katılımcılar tarafından büyük oranda boş bırakıldığı için kapsam dışında tutulmuştur. Buna göre anketlerde % 27 oranında (gönderilen anket sayısı / kullanılabilir anket sayısı) geri dönüşün gerçekleştiği söylenebilir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Genel uygulamada elde ettiğimiz bulgulara geçmeden önce bu aşamada hipotezlerimizi test etmek amacıyla yapılan analizler hakkında bilgi vermek gerekmektedir. Araştırmamızın alt hipotezlerini test etmek amacıyla yapılabilecek analizlerin

belirlenmesi için verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerine ilişkin analiz yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde verilerin normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Bu yönde de alt hipotezlerin test edilmesinde T testlerinden biri olan Bağımsız İki-Grup T-Testi ve One-way ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır.

T-Testi, incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerinden önceden belirlenen (öngörülen) değerden farklı olup olmadığının, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı farkın olup olmadığını veya incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı şartlar (dürtüler) altındaki tepkileri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını incelemesine yönelik hipotezleri test etmeye çalışan bir analiz yöntemidir. Bağımsız İki-Grup T-Testinde de bağımsız iki grup arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı yönünde karşılaştırma yapılmaktadır. Özetle söylemek gerekirse T-Testi sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur. İki'den fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA testi kullanılmaktadır. ANOVA testi sadece karşılaştırma yapılan gruplar arasında herhangi bir farkın olup olmadığını gösterirken, One-way ANOVA testi ise şayet gruplar arasında bir farklılık söz konusu ise bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda bilgi vermektedir (Altunışık vd., 2004:170-180).

Araştırmamızın ana hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve  $-1$  ile  $+1$  arası değerler alabilir. Katsayının  $+1$  olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin ( $x$  değeri 1 birim artarken,  $y$  değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının  $-1$  olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişkinin yönünün ters olduğu ( $x$  değeri artarken  $y$  değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2004:197-198).

Korelasyonun katsayısının gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

0,00-0,25 Çok Zayıf

0,26-0,49 Zayıf

0,50-0,69 Orta

0,70-0,89 Yüksek

0,90-1,00 Çok Yüksek (Köse, 2011).

## **4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu**

Çalışmanın bu aşamasında araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgulara beş başlık altında yer verilecektir.

### **4.2.1. Katılımcılara İlişkin Frekans ve Yüzdeler**

Anketi cevaplandıran İK yöneticilerinin demografik özelliklerine ve örgütlerinin iş etiğini kurumsallaştırma yönünde çaba gösterip göstermediklerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 18: Katılımcılara İlişkin Frekans ve Yüzdeler**

<b>Katılımcıların Özellikleri</b>	<b>Kategori</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	75	56,8
	Erkek	57	43,2
Yaş	20-29	49	37,1
	30-39	60	45,5
	40-49	12	9,1
	50 ve üzeri	11	8,3
Eğitim Düzeyi	Lise	15	11,4
	Yüksekokul	17	12,9
	Lisans	72	54,5
	Lisansüstü	28	21,2
	Diğer	-	-
İşletmede çalışma süresi	1 yıldan az	15	11,4
	1-5 yıl	72	54,5
	6-10 yıl	20	15,2
	11-16 yıl	16	12,1
	17 yıl ve üzeri	9	6,8
Bulunulan pozisyondaki çalışma süresi	1 yıldan az	22	16,7
	1-5 yıl	68	51,5
	6-10 yıl	28	21,2
	11-16 yıl	6	4,5
	17 yıl ve üzeri	8	6,1
İK alanında çalışma süresi	1 yıldan az	26	19,7
	1-5 yıl	51	38,6
	6-10 yıl	33	25,0
	11-16 yıl	12	9,1
	17 yıl ve üzeri	10	7,6

Katılımcıların demografik özellikleri ve örgütlerinin iş etiğini kurumsallaştırma yönündeki çabalarına ilişkin dağılımların yer verildiği tabloya göre;

- Katılımcıların yarısından çoğu (56,8) kadındır.
- Katılımcıların %45,5'i 30-39 yaş grubunda yer almaktadır.
- Katılımcıların %54,5'i lisans mezunudur.
- Katılımcıların %54,5'i örgütlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaya devam etmektedir.
- Katılımcıların %51,5'i 1-5 yıl arasında örgütlerindeki İKY departmanında çalışmaktadır.
- Katılımcıların %38,6'sı 1-5 yıl arasında İK alanında çalışmaktadır.

**Tablo 19: İş Etiğini Kurumsallaştırmaya Yönelik Yürütülen Uygulamalara İlişkin Frekans ve Yüzdeler**

<b>İş Etiğini Kurumsallaştırmaya Yönelik Yürütülen Uygulamalar</b>	<b>Kategori</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
İşletmenizde çalışanlara etik eğitim programları sunuluyor mu?	Evet	73	55,3
	Hayır	59	44,7
İşletmenizde etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlara başvuruluyor mu?	Evet	65	49,2
	Hayır	67	50,8
İşletmenizde etik kuralları ihlâl eden çalışanlar bir yaptırım ile karşılaşılıyorlar mı?	Evet	113	85,6
	Hayır	19	14,4

- Katılımcıların yarısından fazlası (%55,3) örgütlerinde etik eğitim programlarının sunulduğunu ifade etmiştir.
- Katılımcıların %50,8'i örgütlerinde yaşanan etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlardan yardım alınmadığını belirtmiştir.

- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%85,6) örgütlerinde ortaya çıkan etik kural ihlallerinin belirli yaptırımlarla karşılaştığını ifade etmiştir.

#### 4.2.2. Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların İKY'deki iş etiği ölçeği ve örgütsel performans ölçeğine ilişkin bazı betimleyici istatistiklerine Tablo 17 ve Tablo 18'de yer verilmiştir.

**Tablo 20: İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Bazı Betimleyici İstatistikler**

(n=132)	Ortalama	St. sapma
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	3,7768	,77547
Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi	3,4760	,99812
Diğer İKY Uygulamaları	3,6667	,99532
Eğitim ve Geliştirme	4,1806	,78012
Ücret Yönetimi	3,3288	1,12029
Personel Seçme ve Yerleştirme	4,2652	,78315

Tabloda ifade edilen sonuçlara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algılarının ortalama değer (3,7768) üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama değer (4,2652) personel seçme ve yerleştirme fonksiyonuna ait olması dikkat çekicidir. Bu bulgu İK yöneticilerinin personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunda iş etiği ilkelerine daha çok bağlı kaldığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer (3,3288) ise, ücret yönetimi fonksiyonuna aittir.

Tablodaki boyutların standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar ücret yönetimi fonksiyonu dışında 1'den küçüktür. Bu değerler katılımcıların verdikleri yanıtların genel olarak ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.



**Tablo 21: Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Bazı Betimleyici İstatistikler**

(n=132)	Ortalama	St. sapma
Örgütsel Performans	3,6425	,80549
Öğrenme ve Gelişme Performansı	3,3883	1,00870
Müşteri Performansı	3,8845	,85516
Finansal Performans	3,5417	,90280
İç Süreçler Performansı	3,7557	,83715

Tabloda yer alan sonuçlar katılımcıların örgütlerine ilişkin performans algılarının ortalama değerini (3,6425) üzerinde olduğunu göstermektedir. Tablodaki en yüksek değer (3,8845) müşteri performansına ilişkinken, en düşük değer (3,3883) ise öğrenme ve gelişme performansına aittir. Genel itibariyle boyutların standart sapma değerlerinin 1'den küçük olması katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

#### **4.2.3. Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler**

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ve İKY'deki iş etiği uygulamalarını ilişkilendiren alt hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir.

**Tablo 22: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişki**

(n=132)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin T		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları					
Varyansların Eşit Dağılımı	2,630	,107	-,700	130	,485
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			-,718	128,873	,474

Yapılan analiz sonucu ulaşılan bulgulara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “cinsiyet” değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle 1 numaralı hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 23: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki**

(n=132)	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,752	3	1,251	2,134	,099
Grup İçi	75,026	128	,586		
Toplam	78,778	131			

Tabloda yer verilen bulgular katılımcıların İKY'deki iş etiği algılarının “yaş” değişkeni itibariyle farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre 2 numaralı hipotez kabul edilmemiştir.

**Tablo 24: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişki**

(n=132)	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,155	3	,385	,635	,594
Grup İçi	77,624	128	,606		
Toplam	78,778	131			

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği algıları ile eğitim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda farklılığa ilişkin öngörümüzü ifade eden hipotezimiz (H3) kabul edilmemiştir.

**Tablo 25: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki**

(n=132)	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	6,206	4	1,552	2,715	,033
Grup İçi	72,572	127	,571		
Toplam	78,778	431			

Tablodaki sonuçlara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği algıları ile "kurumdaki çalışma süresi" değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu nedenle 4 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir.

**Tablo 26: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Bulunulan Pozisyondaki Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki**

(n=132)	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,920	4	,480	,793	,532
Grup İçi	76,858	127	,605		
Toplam	78,778	431			

5 numaralı hipotezimizi test etmek amacıyla yaptığımız analizde elde edilen bulgulara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği algıları ile buldukları pozisyondaki çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle hipotezimiz kabul edilmemiştir.

**Tablo 27: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle İK Alanında Çalışma Süresi Değişkeni Arasındaki İlişki**

(n=132)	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,249	4	,310	,511	,727
Grup İçi	77,529	127	,610		
Toplam	78,778	431			

ANOVA testi sonucuna göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği algıları ile "İK alanında çalışma süresi" değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu nedenle 6 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir.

#### **4.2.4. İş Etiğini Kurumsallaştırma Yöntemlerinin Uygulanma Durumu İle Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Algıları Arasındaki İlişkiler**

Bu bölümde iş etiğini kurumsallaştırma yöntemlerinin uygulanma durumunun katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algılarını farklılaştırıp farklılaştırmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

**Tablo 28: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Etik Eğitim Programlarının Sunulma Durumu Arasındaki İlişki**

(n=132)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin T		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları					
Varyansların Eşit Dağılımı	4,799	,030	4,992	130	,000
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			4,886	111,238	,000

Tablodaki sonuçlar katılımcıların İKY'deki iş etiği algılarının etik eğitim programlarının sunulma durumuna göre farklılaştığını göstermektedir. Buna göre örgütlerinde etik eğitim programlarının sunulduğunu ifade eden katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin puan ortalamaları (4.0554; s.s=0,64445) diğerlerine nazaran (3,4322; s.s=0,79007) anlamlı olarak daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle örgütlerinde etik eğitim programları sunulan katılımcılar diğerlerine nazaran İKY uygulamalarının daha yüksek düzeyde iş etiği çerçevesinde yürütüldüğünü düşünmektedirler. Elde edilen bu bulgu neticesinde 7 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 29: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Etik Sorunların Çözümlemesinde Danışmanlara Başvurulması Durumu Arasındaki İlişki**

(n=132)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin T		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları					
Varyansların Eşit Dağılımı	5,342	,022	5,687	130	,000
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			5,711	122,645	,000

Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütlerinde etik sorunların çözümlemesinde danışmanlara başvurulması durumu arasında anlamlı bir fark vardır. Buna göre, örgütlerinde etik sorunların çözümlemesinde danışmanlardan faydalandığını ifade eden katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin puan ortalamaları (4.1269; s.s=0,59217) danışmanlığa başvurulmadığını ifade eden katılımcılara nazaran (3,4372; s.s=0,78470) daha yüksektir. Bu nedenle 8 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 30: Katılımcıların İKY'deki İş Etiği Uygulamalarına İlişkin Algıları İle Etik Kuralların İhlal Edilmesinde Yaptırım İle Karşılaşma Durumu Arasındaki İlişki**

(n=132)	Eşit Varyanslar İçin Levene Testi		Eşit Ortalamalar İçin T		
	F	Anlamlılık	t	df	2 yönlü anlamlılık
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları					
Varyansların Eşit Dağılımı	9,217	,003	2,532	130	,013
Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			1,901	20,751	,071

Tablodaki sonuçlar katılımcıların İKY'deki iş etiği algıları ile örgütlerindeki etik kural ihlallerinin bir yaptırım ile karşılaşması durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir. Bu nedenle 9 numaralı hipotezimiz reddedilmiştir.

#### 4.2.5. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bu bölümde çalışmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan ana hipotezler test edilecek ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

**Tablo 31: İKY'deki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	1	,768**	,706**	,708**	,766**	,556**
2. Örgütsel Performans	,768**	1	,894**	,916**	,891**	,877**
3. Müşteri Performansı	,706**	,894**	1	,810**	,706**	,702**
4. İç Süreçler Performansı	,708**	,916**	,810**	1	,751**	,736**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,766**	,891**	,706**	,751**	1	,699**
6. Finansal Performans	,556**	,877**	,702**	,736**	,699**	1

\*\* p<0,01

Korelasyon analizinin sonucuna göre, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde yüksek (r=0,768) bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu 10 numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Tabloda yer alan diğer sonuçlara göre;

- Örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile müşteri performansları arasında pozitif yönde yüksek (r=0,706) bir ilişki vardır.

- Örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile iç süreç performansları arasında pozitif yönde yüksek ( $r=0,708$ ) bir ilişki vardır.
- Örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile öğrenme ve gelişme performansları arasında pozitif yönde yüksek ( $r=0,766$ ) bir ilişki vardır.
- Örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile finansal performansları arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $r=0,556$ ) bir ilişki vardır.

Çalışmamızda öngörüldüğü gibi İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler söz konusudur. Bu ilişkilerin diğer boyutlara nazaran en düşüğünün finansal performans ile olması ise dikkat çekicidir.

**Tablo 32: Personel Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. Personel Seçme ve Yerleştirmede İş Etiği Uygulamaları	1	,534**	,531**	,466**	,561**	,343**
2. Örgütsel Performans	,534**	1	,894**	,916**	,891**	,877**
3. Müşteri Performansı	,531**	,894**	1	,810**	,706**	,702**
4. İç Süreçler Performansı	,466**	,916**	,810**	1	,751**	,736**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,561**	,891**	,706**	,751**	1	,699**
6. Finansal Performans	,343**	,877**	,702**	,736**	,699**	1

\*\*  $p<0,01$

Elde edilen bulgulara göre, personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,534$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle 11 numaralı hipotezimiz desteklenmiştir. Personel



seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performansın alt boyutları arasındaki ilişkiler şu şekildedir:

- Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,531$ ) bir ilişki vardır.
- Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile iç süreçler performansı arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,466$ ) bir ilişki vardır.
- Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile öğrenme ve gelişme performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,561$ ) bir ilişki vardır.
- Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,343$ ) bir ilişki vardır.

**Tablo 33: Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. Eğitim ve Geliştirmede İş Etiği Uygulamaları	1	,530**	,448**	,485**	,629**	,314**
2. Örgütsel Performans	,530**	1	,894**	,916**	,891**	,877**
3. Müşteri Performansı	,448**	,894**	1	,810**	,706**	,702**
4. İç Süreçler Performansı	,485**	,916**	,810**	1	,751**	,736**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,629**	,891**	,706**	,751**	1	,699**
6. Finansal Performans	,314**	,877**	,702**	,736**	,699**	1

\*\*  $p<0,01$

Korelasyon analizi sonucuna göre, eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,530$ ) bir

ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu 12. hipotezimizi desteklemektedir. Diğer bulgulara göre;

- Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,448$ ) bir ilişki vardır.
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile iç süreçler performansı arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,485$ ) bir ilişki vardır.
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile öğrenme ve gelişme performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,629$ ) bir ilişki vardır.
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,314$ ) bir ilişki vardır.

**Tablo 34: Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları	1	,713**	,661**	,673**	,662**	,554**
2. Örgütsel Performans	,713**	1	,894**	,916**	,891**	,877**
3. Müşteri Performansı	,661**	,894**	1	,810**	,706**	,702**
4. İç Süreçler Performansı	,673**	,916**	,810**	1	,751**	,736**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,662**	,891**	,706**	,751**	1	,699**
6. Finansal Performans	,554**	,877**	,702**	,736**	,699**	1

\*\*  $p<0,01$

Tablodaki sonuçlara göre, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü

yüksek ( $r=0,713$ ) bir ilişki vardır. Bu nedenle 13 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir. Elde edilen diğer bulgular şu şekildedir:

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,661$ ) bir ilişki vardır.
- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile iç süreçler performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,673$ ) bir ilişki vardır.
- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile öğrenme ve gelişme performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,662$ ) bir ilişki vardır.
- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,554$ ) bir ilişki vardır.

**Tablo 35: Ücret Yönetimi Fonksiyonundaki İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. Ücret Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları	1	,739**	,641**	,723**	,745**	,528**
2. Örgütsel Performans	,739**	1	,894**	,916**	,891**	,877**
3. Müşteri Performansı	,641**	,894**	1	,810**	,706**	,702**
4. İç Süreçler Performansı	,723**	,916**	,810**	1	,751**	,736**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,745**	,891**	,706**	,751**	1	,699**
6. Finansal Performans	,528**	,877**	,702**	,736**	,699**	1

\*\* p<0,01

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre, ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek (r=0,739) bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu 14 numaralı hipotezimizi destekler niteliktedir. Diğer bulgular aşağıdaki gibidir:

- Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde (r=0,641) bir ilişki vardır.
- Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile iç süreçler performansı arasında pozitif yönlü yüksek (r=0,723) bir ilişki vardır.
- Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile öğrenme ve gelişme performansı arasında pozitif yönlü yüksek (r=0,745) bir ilişki vardır.
- Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde (r=0,528) bir ilişki vardır.

**Tablo 36: Diğer İKY Uygulamalarında İş Etiği Düzeyi İle Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler**

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. Diğer İKY Uygulamalarında İş Etiği	1	,561**	,555**	,468**	,539**	,439**
2. Örgütsel Performans	,561**	1	,894**	,916**	,891**	,877**
3. Müşteri Performansı	,555**	,894**	1	,810**	,706**	,702**
4. İç Süreçler Performansı	,468**	,916**	,810**	1	,751**	,736**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,539**	,891**	,706**	,751**	1	,699**
6. Finansal Performans	,439**	,877**	,702**	,736**	,699**	1

\*\* p<0,01

Tabloda yer alan sonuçlara göre, diğer İKY uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,561$ ) bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu neticesinde 15. hipotezimiz kabul edilmiştir. Yapılan analizde ulaşılan diğer bulgular şu şekildedir:

- Diğer İKY uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile müşteri performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,555$ ) bir ilişki vardır.
- Diğer İKY uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile iç süreçler performansı arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,468$ ) bir ilişki vardır.
- Diğer İKY uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile öğrenme ve gelişme performansı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ( $r=0,539$ ) bir ilişki vardır.
- Diğer İKY uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile finansal performans arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=0,439$ ) bir ilişki vardır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Gün geçtikçe iş etiğine araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından yöneltilen ilgi artan bir seyir izlemeye devam etmektedir. Bu anlamda her gün artan sayıda örgüt faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yeniden düzenlemekte ve bu girişimi kamuoyuna bildirerek, yoğun rekabet ortamında kendilerine güvenli bir çalışma alanı oluşturmaya çalışmaktadırlar.

İş etiği kavramının gelişmesine paralel olarak ortaya çıkan özellikle insan kaynağının kullanımı ile ilgili etik ihlâllerin sıklıkla yaşanması ve bu yönde toplumsal duyarlılığın artması gibi faktörler İKY ve iş etiği kavramlarını bir araya getirmektedir.

İş etiği ve İKY'yi konu edinen çalışmalarda genel olarak kavramlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle bütün İKY karar ve uygulamaların etik boyuta sahip olduğu konusunda uzlaşılmaktadır. Ancak araştırmacılar evrensel olarak bu uygulamaların etik çerçevede yürütülüp yürütülemeyeceği konusunda fikir ayrılığı yaşamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle bu alanda evrensel etik ilkelerin mümkün olup olmayacağı tartışması süregelmektedir. Çalışmamızda kültürel görecelik gerçeği kabul edilmekle birlikte, temel etik ilkelerin evrensel manada yol göstericiliğinden faydalanılabileceği kabul edilmiş ve İKY fonksiyonlarında iş etiği konusu adalet, eşitlik ve doğruluk ilkeleri ışığında tartışılmaya çalışılmıştır.

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığımız çalışmada İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olacağı varsayılmıştır. Bu varsayımı denetlemek amacıyla tasarlanan araştırmanın evrenini 2008 yılı itibarıyla Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket listesinde yer alan 489 özel sektör örgütü oluşturmuştur. Araştırmada veri elde etme yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket üç bölümü kapsamaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ve örgütlerinin iş etiğini kurumsallaştırma yöntemlerini kullanıp kullanmadıklarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütlerin İKY'de iş etiği uygulamalarını ne düzeyde yerine getirdiklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Son bölüm ise örgütsel performans ölçmeye yönelik ifadelerden oluşturulmuştur.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmaya 132 işletmeden 132 İK yöneticisi katılmıştır. İK yöneticilerinin demografik özelliklerine bakıldığında %56,8'inin kadın, %45,5'i 30-39 yaş aralığında yer aldığı, %54,5'inin lisans mezunu olduğu ve %54,5'i örgütlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaya devam ettiği görülmektedir. Ayrıca %51,5'i 1-5 yıl arasında buldukları pozisyonda ve %38,6'sı da toplam 1-5 yıl arasında İK alanında çalışmalarını sürdürmektedir. İK yöneticilerinin çalıştıkları örgütlerinin iş etiğini kurumsallaştırma yönündeki çabalarını belirlemeye yönelik sorulan sorulara verdikleri yanıtlara göre, örgütlerin %55,3'ünde etik eğitim programları sunulmakta, %50,8'inde yaşanan etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlardan faydalanılmakta ve %85,6'sında etik kural ihlalleri belirli yaptırımlarla karşılaşmaktadır. Katılımcıların bu yanıtları dikkate alındığında, en fazla etik ihlallerin cezalandırılması yöntemine başvurulduğu görülmektedir. Ayrıca etik eğitim programlarının bu yöndeki katkısının da önemli olduğu söylenebilir.

İKY'deki iş etiği uygulamalarının ne ölçüde yerine getirildiğini gösteren betimleyici istatistik bulgularına göre, İKY'deki iş etiği uygulamalarının düzeyi ortalamanın üzerinde (3,7768) yer almaktadır. Buna göre, İK yöneticileri İKY fonksiyonlarının etik çerçevede yürütüldüğüne yönelik görüş bildirdikleri söylenebilir. Alt boyutlara ilişkin sonuçlar ise şu şekilde gerçekleşmiştir: Katılımcılar örgütlerinde personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunu yerine getirirken diğer fonksiyonlara nazaran daha etik davrandıklarını (4,1806) ifade etmişlerdir. En düşük ortalama değer (3,3288) ise, ücret yönetimi fonksiyonuna ait olması dikkat çekicidir. Ücret çalışan-işveren ilişkisinin kurulmasını sağlayan temel faktördür. Bunun için ücret yönetiminin etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesi özel bir önemi arz etmektedir. Aksi takdirde çalışanların işverenlerine karşı adalet duyguları olumsuz yönde etkilenecek ve beraberinde de istenmeyen çalışan davranışları bu kaynaktan beslenebilecektir. Ücret yönetimine ilişkin değer ortalamanın üzerinde olması durumun kötü olmadığını gösterir. Ancak bu değer diğer fonksiyonların değerleriyle kıyaslandığında düşündürücü olmaktadır. Bu bulgunun ücret yönetimiyle ilgili politika ve kararların yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Örgütsel performans ölçeğine ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarına göre, katılımcıların örgüt performanslarına ilişkin algıları ortalama değer (3,6425)

üzerindedir. Bu bulgu katılımcıların genel olarak performans düzeylerinden memnun olduklarını göstermektedir. Alt boyutlara bakıldığında en yüksek değerin müşteri performansına (3,8845), en düşük değerin ise öğrenme ve gelişme performansı ait olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcılar en az öğrenme ve gelişme performansından memnundurlar. Öğrenme ve gelişme performansı, bilgi teknolojilerinin etkinlikle kullanımı, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonlarının artırılması ile ilgili kriterleri kapsadığı için, İKY etkinliğinin bu boyuta ait değerlerin yükselmesinde önemli olmaktadır. Bu anlamda katılımcı örgütlerin öğrenme ve gelişme performanslarını artırmak için İKY departmanlarının etkinliğini yükseltmeleri gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın alt hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde elde edilen bulgulara göre; katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, örgütteki çalışma süresi, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve İK alanında çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle katılımcıların demografik özellikleri ve İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algılarına yönelik oluşturulan hipotezlerimiz desteklenmemiştir. Literatürde mevcut çalışmaların bazılarında bireylerin etik algısının demografik özellikler tarafından etkilenip etkilenmediği sorusu araştırılmıştır. Çalışmamızın 1. bölümünde de bir kısmına yer verdiğimiz bu araştırmalarda farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Dolayısı ile literatürün zenginleşmesiyle birlikte bu sorunun daha açık bir biçimde yanıtlanmasının mümkün olacağı söylenebilir.

İş etiğini kurumsallaştırma yöntemlerinin katılımcıların İKY'deki iş etiği algılarına etkisini belirlemeye çalıştığımız analizlerden elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Örgütlerinde etik eğitim programlarının sunulduğunu ifade eden katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin puan ortalamaları daha yüksektir. Buna göre örgütlerinde etik eğitim programlarının sunulduğunu ifade eden katılımcılar İKY'deki iş etiği uygulamalarının daha yüksek düzeyde yürütüldüğünü düşünmektedirler. Dolayısı ile katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile etik eğitim programlarının sunulma durumu arasında anlamlı bir fark öngören hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen başka bir bulguya göre, örgütlerinde etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlığa başvuru katılımcıların



İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin puan ortalamaları daha yüksektir. Bu nedenle katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlara başvurulması durumu arasında anlamlı bir fark olacağı yönündeki beklentimizi ifade eden 8 numaralı hipotezimiz desteklenmiştir. Katılımcıların İKY'deki iş etiği algıları ile örgütlerindeki etik kural ihlallerinin bir yaptırım ile karşılaşması durumu arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmesi bu aşamada elde edilen diğer bulgudur. Bu bulgu katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile etik kuralların ihlâl edilmesinde yaptırım ile karşılaşma durumu arasında anlamlı bir fark olacağı yönünde oluşturduğumuz 9. hipotezimizin reddedilmesi anlamına gelmektedir. Elde edilen bu bulgular etik eğitim programları ve etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlığa başvurma yöntemlerinin iş etiğini kurumsallaştırmada etkili olduklarını göstermektedir.

Çalışmamızda katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%85,6) örgütlerinde etik ihlallerin belirli yaptırımlarla karşılaştığını ifade etmişlerdir. Bu bulgu katılımcıların çalıştıkları örgütlerde iş etiği ilkelerinin uygulanmaya çalışıldığı ve bu yönde çaba gösterildiğine güçlü bir şekilde işaret etmektedir. Bununla birlikte etik ihlallerinin cezalandırılması ile çalışanların iş etiğine yönelik algılarının etkilenmediğinin ortaya konulması da dikkat çekici bir bulgudur. Ortaya çıkan bu sonuç etik ihlallerin cezalandırılmasının iş etiği ilkelerini uygulama çabasının sadece bir ifadesi olabileceğini göstermektedir. Öyle ki, bu durum örgütlerin İKY uygulamalarına ilişkin etik düzeylerinin yükseltilmesine bir katkı sağlamamaktadır. Buradan hareketle iş etiğini kurumsallaştırmak isteyen örgütlerin etik eğitim programları gibi İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algılamaları etkileyecek yöntemlere başvurmaları gerektiği söylenebilir.

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmada yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Bu doğrultuda araştırmamızın ana hipotezlerinden olan “örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” olarak ifade edilen 10 numaralı hipotezimiz desteklenmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışmamızın temel varsayımı doğrulanmıştır. Araştırmamızda elde edilen bu bulgu Sayılı ve diğerleri (2009) tarafından yapılan ve konu itibariyle araştırmamız

arasında paralelliğe sahip araştırmada ulaşılan bulgu ile benzer özellikler taşımaktadır. Öyle ki; iş etiği, kurumsal imaj ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan söz konusu çalışmada İSO 500 sıralamasındaki 91 örgütten elde edilen veriler ışığında örgütlerde etik ilkelerin mevcudiyeti ile kurumsal örgüt imajı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmada algılanan örgütsel imaj üzerinde etik ilkelerin varlığı durumunun belirleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Özetle söylemek gerekirse çalışma iş etiği çerçevesinde faaliyet gösteren örgütlerin örgüt imajlarının bu yönde faaliyet göstermeyen örgütlere nazaran daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Yerli literatürde yapılan bu çalışmadan farklı olarak yabancı literatürde yapılan çalışmalar da benzer bulgulara ulaşmışlardır. Söz konusu çalışmalarda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Ferrell ve diğerleri (2008) örgütlerin etik kodlara uygun faaliyet gösterme ve etik davranışlara bağlılık düzeyleri ile finansal performansları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Berrone ve diğerleri (2007) tarafından yapılan çalışmada örgütlerin finansal performansları ile iş etiği düzeyleri arasında dolaylı bir ilişki olduğu görülmüştür. Etik kodların örgüt imajına etkisini belirlemek üzere yapılan bir çalışmaya katılan yöneticilere göre, faaliyetlerin etik kodlar çerçevesinde yürütülmesi olumlu örgüt imajının sürdürülmesini sağlamaktadır (Stevens vd., 2005). Yapılan bir çalışmada kararlarında etik ilkeleri gözeten ve çalışanlarının etik karar verme düzeylerini artıran örgütlerin performanslarının yükselme eğilimi gösterdiği belirlenmiştir (Wu, 2002). 480 büyük örgütün katılımıyla gerçekteştirilen başka bir araştırmada verimlilik, kalite ve iş etiği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Stainer ve Stainer, 1995). Verschoor (1998) tarafından yapılan çalışmada ise, iş etiğine bağlılığını ifade eden örgütlerin finansal performanslarının böyle bir beyanda bulunmayan örgütlere nazaran daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Yapılan bu çalışmalarda elde edilen bulgular araştırmamızdaki bulgular ile örtüşmektedir. Öyle ki, konuya İKY fonksiyonu açısından yaklaştığımız çalışmamızda İKY fonksiyonunu iş etiği ilkeleri çerçevesinde yerine getirme ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Böyle bir ilişkinin desteklenmesi şaşırtıcı değildir. Çünkü İKY fonksiyonlarını adalet, dürüşlük, doğruluk ve eşitlik ilkelerini gözeterek yürüten örgütlerin çalışanlarının motivasyonları artacak neticesinde de başarı düzeyi yükselecektir. Aynı zamanda iş

etiği ilkelerini kurumsallaştıran örgütlerin toplum önündeki itibarları olumlu yönde etkilenecek ve beraberinde örgütsel başarı düzeyi yükselecektir.

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performansın alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: İKY'deki iş etiği uygulamaları ile müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları arasında pozitif yönde yüksek ilişkiler tespit edilmiştir. Finansal performansın ilişki gücü ise bu üç boyuta kıyasla daha düşük gerçekleşmiştir. Dikkat çekici olması itibarıyla bu bulgu, literatürde genel olarak kabul gören iş etiğini benimseyen örgütlerin uzun vadede avantajlar elde edeceği düşüncesi ile paralellik göstermektedir. Bu anlamda da İKY'deki iş etiği uygulamalarının finansal olmayan performans boyutları ile daha güçlü ilişkilere sahip olduğu söylenebilir.

İKY fonksiyon ve uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performansın alt boyutlarını ilişkilendirdiğimiz hipotezlerimizi test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde ulaşılan bulgular şu şekildedir: Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiş ve bu yönde ilişki öngördüğümüz 11 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir. Ayrıca personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile müşteri, öğrenme ve gelişme performansları arasında orta düzeyde, iç süreçler ve finansal performans arasında pozitif yönde zayıf ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizde eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu yönde “eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” olarak ifade ettiğimiz 12 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir. Ayrıca eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile müşteri, iç süreçler ve finansal performans arasında zayıf, öğrenme ve gelişme performansı ile orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ve alt boyutları arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel

performans arasında öngördüğümüz ilişki pozitif yönde yüksek çıkmıştır. Bu yönde performans değerlendirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağına dair beklentimizi ifade eden (H13) hipotezimiz desteklenmiştir. Diğer bulgulara göre, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performansın alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler vardır.

Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olacağını öngördüğümüz 14 numaralı hipotezimizi test etmek amacıyla yaptığımız analiz sonucuna göre, ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Böyle bir ilişkiyi öngördüğümüz hipotezimiz kabul edilmiştir. Diğer bulgular ise şu şekildedir: Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile iç süreçler, öğrenme ve gelişme performansı arasında yüksek, müşteri ve finansal performans arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde ilişki vardır.

İKY fonksiyonları ve uygulamalarındaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performans ve alt boyutları arasındaki ilişkilere dair ulaşılan başka bir bulguya göre, işgören sağlığı ve güvenliği, disiplin ve çalışanların kontrolü ile ilgili ifadeleri kapsayan diğer İKY uygulamalarındaki iş etiği boyutu ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu nedenle diğer İKY uygulamalarında iş etiği düzeyi ile örgütsel performans arasında öngörülen pozitif yönlü ilişkiyi ifade eden 15 numaralı hipotezimiz desteklenmiştir. Aynı zamanda diğer İKY uygulamalarında iş etiği düzeyi ile müşteri, öğrenme ve gelişme performansı arasında orta düzeyde, iç süreçler ve finansal performans arasında ise pozitif yönlü zayıf ilişkilerin tespit edilmesi bu aşamada elde edilen diğer bulgulardır.

Araştırmanın ana hipotezleri ile ilgili genel duruma bakıldığında, İKY'deki iş etiği uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisine yönelik olarak oluşturduğumuz bütün hipotezlerimizin kabul edildiği görülmektedir. Öyle ki; bu bulgular İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ampirik olarak desteklemiş olmaktadır. Örgütsel performans ile İKY fonksiyonları ve uygulamaları arasında en güçlü ilişkinin ücret yönetimi fonksiyonuna ait olması araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biridir. Nitekim araştırmamızda elde edilen bu bulguyu destekler nitelikte

yapılan bir çalışmada ücret fonksiyonunun diğer İKY uygulamaları ile kıyaslandığında performansı etkileme gücünün daha fazla olduğu belirlenmiştir (Liu vd., 2007). Bu duruma yol açan en önemli nedenin, ücret yönetiminin çalışan motivasyon ve tatmin düzeyini diğer İKY uygulamalarına nazaran daha doğrudan etkiye sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü ücret çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan temel faktördür. Bu ilişkinin etkinliği için de çalışanların aldıkları ücretlerle ilgili güçlü etik algılarının varlığı ve sürekliliği şarttır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan hareketle yöneticiler ve bu alanda çalışmalar yapacak olan araştırmacılar için çeşitli önerilerde bulunulabilir. Öncelikle yöneticiler için yapabileceğimiz önerileri şu şekilde ifade edebiliriz: Etik örgüt kültürünü güçlendirmek isteyen yöneticilerin etik eğitim programları ve etik konularda danışmanlara başvurma gibi iş etiğini kurumsallaştırma yöntemlerini daha profesyonel bir bakış açısıyla uygulamaları gerektiği söylenebilir.

Yöneticiler örgütsel performansın artırılması için İKY fonksiyonundaki iş etiği düzeyini güçlendirmelidirler. Araştırmamızda elde edilen İK yöneticilerinin en az ücret yönetimi fonksiyonunun yürütülmesinde etik ilkelere bağlı kaldıklarını ortaya koyan bulgu doğrultusunda özellikle ücret yönetimi fonksiyonunun etik ilkeler çerçevesinde geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Özetle söylemek gerekirse örgütlerde hem ücret yönetimi fonksiyonunun hem de diğer İKY fonksiyonlarının yürütülmesinde iş etiği ilkelerine bağlılık vurgulanmalı ve teşvik edilmelidir.

Çalışanların İKY ve diğer örgüt fonksiyonlarına ilişkin etik algıları yöneticiler tarafından sürekli olarak değerlendirilmelidir. Yapılan bu değerlendirmeler ışığında mevcut durum ortaya konabilecek ve gereken önlemler alınabilecektir. Bu konuda İK yöneticileri sorumluluklarının bilincinde hareket etmelidirler.

Bunların yanında yöneticilere örgütsel performansın değerlendirilmesinde iş etiği boyutunun bir gösterge olarak kullanılması önerilebilir. Aynı zamanda örgütler arasında iş etiği performansına yönelik kıyaslamalar yaparak iş etiği düzeyinin güçlendirilmesi konusunda yöneticilere öneride bulunulabilir.

Konuyla ilgili araştırmalar yapacak akademisyenler için yapılabilecek öneriler şu şekilde özetlenebilir: Araştırmanın aynı örgütte bütün çalışanları kapsayacak düzeyde

gerçekleştirilmesi gelecek araştırmalar için yapılabilecek temel önerimizi oluşturmaktadır. Bu sayede yöneticilerin ve çalışanların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin düşünceleri arasında kıyaslamalar yapılabilecektir. Ayrıca çalışanlarla ve yöneticilerle derinlemesine mülakatların yapılması suretiyle konu daha derinlemesine anlaşılabilir.

Çalışmamızın çerçevesinin oluşturulmasında temel olarak nitelendirilen İKY fonksiyonları ele alınmış ve bu yönde sınırlandırmaya gidilmiştir. Gelecek araştırmalar İKY fonksiyonunu daha kapsamlı bir düzeyde ele alarak bu fonksiyonların iş etiği ile ilişkilerini belirlemeye çalışabilirler.

Konuyla ilgili daha geniş katılımın sağlandığı araştırmaların yapılması İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans ilişkisiyle ilgili genellemeler yapılabilmesine imkân tanıyacaktır.

Araştırma bağlamında yapabileceğimiz bir diğer öneri, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile ilgili geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirme çabalarının devam etmesi yönündedir.

## KAYNAKLAR

- AGHAZADEH, Seyed-Mahmoud (2003), “The Future of Human resource Management”, *Work Study*, Vol: 52, No: 4, pp. 201-207.
- AĞCA, Veysel (2009), “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 23, s. 51-66.
- AĞCA, Veysel ve Ender Tunçer (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 173-193.
- AHMAD, Soheli ve Roger G. Schroeder (2003), “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 19-43.
- AKAL, Zühal (2003), “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, [http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), 13.05.2011.
- AKDEMİR, Bünyamin (2004), “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 49, s. 427-455.
- AKGEYİK, Tekin (2009), “Türkiye’de İş Etiği: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla”, Editörler: ORMAN, S., ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, Ticaret Odası Yayınları, s. 284–300.
- AKGÜL, Aziz ve Osman Çevik (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- AKTAN, Coşkun, Can (1999), *Ahlâki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlâka Doğru (2): Meslek Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk*, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları.

- AKTAN, Coşkun, Can (1998), “Modern Toplumların Vahim Hastalığı: Ahlâksızlık”, *Türkiye Günlüğü Dergisi*, Sayı 53, Kasım-Aralık, s. 102–105.
- ALBAYRAK, Mehmet Hüseyin (2009), *İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTINKESEN, Mehtap (2006), “İnsan Kaynakları ve Ücret Yönetimi”, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1566-insan-kaynaklari-ve-ucret-yonetimi.html>, 18.03.2011.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2004) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- APPELBAUM, H. Steven, Kyle J. Deguire ve Mathieu Lay (2005), “The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour”, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 4, pp. 43–55.
- APPELBAUM, H. Steven ve Loring Mackenzie (1996), “Compensation in the Year 2000: Pay for Performance?”, *Health Manpower Management*, Vol: 22, No: 3, pp. 31-39.
- ARMSTRONG, Michael (2006), *A Handbook Human Resource Management Practice*, 10. Baskı, Kogan Page, London.
- ARMSTRONG, Michael (1993), *Human Resource Management: Strategy and Action*, Kogan Page, London.
- ARSLAN, Ahmet (1998), *Felsefeye Giriş*, 3. Baskı, Vadi Yayınları, Ankara.
- ARSLAN, Mahmut ve Ümit Berkman (2009), *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492, [www.tusiad.org.tr/](http://www.tusiad.org.tr/), 03.11.2009.
- ARSLAN, Mahmut (2001), *İş ve Meslek Ahlâkı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ARVEY, D. Richard ve Gary L. Renz (1992), “Fairness in the Selection of Employees”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 11, No: 5/6, pp. 331-340.



- ATILGAN, Meral (2006), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim”, <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/82-insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim.html>, 13.03.2011.
- ATKINSON, A. Anthony, John H. Waterhouse ve Robert B. Wells (1997), “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measuremet”, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 23-38.
- ATLIĞ, Sinan, Nevzat (2006), *İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründen Uygulamalar*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATTWELL, Hamilton, Amanda (1998), “Productivity and Work Ethics”, *Work Study*, Vol. 47, No. 3, pp. 79–86.
- AVERMAETE, Tessa, Jacques Viaene, Eleanor J. Morgan ve Nick Crawford (2003), “Determinants of Innovation in Small Food Firms”, *European Journal of Innovation Management*, Vol: 6, No: 1, pp. 8-17.
- AY, Ünal ve A. Esmeray Yoğun Erçen (2005), “Öğrencilerin ve Yöneticilerin İşletme Sosyal Sorumluluğu ve Etik Yönetim Algılamaları”, *2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım, s. 219-228, Sakarya.
- AYDIN, Gökhan (2009), *Marka Değeri ve Finansal Performans*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- AYDIN, İnanet, Pehlivan (2002), *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- AYDINLIK, Ülgen, Arzu ve Dilek Dönmez (2007), “Türkiye’de Faaliyet Gösteren En Büyük 500 İşletme’de Etik Kodları Araştırması”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt.7, Sayı.28, s. 151-158.
- BAINES, Anna (1997), “Productivity İmprowement”, *Work Study*, Vol: 46, No: 2, pp. 49-51.
- BALCI, Ali (1995), *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

- BARRETT, Edward (1999), “Justice in The Workplace? Normative Ethics and The Critique of Human Resource Management”, *Personnel Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 307–318.
- BARTELS, K. Lynn, Edward Harrick, Kathryn Martell ve Donald Strickland (1998), “The Relationship Between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management”, *Journal Of Business Ethics*, Vol: 17, pp. 799-804.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004) , *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAŞ, Türker ve Kadir Ardıç (2003), “Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 3, s. 131-143.
- BAŞARIR, Çağatay (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Etiksel İlkelerin Yerleştirilmesi ve Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BATT, Rosemary (2000), “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Turnover and Sales Growth”, CAHRS/Cornell University187, Ives Hallithaca, USA, pp. 1-28.
- BAYRAK, Kök, Sabahat (2006), “Organizasyonel Kurumsallaşmada Bir Değer Boyutu: İş Ahlâkının Kurumsallaşması”, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, Ocak, s. 58-78.
- BAYRAKTAROĞLU, S. ve Ersoy, S. (2010) “Türkiye’de Büyük İşletmelerin Açıkladıkları Etik Kodlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana, s. 120-128.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

- BEJOU, David, Christine T. Ennew ve Adrian Palmer (1998), “Trust, Ethics and Relationship Satisfaction”, *International Journal of Bank Marketing*, 16/4, pp. 170–175.
- BEKTAŞ, Çetin ve Mehmet Ali Köseoğlu (2008), “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 145–158.
- BENLİGİRAY, Serap, Aslı Geylan ve Elif Duman (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 61-84.
- BENNINGTON, Lynne (2007), “HR Managers as Ethics Agents of the State”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 137-151.
- BERENBEIM, Ronald, E. (2010), “Utilizing HR and Ethics and Compliance Collaboration to Promote an Ethical Culture”, *Employment Relations Today*, Spring, pp. 17-26.
- BERNERTH, B. Jeremy, Hubert S. Feild, William F. Giles, Michael S. Cole (2006), “Perceived Fairness in Employee Selection: The Role of Applicant Personality”, *Journal of Business and Psychology*, Vol: 20, No: 4, pp. 545-563.
- BERRONE, Pascual, Jordi Surroca ve Josep A. Tribo (2007), “Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 76, No: 1, pp. 35-53.
- BİBER, Levent (2006), *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BLOOM, Matt (2004), “The Ethics of Compensation Systems”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 52, No: 2, pp. 149-152.

- BOGT, Ter, Tom, Quinten Raaijmakers ve Frits van Wel (2005), “Socialization and Development of the Work Ethic Among Adolescents and Young Adults”, *Journal of Behavior*, 66, pp. 420–437.
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz Seymen (2003), “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme”, *Balı kesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, Cilt. 6, Sayı. 9, s. 67-84.
- BOOTH, E. Jonathan, Ronald, S. Heinz ve Michael W. Howe (2005), “Ethical Practice in a Corporation: The Allina Case”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 229–250.
- BOWIE, Norman, E. (2005), “Kantian Ethical Thought”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 61–87.
- BOXALL, Peter ve John Purcell (2007), “Strategic Management and Human Resources: The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 66-80.
- BUCKLEY, Roger ve Jim Caple, (2008), *The Theory and Practice of Training*, 5. Baskı, Kogan Page, UK.
- BUCKLEY, Ronald, M., Danielle S. Beu, Dwight D. Frink, Jack L. Howard, Howard Berkson, Tommie A. Mobbs ve Gerald R. Ferris (2001), “ Ethical Issues in Human Resources Systems”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, pp. 11-29.
- BUDAK, Gönül ve Olca Sürgevil (2006), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 30-48.

- BUDD, John, W. ve James G. Scoville (2005), “Moral Philosophy, Business Ethics and the Employment Relationship”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 1–21.
- BURKE, J. Ronald ve Eddy Ng (2006), “The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, Vol: 16, pp. 86-94.
- CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CARDY, L. Robert ve T. T. Selvarajan (2006), “Assessing Ethical Behavior: the Impact of Outcomes on Judgment Bias”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 1, pp. 52-72.
- CEVİZCİ, Ahmet (2002), *Etiğe Giriş*, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- CHAN, Y. S. Samuel ve Philomena Leung (2006), “The Effects of Accounting Students’ Ethical Reasoning and Personal Factors on Their Ethical Sensitivity”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 436–457.
- CHO, Seonghee, Robert H. Woods, SooCheong Jang ve Mehmet Erdem (2006), “Measuring the Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms’ Performance” *Hospitality Management*, Vol. 25, pp. 262-277.
- CHOW, C. W. ve Van Der Stede (2006), “The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures”, *Management Accounting Quarterly*, Vol: 3, No: 3, pp. 1-8.
- CLAYDON, Tim (2000), “Employee Participation and Involvement”, Editörler: WINSTANLEY, D., ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 208–223.
- COHEN, Judy (2001), “Appreciating, Understanding and Applying Universal Moral Principles”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 578–594.
- COLLINS, Denis (2009), *Essentials of Business Ethics: Creating an Organization of Integrity and Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.

- COŞKUN, Meral (2009), “Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret”, <http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayali-ucret/>, 17.03.2011.
- ÇALIŞKAN, Nemli, Esra (2010), “The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance”, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, s. 100-116.
- ÇERİBAŞ, Emine (2007), *Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇEVİK, Hamdi (2006), *Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DANLEY, John, Edward Harrick, Diane Schaefer, Donald Strickland ve George Sullivan (1996), “HR’s View of Ethics in the Work Place: Are the Barbarians at the Gate?”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 15, pp. 273-285.
- DE GEORGE Richard T. (1987), “The Status of Business Ethics: Past and Future”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 201-211.
- DEDEOĞLU, Gözde (2004), *Etik Düşünce ve Postmodernizm*, Telos Yayınları, İstanbul.
- DELANEY, T. John ve Mark A. Huselid (1996), “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions Organizational Performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No.4, ss. 949-969.
- DELANEY, T. John (2005), “Ethical Challenges in Labor Relations”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 203-228.
- DEMİR, Yeter (2009), “İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”, [www.paribus.tr.googlepages.com/y\\_demir2.doc](http://www.paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc), 27.10.2009.

- DEMİR, Hulusu ve Neşe Songür (1999), “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlâkı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, ss.150-168.
- DEMİRCİ, Kemal ve Muzaffer Aydemir (2006), “Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:20, Sayı: 2, Eylül, s. 311-326.
- DEMİRKAYA, Harun ve Gürol Özcüre (2008), “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Etiğinin Oluşumundaki Rolü ve Önemi”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, s. 605-611, Antalya.
- DEMİRKAYA, Harun (2006), “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, Temmuz-Aralık, s. 1-23.
- DONALDSON, John (2001), “Multinational Enterprises, Employment Relations and Ethics”, *Employee Relations*, Vol. 23, No. 6, pp. 627–642.
- DURŞUN, Davut (2005), “Siyaset ve Ahlâk: Gerçeklikle İdealin Bağdaşmazlığı Sorunu”, *2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım, s. 17-25, Sakarya.
- DUVARCI, Yavuz (2004), “Planlama Mesleğine ve Planlama İlkelerine Etik Açından Eleştirel Bir Bakış”, *Planlama Dergisi*.
- DYER, Lee ve Todd Reeves (1995), “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where do We Need to Go?”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol: 6, No: 3, pp. 656-671.
- ELİTAŞ, Cemal ve Veysel Ağca (2006), “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 8, No. 27, s. 343-370.

- ERDEMİR, Erkan (2002), "İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma", *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 10-11 Mayıs, s. 567-578, İzmit.
- ERDİL, Oya, Lütfi Hak Alpkın ve Levent Biber (2004), "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, s. 101-122.
- ERDOĞAN, Eren, Mehmet (2008), *Effect of Culture in Business Ethics: Comparison of Turkey and Italy*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERSÖZ, Halis, Yunus (2009), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Editörler: ORMAN, S. ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 131-170.
- FARREL, J. Brian, Deidre M. Cobbin ve Helen M. Farrell (2002), "Can Codes of Ethics Really Produce Consistent Behaviours?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 6, pp. 468-490.
- FERECOV, Rakif (2002), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Azerbaycan'da Bir İşletmede Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FERİK, Funda (2006), İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci, <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1351-insan-kaynaklarinin-gelisim-sureci.html>, 09.12.2010.
- FERRELL, O. C., John Fraedrich ve Linda Ferrell (2008), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, U.S.A.
- FERRELL, O.C., (2005), "A Framework for Understanding Organizational Ethics", Editörler: PETERSON, R. A., ve O.C. Ferrell, *Business Ethics New Challenges for Business Schools and Corporate Leaders*, pp. 3-17.



- FREEDMAN, M. Sara (1978), "Some Determinants of Compensation Decisions", *The Academy of Management Journal*, Vol: 21, No: 3, pp. 397-409.
- FUKAMİ, V. Cynthia ve David M. Hopkins (1993), "The Role of Situational Factors in Disciplinary Judgements", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 14, No: 7, pp. 665-676.
- FUSILIER, M. R., C. D. Aby, J. K. Worley ve S. Elliot (1996) "Perceived Seriousness of Business Ethics Issues", *Business and Professional Ethics Journal*, Vol: 15, pp. 67-78.
- GANDTZ, J. ve N. Hayes (1988), "Teaching Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, pp. 657-669.
- GEYLAN, Ramazan (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- GOMES, F. Carlos, Mahmoud M. Yasin ve Joa V. Lisboa, (2004), "A Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research", *Journal of Manufacturing Technology Management*", Vol. 15, No. 6, pp. 511-530.
- GÖÇGÜN, Pınar (2010), "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alım", <http://www.isletmeportali.com/makaleler/insan-kaynaklari/ise-alimda-hizla-yayginlasan-bir-yontem-e-ise-alim-2.html>, 10.12.2010.
- GÖK, Sibel (2008), "İş Etiği İle İş Ahlâkı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 1-19.
- GÖZÜTOK, Nilüfer (2008), "Türkiye'nin İK Haritası" *Capital Dergisi*, Yıl. 16, Sayı. 2008/10, pp. 222-323.
- GREENWOOD, Michelle ve Helen De Cieri (2007), "Stakeholder Theory and the Ethics of HRM", Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 119-136.

- GREENWOOD, R. Michelle (2002), “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 36, No: 3, pp. 261-278.
- GUEST, E. David (2007), “HRM and Performance: Can Partnership Address the Ethical Dilemmas?”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 52-65.
- GUNDERSON, Morley (1994), “Pay and Employment Equity in the United States and Canada”, *International Journal of Manpower*, Vol: 15, No: 7, pp. 26-43.
- GÜL, Hasan ve Hakan Gökçe (2008), “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s. 377–389.
- GÜNER, M. Fatih (2008), “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 247-265.
- GÜNTÜRKÜN, Fatma, Nilay Dönmez ve Gonca Aras (2011), “Çok Boyutlu Performans Ölçümü Örnek Olaylarında Verimliliğin Yeri”, <http://www.mpm.org.tr/makaleler/Sayfalar>, 30.05.2011.
- GÜRBÜZ, Sait ve İbrahim S. Mert (2011), “Impact of the Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, s. 1803-1822.
- HALICI, Ali ve Aslı Küçükbaşlan (2005), “Turkish Companies’ Ethical Statements: Content Analysis With Comparisons”, *Management Research News*, Vol. 28, No.1, s.45–61.
- HALICI, Ali (2000), *İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- HODSON, J. Thomas, Fred Englander ve Valerie Englander (1999), “Ethical, Legal and Economic Aspects of Employer Monitoring of Employee Electronic Mail”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 19, No: 1, pp. 99-108.
- HOLME, Charles (2008), “Business Ethics: Does it Matter?”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 5, pp. 248–252.
- HR Focus (2005), “The Hands-on Tool for Human Resources Professionals”, April, Vol. 82, No.4, pp. 11-14.
- <http://www.etarih.net/tr/avrupatarihi/sanayidevrimi.html>, 19.10.2010.
- <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?>, 28.09.2010.
- <http://www.shrm.org/about/Pages/code-of-ethics.aspx>, 10.03.2010.
- [http://www.isteinsan.com.tr/haberler/dunyada\\_ve\\_turkiyede\\_is\\_etigi.html](http://www.isteinsan.com.tr/haberler/dunyada_ve_turkiyede_is_etigi.html), “Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği, 02.11.2009.
- [http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik\\_nedir.html](http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html), “Etkinlik Nedir, Ekonomik Etkinlik (Yeterlilik Derecesi)”, 27.05.2011.
- [http://www.fortuneturkey.com/fortune500\\_main.asp](http://www.fortuneturkey.com/fortune500_main.asp), 17.09.2011.
- HUDSPETH, Antoinette, Natasha (2003), *Examining The MWEPE: Further Validation of The Multidimensional Work Ethic Profile*, Texas A&M University.
- HUNGER, J. David ve Thomas L. Wheelen (1993), *Strategic Management*, Fourth Edition, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- HURN, Brian, J. (2008), “Ethics in International Business”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 7, pp. 347–354.
- HUSELID, A. Mark, Susan E. Jackson ve Randall S. Schuler (1997), “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.
- HUSELID, A. Mark (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.

- HUSELID, A. Mark ve Brian E. Becker (1995), “The Strategic Impact of High Performance Work Systems”, [chrs.rutgers.edu/pub\\_documents/Huselid\\_17.pdf](http://chrs.rutgers.edu/pub_documents/Huselid_17.pdf), 10.04.2011.
- HUSSEIN, Magdy (2009), “Hiring and Firing with Ethics”, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17, No. 4, pp. 37–40.
- İŞİK, Sevgi (2006), *Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- İĞİAD, (2008), *İş Ahlâkı Raporu*, [www.igiad.com/books/igiad\\_is\\_ahlaki\\_raporu.2.baski.pdf](http://www.igiad.com/books/igiad_is_ahlaki_raporu.2.baski.pdf), 25.09.2010.
- İNCE, Mehmet (2005), “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:14, s. 319-339.
- KAMOCHE, Ken (2007), “Strategy, Knowledge, Appropriation and Ethics in HRM”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 252-265.
- KANTOR, Jeffrey ve Jacob Weisberg (2002), “Ethical Attitudes and Ethical Behavior: Are Managers Role Models?”, *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 8, pp. 687–703.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton (2000), *Balanced Scorecard*, Çev., Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton (1999), *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev., Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KAPLAN, S. Robert ve David P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol: 70, No: 1, pp. 71-79.

- KAPU, Hüsnü (2009), “Akademik Bir Disiplin Olarak İş Ahlâkı”, Editörler: ORMAN, S., ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 52–113.
- KARABULUT, Bilge (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Performans Değerlendirme Sistemi”, <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>, 15.03.2011.
- KAUFMAN, Bruce, E. (2005), “The Social Welfare Objectives and Ethical Principles of Industrial Relations”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 23-59.
- KAYACAN, Murad (2006), “Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler”, *1. Uluslararası Muhasebe Denetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İSMMMO, Yayın No:58.
- KESER, Aşkın (2002), “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, <http://www.isguc.org/?p=makale>, 03.03.2011.
- KIREL, Çiğdem (2003), “Örgütlerde Etik Davranışlar ve Yönetimi”, Editör: Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s. 229–246.
- KIREL, Çiğdem (2000), *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 168, Eskişehir.
- KOÇ, Nizamettin (2002), “İnsan Kaynaklarını Değerlendirme ve Personel Seçiminde Psikolojik Testler”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 1-2, s. 1-7.
- KOÇEL, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, 11. Baskı, İstanbul.
- KOH, Chye, Hian ve El’fred H. Y. Boo (2004), “Organisational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment”, *Management Decision*, Vol. 42, No. 5, pp. 677–693.

- KOTLER, Philip ve Nancy Lee, (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- KOYS, J. Daniel (2001), “Integrating Religious Principles and Human Resource Management Activities”, *Teaching Business Ethics*, Vol. 5, No. 2, s. 121-139.
- KOYS, J. Daniel (1997), “Human Resource Management and Fortune’s Corporate Reputation Survey”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol: 10, pp. 93-101.
- KOZAK, Meryem, Akoğlan (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KÖSE, S. Kenan (2011), “Korelasyon ve Regresyon Analizi”, <http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi>, 25.11.2011.
- KÖSEOĞLU, Ali, Mehmet (2007), *Etik Kodlarının Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan Araştırması*, Basılmamış Doktora Tezi, Ayfonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KUÇURADI, İoanna (2003), “Etik ve Etikler”, *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*, Sayı.423/1, s. 7-9.
- KURALAY, İsrafil (2011), “Personel Seçiminde Referanslar ve Ahlâki Değerler”, İnsan Kaynakları Paneli, <http://www.utesav.org.tr/?id=130>, 15.02.2011.
- KUTANİS, Özen, Rana, Serkan Bayraktaroğlu ve Yasemin Özdemir (2005), “Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, 2. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım, s. 211-218, Sakarya.
- KUYUCU, Pınar (2006), “Neden Performans Değerlendirme”, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/61-neden-performans-degerlendirme.html>, 15.03.2011.

- KÜMBÜL, Burcu (2006), “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, <http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/268-ucrette-adaleti-saglayan-performansa-dayali-ucret-sistemleri.html>, 20.03.2011.
- LAFER, Gordon (2005), “The Critical Failure of Workplace Ethics”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 273-297.
- LANTOS, P. Geoffrey (1999), “Motivating Moral Corporate Behavior”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 222–233.
- LAU, R.S.M. (2000), “Quality of Work Life and Performance: An ad hoc Investigation of Two Key Elements in The Service Profit Chain Model”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol: 11, No: 5, pp. 422-437.
- LEGGE, Karen (2000), “The Ethical Context of HRM: The Ethical Organisation in the Boundaryless World”, Editörler: Winstanley, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 23–40.
- LEWIS, David (2000), “Whistleblowing”, Editörler: WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 267–277.
- LIU, Yongmei, James G. Combs, David J. Ketchen Jr. ve R. Duane Ireland (2007), “The Value of Human Resource Management for Organizational Performance”, *Business Horizons*, Vol: 50, pp. 503-511.
- LONGENECKER, Clinton ve Dean Ludwig (1990), “Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 9, No: 12, pp. 961-969.
- LOO, Robert (2003), “Are Women More Ethical Than Men? Findings from Three Independent Studies”, *Women in Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 169-181.
- LYNCH, Richrad L. ve Kelvin F. Cross (1991), *Measure UP! How to Measure Corporate Performance*, Oxford Blackwell Publishing.

- MAFUNISA, M. J. (2000), “Positive Work Ethic: A Multi-Cultural Perspective”, *Journal of Public Administration*, Vol. 35, no. 4, pp. 247–260.
- MARTIN, Kirsten ve R. Edward Freeman, (2003), “Some Problems with Employee Monitoring”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 43, No: 4, pp. 353-361.
- MATHEWS, M. K. (1987), “Codes of Ethics: Organizational Behavior and Misbehavior”, *Research in Corporate Social Performance*, No. 9, pp. 107–130.
- MAURO, Nicholas, Samuel M. Natale ve Anthony F. Libertella (1999), “Personel Values, Business Ethics and Strategic Development”, *Cross Cultural Management*, Vol.6, No. 2, pp. 22–28.
- MCDONALD, M. Gael (2009), “An Anthology of Codes of Ethics”, *European Business Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 344–372.
- MCNAMARA, Carter (2003). “Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager”, <http://managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>, 30.09.2010.
- MCNUTT, A. Patrick ve Charlie A. Batho (2005), “Code of Ethics and Employee Governance”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 32, No. 8, pp. 656–666.
- MEHRABAD, M. Saidi ve M. Fathian Brojeny (2007), “The Development of an Expert System for Effective Selection and Appointment of the Jobs Applicants in Human Resource Management”, *Computers and Industrial Engineering*, Vol. 53, pp. 306-312.
- MICELI, M. P. ve J. P. Near (2001), “Ethical Issues in the Management of Human Resources”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, pp. 1-9.
- MILLER, Paul (1996), “Strategy and Ethical Management of Human Resources” *Human Resource Management Journal*, Vol: 6, No: 1, pp. 5-18.
- MITCHELL, R. Terence, Denise Daniels, Heidi Hopper, Jane George-Falvy ve Gerald R. Ferris (1996), “Perceived Correlates of Illegal Behavior in Organizations”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 15, No: 4, pp. 439-455.



- MOBERG, Dennis ve Manuel Valesquez (2004), “The Ethics of Mentoring”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 14, no. 1, pp. 95–133.
- MONTEMAYOR, Edilberto (2008), “Universal and National Norms for Organizational Compensation Ethics: Using Severance Pay as an Illustration”, *Global Compensation: Foundations and Perspectives*, Editör: L. R. Gomez ve M. S. Werner, pp. 28-39.
- MORGAN, R. Christie ve Palaniappan Thiagarajan (2009), “The Relationship Between Ethics, Common Sense and Rationality”, *Management Decision*, Vol. 47, No. 3, pp. 481–490.
- MORRIS, A. Sara (1997), “Internal Effects of Stakeholder Management Devices”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 16, pp. 413-424.
- NAVRAN, Frank, J. (1998), “Ethics Audits You Get What You Pay For”, <http://www.navran.com/newsletter/96-04/04-96.htm>, 06.06.1998.
- NEELY, Andy, Chris Adams ve Mike Kennerley (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, <http://210.55.20.100/news/Events/Tertiary>, 08.05.2011.
- NEELY, Andy, Chris Adams ve Paul Crowe (2001), “The Performance Prism in Practice”, *Measuring Business Excellence*, Vol: 5, No: 2, pp. 6-12.
- NICKOLS, Fred (2000), “Stakeholder Scorecard A Stakeholder-Based Approach to Keeping Score”, <http://www.nickols.us/scorecard.htm>, 07.05.2011.
- O’HIGGINS, Eleanor ve Bairbre Kelleher (2005), “Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 56, pp. 275-288.
- ORME, Geetu ve Carolann Ashton (2003), “Ethics-a Foundation Competency”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 5, pp. 184–190.
- ÖRNEK, Şahin, Ali (2000), “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, 10.31.2010.

- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet (2006), “Çevresel Etik ve Sosyal Denetim: Küresel Girişimler ve Türkiye’deki Uygulamalar Üzerine Mukayeseli Bir İnceleme”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:31, s. 62-77.
- ÖZDEMİR, Süleyman (2009a), “Günümüz Türkiye’sinde Akademik İş Ahlâkı Çalışmalarına Genel Bakış”, Editörler: ORMAN, S. ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 301–337.
- ÖZDEMİR, Yasemin (2009b), *Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZGENER, Şevki (2004), *İş Ahlâkının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZTÜRK, A. Turan (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 1-10.
- PALMER, Gill (2007), “Socio-Political Theory and Ethics in HRM”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 23-34.
- PALMER, M. ve K. Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- PARLAK, Zeki (2009), “Çokuluslu Şirket Davranış Kodları: Bir Analiz ve Değerlendirme”, Editörler: ORMAN, S. ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 171–217.
- PAYNE, L. Stephen ve Robert F. Wayland (1999), “Ethical Obligation and Diverse Values Assumptions in HRM”, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 5, pp. 297–308.

- PELİT, Elbeyi ve Evren Güçer (2005), “Ticaret ve Turizm Meslek Dersi Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Algılamaları”, 2. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım, s. 71-85, Sakarya.
- PETERSEN C. James ve Dan Farrell (1986), *Whistleblowing*, Kendall/Hunt Publishing Company, America.
- PETERSON, K. Dane (2003), “The Relationship Between Ethical Pressure, Rölativistic Moral Beliefs and Organizational Commitment”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No. 6, pp. 557–572.
- PETTY, C. Gregory ve Roger B. Hill (2005), “Work Ethic Characteristics: Perceived Work Ethics of Supervisors and Workers”, *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol. 42, No. 2, pp. 5–20.
- PFEFFER, Jeffrey (1998), “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 96-125.
- PINNINGTON, Ashly, Rob Macklin ve Tom Campbell (2007), “İntroduction: Ethical Human Resource Management”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 1-20.
- PORTER, Gayle (2005), “A Career Work Ethic Versus Just a Job”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 4, pp. 336–352.
- REST, J. R. (1983), “Morality”, *Handbook of Child Psychology*, Editörler: FLAVELL, J. ve E. Markman, 4. Baskı, Wiley, New York.
- ROBERTSON, D. C. ve B. B. Schlegelmilch (1993), “Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 12, pp. 301-312.
- ROLSTADAS, Asbjorn (1998), “Enterprise Performance Measurement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol: 18, No: 9/10, pp. 989-999.

- ROMAN, Sergio ve Jose Luis Munuera (2005), “Determinants and Consequences of Ethical Behaviour: An Empirical Study of Salespeople”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5/6, pp. 473–495.
- ROSENBERG, S. Richard (2005), “The Technological Assault on Ethics in the Modern Workplace”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 114-171.
- ROTH, L. Philip, Chris Hearp ve Fred S. Switzer (1999), “The Effect of Method Variance on Relationships Between the Work Ethic and Individual Difference Variables”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14, No. 1, pp. 173–186.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAGIR, Cenkan (2006), *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SAYLI, Halil, Veysel Ağca, Duygu Kızıldağ ve Özlem Yaşar Kızıldağ (2009), “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 14, Sayı.2, s.171-180.
- SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ (2007), “Yönetimsel Etik ve Yönetimsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 9, (1), s. 231-251.
- SCARPELLO, Vida ve Shawn M. Carraher (2008), “Are Pay Satisfaction and Pay Fairness the Same Construct? A Cross-Country Examination Among the Self-Employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA”, *Baltic Journal of Management*, Vol: 3, No: 1, pp. 23-39.
- SCHERMERHORN, John, R. (1996), *Management*, Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc.

- SCHERMERHORN, R. John (1984), *Management For Productivity*, Georgia Industrial Engineering and Management Press.
- SCHULER, S. Randall (2000), "The Internationalization of Human Resource Management", *Journal of International Management*, Vol: 6, pp. 239-260.
- SCHUMANN, L. Paul (2001), "A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics", *Human Resource Management Review*, Vol: 11, pp. 93-111.
- SCHWARTZ, Mark (2007), "The Business Ethics of Management Theory", *Journal of Management History*, Vol. 13, no. 1, pp. 43-54.
- SCHWEPKER, H. Charles (2003), "An Exploratory Investigation of The Relationship Between Ethical Conflict and Salesperson Performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 4/5, pp. 435-446.
- SCHWOERER, E. Catherine, R. May Douglas ve Benson Rosen (1995) "Organizational Characteristics and HRM Policies on Rights: Exploring the Patterns of Connections", *Journal of Business Ethics*, Vol: 14, No: 7, pp. 531-549.
- SCOTT, D. Elizabeth (2005), "The Ethics of Human Resource Management", Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 173-201.
- SEITZ, Paul (2001), "Cultural and Business Ethics", *Cross Cultural Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-27.
- SELAMOĞLU, Ahmet (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", *TİSK İşveren Dergisi*, Sayı:10, Temmuz.
- SEVİMLİ, Ahmet (2005), "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2.
- SHAFER, E. William (2009), "Ethical Climate, Organizational-Professional Conflict and Organizational Commitment: A Study of Chinese Auditors", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 22, No. 7, pp. 1087-1110.

- SILLANPAA, Maria ve Charles Jackson (2000), “Conducting a Social Audit: Lessons from The Body Shop Experience”, Editörler: WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 227–249.
- SILLUP, P. George ve Ronald Klimberg (2010), “Assessing the Ethics of Implementing Performance Appraisal Systems”, *Journal of Management Development*, Vol: 29, No: 1, pp. 38-55.
- SIMS, L. Randi (2006),”Comparing Ethical Attitudes Across Cultures”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 101–113.
- SINGHAPAKDI, Anusorn, Kiran Karande, C. P. Rao ve Scott J. Vitell (2001), “How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.1/2, pp. 133–152.
- SIMPSON, Ruth (2000), “Preseenteism and the Impact of Long Hours on Managers”, Editörler: WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 156–171.
- SINTONEN, M. Teppo ve Tuomo Takala (2002), “Racism and Ethics in the Globalized Business World”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 29, No. 11, pp. 849–860.
- SMILANSKY, Jonathan (2002), *Yeni İnsan Kaynakları*, Çev., Derya Atakan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- SMITH, T. Katherine ve L. Murphy Smith (2007), “İş ve Muhasebe Etiği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Çev: İsmail Bekçi, Cilt: 12, Sayı: 3, s. 381-386.
- SMITH, Ian (2004), “Continuing Professional Development and Workplace Learning 7: Human Resource Development- A Tool for Achieving Organisational Change”, *Library Management*, Vol: 25, No:3, pp. 148-151.

- SNELL, R.S., A.M.K. Chak ve J.W.H. Chu (1996), “Codes of ethics in Hong Kong: Espousal, Evidence and Impact”, Paper Presented at the ANZAM '96 Conference, *Diversity and Change: Challenges for Management into the 21st Century*, Wollongong.
- SPENCE, Laura (2000), “What Ethics in the Employment Interview?”, Editörler: WINSTANLEY ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 43–58.
- STAINER, Alan ve Lorice Stainer (1997), “Ethical Dimensions of Environmental Management”, *European Business Review*, Vol. 97, No. 5, pp. 224-230.
- STAINER, Alan ve Lorice Stainer (1995), “Productivity, Quality and Ethics- A European Viewpoint”, *European Business Review*, Vol: 95, pp. 3-11.
- STEVENS, M. John, H. Kevin Steensma ve David A. Harrison (2005), “Symbolic or Substantive Document? The Influence of Ethics Codes on Financial Executives’ Decisions”, *Strategic Management Journal*, Vol: 26, pp. 181-195.
- STIVERS, P. Bonnie, Teresa Joyce Covin, Nancy Green Hall ve Steven W. Smalt (2011), “How Nonfinancial Performance Measures are Used”, Business Reading, <http://college.cengage.com/accounting/resources/students/readings/stivers.htm>, 05.04.2011.
- SVENSSON, Göran, Greg Wood ve Michael Callaghan (2010), “A Comparison of Business Ethics Commitment in Private and Public Sector Organizations in Sweden”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 213-232.
- SVENSSON, Göran ve Greg Wood (2007), “Strategic Approaches of Corporate Codes of Ethics in Australia: a Framework for Classification and Empirical Illustration”, *Corporate Governance*, Vol. 7, No. 1, pp. 93–101.
- SVENSSON, Göran ve Greg Wood (2003), “The Dynamics of Business Ethics: A Function of Time and Culture-Cases and Models”, *Management Decision*, 41/4, pp. 350–361.

- SZALKOWSKI, A., ve D. Jankowicz (1999), “The Ethical Problems of Personnel Management in a Transition Economy”, *International Journal of Social Economics*, Vol. 26, No. 12, pp. 1418–1427.
- ŞENGÜL, Ramazan (2005), “Ombudsman Kurumu Kötü Yönetime Çare Olabilir mi?”, *2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım, s. 127-141, Sakarya.
- ŞENKAL, Abdulkadir (2004), “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, <http://www.isguc.org/?p=article&id=200&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, 12.12.2010.
- ŞENOL, Gökhan (2003), “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, Sıra:7, No:31.
- ŞİMŞEK, Birgül (1999), *Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma: Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TABAKOĞLU, Ahmet (2009), “Türkiye’de İş Ahlâkı Geleneği”, Editörler: ORMAN, S. ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 218–283.
- TAVŞANCIL, Ezel (2002), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TEKİNAY, N., Aslı, (2003), “Etik İş Kazandırır”, [www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=976](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=976), 27.10.2009.
- TEPE, Hakan (1998), “Bir Felsefe Dalı Olarak Etik”, *Doğu Batı Dergisi*, Y 1, Eylül-Ekim, s.4.
- TILL, E. Robert ve Ronald Karren (2011), “Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 26, No: 1, pp. 42-57.



- TREZISE, Edward, Kingsley (1996), "Review Article: An Introduction to Business Ethics for Human Resource Management Teaching and Research", *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, pp. 85–89.
- TUTAN, Atalay, Aydan (2006), *İşletmelerde İş Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TZAFRIR, S. Shay (2006), "A Universalistic Perspective for Explaining the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance at Different Points in Time", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 2, pp. 109-130.
- UĞUR, Âdem (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- USTA, Aydın (2010), "Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 78, s. 31-58.
- UZEL, Uğur (2006), "İş Ahlâkı, Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:13, Sayı:1, s.167-176.
- ÜNAL, Ayşe (2002), "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemlerinde Ücretleme", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1/2002.
- ÜSDİKEN, Behlül ve S. Arzu Wasti (2002), "Türkiye’de Akademik Bir İnceleme Alanı Olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi: 1972-1999", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 3, Eylül, s. 1-37.
- VALENTINE, Sean (2010), "Human Resource Management, Ethical Context and Personnel Consequences: A Commentary Essay", *Journal of Business Research*, Vol: 63, pp. 908-910.

- VALENTINE, Sean, Lynn Godkin, Karen Page ve Terri Rittenburg (2009), “Gender and Ethics: Ethical Judgements, Ethical Intentions and Altruism Among Healthcare Professionals”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 112–130.
- VARDI, Y. (2001), “The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work” *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 325–337.
- VELSOR, Van, Ellen ve Evelina Ascalon (2008), “The Role and Impact of Leadership Development in Supporting Ethical Action in Organisations”, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 2, pp. 186–195.
- VERSCHOOR, C. Curtis (1998), “A Study of the Link Between a Corporation’s Financial Performance and Its Commitment to Ethics”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 17, pp. 1509-1516.
- VICKERS, Mark (2005) “Business Ethics and The HR Role: Past, Present and Future”, *Human Resource Planning*, Vol. 28.1, ss. 26-32.
- VUUREN, Lj Van ve Rj Eiselen (2006), “A Role for HR in Corporate Ethics? South African Practitioners’ Perspectives”, *SA Journal of Human Resource Management*, Vol: 4 (3), pp. 22-28.
- WALSH, J. Adrian (2007), “HRM and the Ethics of Commodified Work in a Market Economy”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, , Oxford University Press, New York, pp. 102-116.
- WEAVER, R. Gary (2004), “Ethics and Employees: Making the Connection”, *The Academy of Management Executive*, Vol: 18, No: 2, pp. 121-125.
- WEAVER, R. Gary ve Linda Klebe Trevino (2001), “The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management A Fairness Perspective”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, pp. 113-134.

- WEAVER, R. Gary, Linda Klebe Trevino ve Philip L. Cochran (1999), "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000", *Journal of Business Ethics*, Vol: 18, pp. 283-294.
- WEEKS, W.A. ve J. Nantel (1992), "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 753-760.
- WEISS, W. Joseph (2008), *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, Fifth Edition, Cengage Learning Inc., Kanada.
- WEISS, W. H. (1997), "The Need for Ethical Behavior", *Supervision*, Vol: 58, <http://www.allbusiness.com/management/651435-1.html>, 17.01.2011.
- WELLS, Deborah ve Marshall Schminke (2001), "Ethical Development and Human Resources Training An Integrative Framework", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 135-158.
- WELLS, Barron ve Nelda Spinks (1996a), "The Context of Ethics in the Health Care Industry", *Health Manpower Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 21–29.
- WELLS, Barron ve Nelda Spinks (1996b), "Ethics must be Communicated from the Top Down", *Career Development International*, 1/7, pp. 28–30.
- WERTHER, B. William ve Keith Davis (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 5. Baskı, Mc. Graw Hill, New York.
- WHEELER N. Hoyt (2005), "Globalization and Business Ethics in Employment Relations", Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 115–140.
- WILEY, Carolyn (2000), "Ethical Standards for Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of Five Major Codes", *Journal of Business Ethics*, Vol: 25, pp. 93-114.
- WILEY, Carolyn (1998), "Reexamining Perceived Ethics Issues and Ethics Roles Among Employment Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol: 17, No: 2, pp. 147-161.

- WINSTANLEY, Diana (2000), “Conditions of Worth and the Performance Management Paradox”, Editörler: WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 189–207.
- WINSTANLEY, Diana ve Jean Woodall (2000), “The Ethical Context for Human Resource Management: Introduction”, Editörler: : WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 3–22.
- WINSTANLEY, Diana ve Kate Stuart-Smith (1996), “Policing Performance: The Ethics of Performance Management”, *Personnel Review*, Vol: 25, No: 6, pp. 66-84.
- WOODALL, Jean ve Danielle Douglas (2000), “Winning Hearts and Minds: Ethical Issues in Human Resource Development”, Editörler: : WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 116–136.
- WOODALL, Jean ve Diana Winstanley (2000), “Concluding Comments: Ethical Frameworks for Action”, Editörler: : WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 278–287.
- WOODD, Maureen (1997), “Human Resource Specialists-Guardians Of Ethical Conduct?”, *Journal of European Industrial Training*, 21/3, pp. 110–116.
- WOOTEN, C. Kevin (2001), “Ethical Dilemmas in Human Resource Management an Application of a Multidimensional Framework, a Unifying Taxonomy, and Applicable Codes”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, pp. 159-175.
- WRIGHT, P.C., W. F. Szeto ve S. K. Lee (2003), “Ethical Perceptions in China: The Reality of Business Ethics an International Context”, *Management Decision*, 41/2, pp. 180–189.

- WU, Chen-Fong (2002), “The Relationship of Ethical Decision-Making to Business Ethics and Performance in Taiwan”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 35, pp. 163-176.
- YALDIZ, Elmas (2011), “Kavramsal Düzeyde Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Olgularına Bir Bakış”, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, 28.05.2011.
- YELOĞLU, Okan, Hakkı (2004), “İşe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 115-124.
- YILDIRIM, Engin (2009), “Endüstri İlişkileri ve İş Etiği”, Editörler: ORMAN, S. ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s. 114–130.
- YILMAZ, Gözde (2005), “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, s. 1-19.
- YILMAZER, Aydın (2005), “Belediye Yöneticilerinin İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi’nde Bir Araştırma”, *2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 18-19 Kasım, s. 311-324, Sakarya.
- YOUSEF, A. Darwish (2001), “Islamic Work Ethic: A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Cross-Cultural Context”, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 152–169.
- YÖRÜKER, Sacit, Levent Karabeyli, Safiye Kaya ve Baran Özeren (2003), *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28.pdf>, 10.05.2011.
- YÜCEL, Önder (2009), “Çalışma Yaşamı Kalitesi”, <http://www.izmir.com.tr/Pages/>, 28.05.2011.
- YÜKÇÜ, Süleyman ve Gülşah Atağan (2009), “Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, s. 1-13.

YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

ZADEK, Simon (1998), “Balancing Performance, Ethics and Accountability”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 17, pp. 1421-1441.

## EKLER

### EK.1. İKY’nde İş Etiği Uygulamaları ve Örgütsel Performans İlişkisi Anketi

**Sayın İnsan Kaynakları yetkilisi;** Bu anket Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon bilim dalına bağlı olarak hazırlanan doktora tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Çalışmanın amacı, **insan kaynakları yönetimindeki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi** belirlemeye çalışmaktır. Elde edilecek sonuçlar çalışmaya temel teşkil edeceği için ankete doğru ve içten bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Araştırmamıza zaman ayırarak katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Sevdiye Ersoy YILMAZ

Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

#### **Bölüm 1: Yanıtlayıcı ve kurum ile ilgili genel bilgiler**

**1- Cinsiyetiniz:**  Kadın  Erkek

**2- Yaşınız:**  20-29  30-39  40-49  50 ve üzeri

**3- Eğitim durumunuz:**

Lise  Yüksekokul  Lisans  Lisansüstü  Diğer

**4- Kurumdaki çalışma süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-16 yıl  17 yıl ve üzeri

**5- Bulduğunuz pozisyondaki çalışma süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-16 yıl  17 yıl ve üzeri

**6- İnsan Kaynakları alanında çalışma süreniz:**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-16 yıl  17 yıl ve üzeri

**7- Kurumunuzda çalışanlara etik eğitim programları sunuyor mu?**

Evet  Hayır

**8- Kurumunuzda etik sorunların çözümlenmesinde danışmanlara başvuruluyor mu?**

Evet  Hayır

**9- Kurumunuzda etik kuralları ihlâl eden çalışanlar bir yaptırım ile karşılaşılıyorlar mı?**

Evet  Hayır

**Bölüm 2:** Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz.

1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

<b>1. Kurumumuzda bütün çalışanlara eşit düzeyde kariyer geliştirme imkânı sunulmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
2. Kurumumuzda terfi kararları objektif kriterler doğrultusunda alınmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>3. Kurumumuzda çalışanlar performans değerlendirme süreciyle ilgili olarak doğru bir şekilde bilgilendirilmektedirler.</b>	1	2	3	4	5
4. Performans değerlendirme süreci bütün çalışanlar için eşit şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
<b>5. Değerlendirmede adayların gerçek performanslarını ortaya koyabilecek objektif kriterler kullanılmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
6. Değerlendirmede çalışanların performanslarını adaletli bir şekilde ortaya koyabilecek yöntemler seçilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>7. Kurumumuz çalışan sağlığı ve güvenliğinin sağlanması konusunda gereken önlemleri almaktadır.</b>	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız yaptıkları işlerin taşıdığı potansiyel riskler konusunda doğru bir şekilde bilgilendirilmektedirler.	1	2	3	4	5
<b>9. Kurumumuzda çalışanların bilgisi dışında bir izleme (kamera kaydı gibi) yapılmamaktadır.</b>	1	2	3	4	5
10. Kurumumuzda çalışanların izlenmesini gerektiren durumlarda özel yaşam gizliliğine müdahaleden kaçınılmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>11. Kurumumuzda çalışanlardan beklenen davranışlar açıkça tanımlanmıştır.</b>	1	2	3	4	5
12. Davranış kurallarımızı ihlâl eden çalışanlar belirli yaptırımlarla karşılaşmaktadırlar.	1	2	3	4	5
<b>13. Eğitim ve geliştirme programlarının sunulmasında çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
14. Eğitim ve geliştirme programlarının içeriğinin belirlenmesinde çalışanların düşünceleri önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
<b>15. Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde objektif kriterler kullanılmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
16. Kurumumuzda eşit işe eşit ücret politikası benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
<b>17. Kurumumuzda ücret adaletinin sağlanabilmesi için düzenli olarak piyasa ücret araştırması yapılmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
18. Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların kurumumuza kattıkları değer etkili olmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>19. Ücretlerin belirlenmesinde benimsenen yaklaşım, ayrımcılığı önleyecek biçimde bütün çalışanlara eşit uygulanmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
20. Ücret yönetimi sürecinde şeffaf davranılarak çalışanlara doğru bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>21. Başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
22. İşe alım sürecinde adaylara kurumla ilgili doğru bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>23. İşe alım sürecinde pozisyon için gerekli nitelikleri taşıyan bütün adaylara objektif değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır.</b>	1	2	3	4	5
24. Personel seçim kararı adayların niteliklerine dayanan objektif kriterler çerçevesinde alınmaktadır.	1	2	3	4	5



**Bölüm 3:** Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi kurumunuzun son dönemdeki durumunu göz önünde bulundurarak belirtiniz.

<b>1.Çalışanlarımızın kurumumuza karşı duydukları memnuniyet artmıştır.</b>	1	2	3	4	5
2.Çalışanlarımıza sunduğumuz kariyer geliştirme desteği artmıştır.	1	2	3	4	5
<b>3.Çalışanlarımıza sağladığımız yönetime katılma fırsatları artmıştır.</b>	1	2	3	4	5
4.Çalışanlarımıza verdiğimiz eğitim imkânları artmıştır.	1	2	3	4	5
<b>5.Müşterilerimizin kurumumuzla ilgili memnuniyetleri artmıştır.</b>	1	2	3	4	5
6. Yeni müşterileri kuruma çekebilme gücümüz artmıştır.	1	2	3	4	5
<b>7. Kurumumuzun ürün sunduğu hedef pazardaki payı artmıştır.</b>	1	2	3	4	5
8. Kurumumuzda müşteri şikâyetlerinin çözülme oranı artmıştır.	1	2	3	4	5
<b>9.İşgücü verimliliğimiz yükselmiştir.</b>	1	2	3	4	5
10.Aktif karlılığımız artmıştır.	1	2	3	4	5
<b>11.Satışlarımızın karlılığı artmıştır.</b>	1	2	3	4	5
12.Özsermaye karlılığımız artmıştır.	1	2	3	4	5
<b>13.Kurumumuzun yeni ürün geliştirme çabaları artmıştır.</b>	1	2	3	4	5
14.Ürün kalitesi düzeyi yükselmiştir.	1	2	3	4	5
<b>15.Üretim maliyetlerimiz azalmıştır.</b>	1	2	3	4	5
16.Departmanlarımız arasındaki koordinasyon artmıştır.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

Sevdiye Ersoy Yılmaz, 1982 yılında Bulgaristan'ın Elena kasabasında dünyaya geldi. 1989 yılında ailesiyle birlikte Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç etti. Lise eğitimini Nilüfer Ticaret Meslek Lisesi'nin muhasebe bölümünde tamamladı. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Altıntaş Meslek Yüksek Okulu'nun Muhasebe bölümüne girdi. 2002 yılında ön lisansını tamamlayarak aynı yıl Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim İşletme Fakültesi İşletme bölümüne 3. sınıfa dikey geçiş yaptı ve 2004 yılında lisans eğitimini tamamladı. 2005 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimini 2007 yılında bitirdi. Yüksek lisans eğitimi devam ederken bir kimya şirketinde sipariş takip sorumlusu olarak görev yaptı. 2007 yılında doktora eğitimine başladı ve 2010 yılında evlendi.