

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışanların Kuruma Yönelik Etik Algılamaları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Hazırlayan

Ali Çağdaş ÇAL

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Adnan AKIN

KIRIKKALE – 2012

ÖZET

Artan küresel rekabet ortamında işletmelerin amaçlarına ulaşmak için dikkatle üzerinde durması gereken konulardan biri, işletme faaliyetlerinin ortaya çıkardığı etik sonuçların incelenmesidir. Bu noktada işgörenlerin kurumunu etik algılaması; iş memnuniyeti, verimlilik, motivasyon ve işletmenin başarısının sağlanması açısından önemli bir sorundur. Bu çalışma firmaların insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların kurum hakkındaki etik algılamalarına olan etkisini inceleyerek, etik konusunu farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu doğrultuda öncelikle insan kaynakları uygulamaları ve etik algılamalar konusu teorik olarak incelenmiştir. Bu çerçevede, çalışma ile insan kaynakları uygulamaları değişkenleri ile çalışanların firma hakkındaki etik algılamaları arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla Kırıkkale ilinde faaliyet göstermekte olan banka şubelerinin personeli ile yüz yüze anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Toplanan birincil veriler üzerinde gerçekleştirilen betimsel analizler sonucunda iş analizi, iş tanımı, iş etüdü, iş geliştirme, sendikal ilişkiler, planlama ve ücretlendirme, kariyer planlama, personel bulma ve seçme ile etik algılamalar arasında anlamlı ilişkilerin varlığı ileri sürülmekte ve desteklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları uygulamaları, Çalışanların kuruma ilişkin etik algılamaları

ABSTRACT

The subject of understanding the ethical results of firm activities, has become an important issue to reach the objectives of firms at increasing global competition conditions. At this point, positive perceptions of employees about their firms, is important problem to assure job satisfacion, productivity, motivation and business success. This study takes into consideration the subject with a different viewpoint by examining the effects of human resources practices on ethical perceptions of employees about firm. Under this framework, human resource practices and ethical perceptions investigated theoritically first. After that, a survey is conducted to employees of branches of bank in Kırıkkale to research the relationship between human resource practices and ethical perceptions. As result of descriptive analyses; significant relationships are asserted and supported among job analysis, job description, job study, job enrichment, union relations, planning, wage determination, career planning, personel finding, selecting and ethical perceptions.

Key words: Human Resoruces Practices, Ethical Perceptions of Employees

KİŞİSEL KABUL / AÇIKLAMA

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Çalışanların Kuruma Yönelik Etik Algılamaları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.”

Tarih

Ali Çağdaş Çal

İmza

ÖNSÖZ

Son dönemde insan kaynakları uygulamalarının çalışanların motivasyonuna ve verimliliğine yönelik birçok çalışma yapılmaktadır. Ayrıca etik konusu ise gerek müşteriler gerekse çalışanların kurum faaliyetlerini etik açıdan değerlendirmeleri yönünden ele alınmaktadır. Etik konusunun; insan kaynakları uygulamalarının çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları açısından incelenmesi gerekmektedir.

Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları kavramı ve insan kaynakları uygulamaları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise etik kavramı, etik ve ahlak kavramı ve etik kuramları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları arasındaki ilişki ampirik olarak ele alınmış ve araştırma bulguları yorumlanmıştır.

Tezin hazırlanmasında bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Adnan AKIN'a tezin yazılmasında desteğini esirgemeyen Öğr. Göv. İbrahim BOZACI' ya, üniversite eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen hocalarıma ve emeği ödenemeyecek olan aileme ve çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
No:	
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	10
I. BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	12
1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Gelişimi ve Tanım.....	12
1.1. 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramının Gelişimi	12
1.1.2. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişme	14
1.1.3. İnsan Kaynakları Kavramının Tanımı	16
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	19
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	22
1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	23
1.2.1. Kadrolama	24
1.2.1.1. İş Analizi	24
1.2.1.2. İş Tanımı	26
1.2.1.3. İş Gereklileri	26
1.2.1.4. İş Etüdü	27
1.2.1.5. İş Tasarımı	28
1.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması.....	30
1.2.3.İnsan Kaynağı Bulma Ve Seçme.....	33
1.2.4. Personel Hareketliliği.....	37
1.2.5. Geliştirme.....	37
1.2.5.1. Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer	37
1.2.5.2. Personel Başarı Değerlendirmesi.....	40
1.2.5.3.Hizmet İçi Eğitim	45
1.2.6. Ücret Yönetimi	47
1.2.6.1 İş Değerlemesi Amaç Ve Yararları.....	47
1.2.6.2 Ücretlendirme.....	49

II. BÖLÜM ETİK VE ÇALIŞANLARIN ETİK ALGILAMALARI.....	52
2.1. Etik Kavramının Tanımı	52
2.2. Etiğin Boyutları	53
2.3. Ahlâk Kavramı	54
2.3.1. Etik ve Ahlâk Kavramı Arasındaki Farklar	55
2.4. İş Etiğinin Tanımı	56
2.4.1. İş Etiğinin Özellikleri.....	59
2.4.2. İş Etiğinin Tarihi Gelişimi.....	59
2.4.3. İş Etiğinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk ile İlişkisi.....	62
2.5. Etik Kuramları	63
2.5.1. Deontolojik Etik Kuramlar	63
2.5.1.1. Adalet Kuramı.....	64
2.5.1.2. Kant Etiği (Kural etiği).....	65
2.5.1.3. Haklara Dayalı Etik	65
2.5.2. Teleolojik Etik Kuramlar	66
2.5.2.1. Egoizm (Bencillik)	67
2.5.2.2. Utilitarianism (Faydacılık)	68
2.5.3. Etik Karar Verme Süreci	69
2.6. Etik ve Performans	70
2.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışanların Etik Algısı	72
III. BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE ÇALIŞANLARIN KURUMA YÖNELİK ETİK ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	75
3.1. Araştırmanın Amacı	75
3.2. Araştırmanın Önemi.....	76
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Dizaynı.....	76
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	77
3.5. Araştırmanın Varsayımları.....	78
3.6. Araştırmanın Modeli	78
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	79
3.8. Araştırmanın Bulguları	80
3.8.1. Temel İstatistiksel Analizler	80

3.8.2.Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri.....	82
3.8.3.Hipotez Testleri	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	108
EK 1. Anket Formu.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşe Alma Süreci.....	36
Şekil 2.1. Teleolojik Kuramlar.....	66
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli.....	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3. 1. Tolerans Gösterilebilir Hata İçin Gerekli Örneklem.....	78
Tablo 3.2.Demografik Değişkenlerin Analizi.....	81
Tablo 3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi.....	82
Tablo 3.4. Etik Algılamalara İlişkin Faktör Analizi	84
Tablo 3. 5. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları.....	85
Tablo 3.6. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları Farklılıkları (T-Testi)	86
Tablo 3.7. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları.....	86
Tablo 3.8. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamalarındaki Farklılıklar/ Varyans Analizi (Anova).....	88
Tablo 3.9. Göreve Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları.....	88
Tablo 3.10. Göreve Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamalarındaki Farklılıklar / Varyans Analizi (Anova)	90
Tablo 3.11. Çalışma Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları...90	
Tablo 3.12. Çalışma Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları / Varyans Analizi (Anova).....	92

Tablo 3.13. Gelire Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları.....	92
Tablo 3.14. Gelire Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları Farklılığı/ Varyans Analizi (Anova).....	93
Tablo 3.15. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Etik Algılamalar Arasındaki İlişkiler/ Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 3.16. Cinsiyete Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar.....	96
Tablo 3.17. Cinsiyete Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi (T –Testi).....	96
Tablo 3.18. Yaşa Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar.....	97
Tablo 3.19. Yaşa Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi Varyans Analizi(Anova).....	97
Tablo 3.20. Göreve Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar.....	98
Tablo 3.21. Göreve Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi/ Varyans Analizi(Anova).....	98
Tablo 3.22. Çalışma Yılına Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar.....	99
Tablo 3.23. Çalışma Yılına Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi/ Varyans Analizi(Anova).....	99
Tablo 3.24. Aylık Gelire Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar.....	100
Tablo 3.25. Aylık Gelire Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi/ Varyans Analizi(Anova).....	100
Tablo 3.26. Hipotez Kabul ve Redleri.....	101

GİRİŞ

İş yaşamında sosyal sorumluluk kavramının gitgide önem kazanması, iş ilişkilerinde belirleyici ve yönlendirici etkiler yaratmış, kurumsal iş ilişkilerinde doğruluk, eşitlik ve adalet çerçevesinde öne çıkan etik kavramının daha bir duyarlılıkla üzerinde durulmasına zemin hazırlamıştır. Diğer taraftan günümüz rekabetçi ortamında firmaların en önemli kaynağı olarak ifade edilen insan kaynağının, çalıştıkları firmaları hakkındaki etik algı ve değerlendirmeleri, kurumun başarısı için önemlidir. Zira, çalışanların firmalarını etik olarak algılaması ve kabul etmesi, kendisinin de etik duyarlılıklara sahip bir iş ortamında çalıştığını hissetmesine sebep olacak ve çalışanın kurumsal bağlılığı artacak, iş motivasyonu ve performansı da bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Dolayısı ile bu çalışma, insan kaynaklarının (işgörenlerin) etik bakımdan firma hakkında olumlu algılamaların oluşturulması sürecinde hangi uygulamaların yapılması gerektiğini ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bu çalışma, kurum/firma çalışanları için adil ve şeffaf iş ilişkilerinin varlığı, motivasyonunun sağlanması ve buna bağlı olarak kurumsal iş tatminin sağlanması gibi firmalar için hayati önem arz eden hedeflere ulaşma noktasındaki temel saiklerin varlığı, banka çalışanlarının firmayı etik açıdan olumlu veya olumsuz algılamalarına sebebiyet verecek insan kaynakları uygulamalarının tespit edilmesi açısından önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde; insan kaynakları uygulamalarının verimlilik, işten ayrılma, iş tatmini, üretim performansı gibi firmanın performans göstergeleri üzerindeki etkileri üzerine birçok araştırma mevcuttur. (Arthur;1994, Huselid; 1995, Dyer ve Reeves;1995, Becker ve Gerhart; 1996, Guest; 1997, Wood;1999, Guest ve diğerleri;2003, Biber; 2006, Bozkurt; 2011, Guest; 2011, Ahmad ve Schroeder; 2003, Dimba ve K'Obonya; 2009, Guest; 2002, Tan ve Nasurdin; 2011, Shahzad; 2008, Çalışkan; 2010, Bartel; 2004, Akhtar, Ding ve Ge; 2008, Katou; 2008, Delaney; 1996, Rogers ve Wright; 1998, Jayaram, Droge ve Vickery; 1999, Tzafir; 2005, Abdullah, Ahsan ve Alam; 2009). Bu araştırmalarda amaçlanan kurumsal performansın ve çalışan performansının arttırılmasıdır.

Etik konusu ile ilgili insan kaynakları literatüründe gerçekleştirilen çalışmaların; yönetsel etiğin sağlanmasında, etik örgütsel yapının oluşturulmasında, etik davranışların

kontrol edilmesinde ve ödüllendirilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolü gibi açılardan gerçekleştirildiği görülmektedir. (Barrett;1999, Greenwood;2002, Winstanley ve Woodall;2006, Sayılı ve Kızıldağ; 2007, Atmaca; 2010, Palomino ve Martinez;2011). Bununla birlikte, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların firma hakkındaki etik algılamalara olan etkisini ölçen çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu çalışma ile, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından etik açıdan algılanma düzeylerini incelenmekte ve bu algılamaların firma hakkında etik değerlendirme ve çıkarımlara neden olup olmadığı araştırılmaktadır. Dolayısı ile temel insan kaynakları uygulamalarının kendisinin bir etik konusu olarak incelemesi nedeniyle, konuya farklı ve yeni bir bakış açısı kazandırması bakımından da çalışma önem arz etmektedir. Örneğin; işe alma sürecinde başvurulara tercih kriterlerinin yeterince belirtilmemesi, başvuru alım yöntemi, iş ilanına ulaşabilirliğin kısıtlı tutulması, çalışanlara performans hedeflerinin konulması, gerçekçi hedef belirlenmemesi, hedeflerle uygun çalışma olanaklarının oluşturulmaması, aşırı ve gereksiz iş genişletme uygulamaları, çalışanın kapasitesini aşan iş zenginleştirme uygulamaları, sık, kuralsız ve çalışanın fikrini almadan gerçekleştirilen rotasyon uygulamaları, çalışanlara verilen eğitim uygulamalarının türü ve yeterliliği, ücretlendirme sistemi, çalışanların özlük hakları hakkındaki uygulamalar gibi insan kaynakları yönetiminin başvurduğu yöntemlerin firma çalışanları tarafından etik açıdan nasıl değerlendirildiği çalışmanın temel konusunu teşkil etmektedir. Dolayısı ile, çalışanların firma hakkında etik yargılara varmasında temel insan kaynakları ilkelerinin (ayrımcılık, liyakat, eşit işe eşit ücret vb.) ötesinde; genel insan kaynakları uygulamalarının kendisini birer etik konusu olarak inceleyerek, insan kaynakları yönetiminde etik konusunun incelenmeyen bu yönüne ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Özetle bu tez çalışması ile; çalışanların firma hakkındaki etik değerlendirmelerinin insan kaynakları uygulamalarından; iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri, iş etüdü, iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, personel temini ve seçimi, adaptasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme, sağlık ve güvenlik, sendika ile ilişkiler gibi uygulama ve kararlar ile doğrudan ilişkili olup olmadığını incelenmektedir. Ayrıca, çalışanların kurumlarını etik değerler açısından değerlendirmeleri ve daha iyi bir iş atmosferinde çalışmalarının sağlanması ile iş hayatlarından memnun olmalarına zemin hazırlayıp hazırlamadığı da araştırılmaktadır.

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İnsan kaynakları uygulamalarını açıklamadan önce bu uygulamaların önem kazanmasına neden olan gelişmeler, insan kaynakları kavramının tanımı ve gelişimi, insan kaynakları yönetiminin gelişimi ve bu konunun etik konusuyla ilişkilendirilmesini sağlayan insan kaynakları yönetiminin ilkeleri ve işlevlerin incelenmesi yoluna gidilecektir.

1. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Gelişimi ve Tanım

“İnsan kaynakları yönetimi” kavramı bu şekilde ifade edilmeye başlanmadan önce farklı konu ve anlamları içeren çeşitli aşamalardan geçmiştir. Aşağıdaki başlıklarda açıklanan söz konusu aşamalar insan kaynaklarının işletmelerdeki fonksiyonu ve öneminin değişmesine paralel olarak gelişmiş ve günümüzdeki şeklini almıştır.

1.1. 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kavramının Gelişimi

Kavram olarak yeni olmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Konu bu noktada geçmiş etkiler ve çağdaş nedenler olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir. Geçmiş etkilerin başında endüstri devrimi bulunmaktadır. Endüstri devrimi ile birlikte fabrikalaşma artmış ve insanların toplu halde aynı ortamda çalışmaları söz konusu olmuştur. Bu da beraberinde iş bölümünü getirmiştir. İş bölümü sonucu tekdüze ve tekrarlanan işler sağlık açısından tehlikeli olmuş ve insan kaynakları yönetimi yönünden birçok sorun ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu sorunlar; iş görenlerin çalışma koşulları, ücretler, işçiye tek taraflı kabul ettirilen katı kurallar v.b. şeklinde sıralanabilir. Daha sonraki dönemde fabrikaların büyümesi ve kitle üretimi sonucunda bürokraside artış, uzman personel arayışı, çalışanların moralsizlik ve tatminsizlikleri gibi sorunlar ortaya çıkmıştır.¹ Bu gelişmeler neticesinde insan kaynakları yönetimi kavramına duyulan gereksinim artmıştır.

¹ Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s.8

İnsan kaynakları yönetiminin gelişmesine katkısı bulunan önemli süreçlerden biri de Frederick W. Taylor tarafından başlatılan Bilimsel Yönetim akımıdır. Bilimsel yönetim akımı 20. Yüzyılın başlarında alt yapı ve işçilik maliyetlerinin yükselmesi sonucunda, örgütlerin verimlilik arayışına yönelmesi sonucunda ortaya çıkmış bir akımdır.² Bu dönemde çalışanların değerlendirilmesi ve güdülenmesi yoluna gidilmiştir. Ancak bilimsel yönetim akımının işin fiziki koşullarına yönelik yaklaşımı ve çalışanları güdülenmesinde ekseriyetle ücret unsuruna verilen önemin yetersizliği, bu akımın dayanak noktalarının ve eksikliklerinin sorgulanmasına sebebiyet vermiştir. İşçi ve çalışanlar üzerine dikkatlerin yoğunlaşması sonucunda, Hawthorne deneyleriyle başlayan insan ilişkileri okulu, insan kaynakları yönetimine katkılar getirecek klinik çalışmaların yapılmasına neden olmuştur.³ Bu sayede çalışanların beşeri ihtiyaçlarının da çalışma hayatında dikkate alınır hale geldiği söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasına neden olan bir diğer etmen ise kamu istihdamında yaşanan siyasal kayırmıcılığa karşı açılan savaş olmuştur. Liyakat unsurunu öne çıkaran yarışma ve seçme sınavlarının yaygınlaştırılması bu dönemde ortaya çıkmıştır. Bunun yanında çağdaş nedenlerin başında sosyal ekonomik ve politik eğilimler vardır. Bu unsurlar; insan kaynaklarının maliyeti, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, küreselleşme, artan işgücü çeşitliliği, yetkilendirme olarak sıralanabilir.⁴ Küreselleşme olgusu, yetkilendirmede yaşanan güçlükler, değişimin hızı ve karmaşıklığı karşısında işletmelerin insan kaynakları yönetimine daha fazla ihtiyaç duyduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları kavramı ortaya çıkmadan önce işgörenler ile ilgili temel işletme faaliyetlerini yürütmek üzere personel yönetimi kavramı oluşturulmuştur. Personel yönetimi, işgörenler ile ilgili kayıt tutma olarak görülüp, personelin ücreti, sigorta kesintileri, yan ödemeler (prim, ikramiye, çocuk yardımı gibi), devamsızlık ve geç kalma gibi ücretle doğrudan ve dolaylı ilgisi olan konular hakkında kayıtları tutmaktaydı. Personel yönetiminin temel anlayışı personel kavramını bir maliyet unsuru olarak ele almasıdır.

² Frederick Winslon Taylor, **Bilimsel Yönetimin Temelleri**, Çev: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, 4.Baskı, 2011, ss.1-30.

³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e.,s.9.

⁴ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e.,s.9.

Öte yandan süreç içerisinde insan kavramına atfedilen önem ve çalışanın sosyal yönlerine verilen ağırlığın artması ile insan kaynakları yönetimi kavramının önemi artmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bir yandan kendi işlevlerini yerine getirirken diğer yandan işletmenini diğer departmanlarına danışmanlık yapma ve tüm yöneticileri bir insan kaynakları yöneticisi olması anlayışını geliştirme misyonunu da üstlenmiştir.⁵ Bu yönüyle insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden ayrı bir departman statüsünde olduğu söylenebilir.

1.1.2. Örgüt Kuramları ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişme

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi örgüt kuramlarından ayrı düşünülemez. Bu nedenle örgüt kuramlarının kısaca açıklanması yararlı olacaktır. Örgüt kuramları; Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Neoklasik Yönetim) ve Modern Örgüt Kuramı (sistemler ve durumsallık yaklaşımı) olmak üzere üç temel başlıktan oluşmaktadır.⁶

Klasik yönetim kuramı sanayileşmenin başlamış olduğu 19 yüzyılda çoğunluğu mühendis olan Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreth' ler, Barh ve arkadaşları gibi kişiler tarafından ortaya konulmuş ve geliştirilmiş bir akım olup personel yönetiminin başlangıcını teşkil etmektedir. Bu dönemde yaşanan sanayileşme teknik ve insanla ilgili birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olmuş ve bu sorunların çözümüne yönelik araştırmalar yapılmasını beraberinde getirmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalar daha çok işin teknik yönlerini ön plana çıkarıyordu.⁷ Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme gibi personel yönetimine ilişkin çalışmalar amirin elindeyken, Taylor bu tür işlemlerin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını önermiştir.⁸ Bu sayede işe alma, eğitim ve işe son verme gibi personel işlemlerinde profesyonelleşmenin önünün açıldığı söylenebilir.

Özetle klasik yaklaşım örgütü mekanik sistem olarak ele almış, insan unsurunu rasyonellik açısından incelemiştir. İş gücü verimliliğini arttırmaya yönelik olarak ise dış denetim ve maddi tatmini personel yönetiminde ana davranış biçimi olarak benimsemiştir. Ancak insan kaynakları yönetimi açısından örgütün biçimsel yapısı ve

⁵ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitap Evi, 2003, ss.9-10.

⁶Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitap Evi, 2010, s.40.

⁷ Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitap Evi, 2011, ss.61-62.

⁸ Taylor, a.g.e.,s.39

biçimsel insan ilişkileri üzerinde durulması işletmenin görülmeyen yönü olan iç ilişkilerin ihmal edilmesine neden olmuştur.⁹ Bu ihmal edilen yönler zaman içerisinde çeşitli aksaklıklara neden olmuştur.

Klasik yönetim akımının yetersizliklerine yönelik yapılan eleştiriler, klasik yöntemin temel ilkelerini sorgulatmaya sebep olmuş ve Davranışsal yaklaşım doğmuştur. Hawthorne araştırmaları yönetim biliminde beşeri ilişkiler hareketinin gelişmesini sağlayan ve temelini teşkil eden çalışmalar olarak belirtilmektedir. Aslında gelişme süreci daha geçmişe dayanan beşeri ilişkiler hareketi ile ilgili, 1910'lu yıllarda ve sonrasında psikoloji bilimindeki gelişmelere de paralel olarak, çalışanların yorgunluk, monotonluk ve sıkıntıları üzerine araştırmalar gerçekleştirildiği görülmektedir.¹⁰ Hawthorne araştırmaları bu noktada iş tatmini konusunda yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri olarak ifade edilmektedir.¹¹ Ulusal araştırma kurulu, Rockefeller Kuruluşu ve Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi, Western Electric firmasının da katkıları ile 1924 yılından itibaren davranışsal deneyler gerçekleştirmeye başlamışlardır.¹² Yapılan çalışmalar ışığında mevcut işin sahip olduğu fiziksel koşullardaki yaşanacak bir kötüleşmenin artmasıyla orantılı olarak verimliliğin azalmadığı, hatta fiziki koşullarda kötüleşme olmasına rağmen verimlilikte artış sağlanabildiği tespit edilmiştir. Verimlilikteki bu artışın nedeni olarak ise işgörenler arasındaki ekip çalışması ve iş birliğinin yüksek olması gösterilmiştir.¹³ Bu bulgular çalışanların sadece ekonomik faydasını maksimize ettiği düşünülen “akılcı- iktisadi” insan mantığı yerini, sosyal faydaları da bulunan ve bunları da maksimize etmek isteyen “sosyal insan” mantığı yerleşmeye başlamıştır.¹⁴ Bu döneme kadar bir araç olarak değerlendirilen insan, bu dönemle birlikte artık sosyal bileşenlerden oluşan bir bütün olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Genel örgüt kuramlarından sonuncusu Modern Örgüt Kuramı'nın temel iki anlayışı sistem ve durumsallık yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı örgütü birbirleri ile

⁹ Yüksel, a.g.e.,s.13.

¹⁰ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul, 2000, s.32.

¹¹ Bilge Donuk, “Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no:21, 2009, s.179.

¹² <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/01.html#one>, 08.07.2012

¹³ Hindy Lauer Schacter, **Frederick Taylor and Public Administration Community:A Reevaluation**, State University of New York Press, Albany, 1989, ss.15-17.

¹⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1979, s.224.

ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak değerlendirmiş ve işletmenin fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve oluşturmuştur. Klasik ve neo-klasik yaklaşımın tersine örgütü dışı kapalı bir sistemden ziyade, çevresi ile sürekli etkileşime sahip açık bir sistem olarak değerlendirmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise sorunların çözümünde hem analitik hem de duruma göre değerlendirme yapılmasını öngörmektedir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımın tersine her yerde her zaman genel geçer kuralların olmadığını ve dış dünyadaki değişimle sürekli etkileşimde olan örgütün karşılaştığı durumun analizine göre hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir.¹⁵ Diğer bir deyişle modern örgüt kuramı işletmelerin etkileşime açık olduğunu ve değişken durumlar karşısında şekillenen yöntemler kullanarak varlığını sürdürebileceğini ileri sürmektedir.

Özetle insan kaynakları yönetiminde yaşanan değişimin aşamaları; öncelikle kayıtlama ve dosyalama faaliyetlerini içeren aşamayı, işgören haklarının savunulması doğrultusunda gerçekleştirilen yasal gelişmeler sonucu insan unsurunun ele alındığı ancak insanı maliyet unsuru olarak değerlendiren aşama takip etmektedir. Bunun yanında ise, insan kaynaklarının bir maliyet unsuru olarak görülmeyip, çevre şartlarına ve değişen koşullara uyum için kullanılan, rekabet üstünlüğü sağlayan bir araç olarak görüldüğü günümüzde de devam eden anlayış gelmektedir.

İyi bir insan kaynakları departmanına sahip firmalar, işin niteliklerine uygun eleman tercihiinde bulunup, işe almış olduğu işgörenlerin eğitim ve motivasyonunu sağlayarak hem verimliliği artırmak da hem de kurumun imaj değerini yükseltmektedir. Bu sayede yeni eleman alımı için daha düşük ilan ve duyuru gideri yapacak olan firma, kurumsallığı gereği artan başvuru havuzu içerisinde daha nitelikli personel seçme imkânına kavuşacaktır. Bunun doğal sonucu olarak işini seven motivasyonu yüksek bireylerden oluşan örgüt yapısı ile rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmesine katkı sağlayacaktır.

1.1.3. İnsan Kaynakları Kavramının Tanımı

Küreselleşme olgusu ile birlikte artan rekabet, işletmelerin varlıklarını korumalarını zorlaştırmıştır. Artan girdi maliyetleri ve daralan pazarlarda işletmeler ayakta kalabilmek için verimlilik konusunu irdelemeye başlamışlardır. Bu sayede eldeki mevcut kaynaklar ile daha iyiyi başarma adına arayış içine giren firmalar mevcut personellerini ve personellerinin performansını sorgulamaya başlamışlardır. Süreç

¹⁵ Yüksel, a.g.e.,ss.16-22.

içerisinde personel yönetimi kavramı mevcut düzen içerisinde çalışanların ihtiyaçlarını belirleme ve kurumun personel ihtiyacını karşılamak için çalışırken daha sonraları ise konunun daha geniş boyutları ile ele alınması adına insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya konulmuştur.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi kavramı personel yönetimi kavramı ile karıştırılmaktadır. Dönemsel açıdan konu ele alındığında personel yönetimi kavramının 19. yy sonunda bir fonksiyon ve uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamış ve kavramsallaşmıştır. Bu noktada personel yönetimi kavramının nispeten daha eski bir kavram olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi kavramının ise daha sonra örgütlerin işgörenlerine bakış açılarının değişmesi ile çalışanların birer yatırım kaynağı gibi değerlendirilmesi ile ağırlık kazanmaya başladığı ve yaygınlaştığı söylenebilir. Özellikle 1980 sonrası teoride ve uygulamada personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları yönetimi kavramı benimsenmeye başlanmıştır.¹⁶ Özetle personel yönetiminin gereksinimleri karşılama da yetersiz kalması ve örgüt amaçlarına ulaşmadaki düşük katkı düzeyi insan kaynakları yönetimi kavramının ortaya çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

Bu noktada insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramı arasında farklılıkların olduğu söylenebilir. Örneğin: personel yönetimi konuyu daha pratik açıdan ele alıp mevcut personelin ihtiyaçları (izin, çalışma süresi, ücretler, bordo v.b.) ile ilgilenirken, insan kaynakları yönetimi ise konuyu daha geniş açıdan (personel temini, çalışma koşulları, çalışan eğitim ve motivasyonu gibi) ele alır.

Tüm bunların dışında örgütün hiyerarşik yapısında farklı konumlarda yer almalarından dolayı da insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi birbirinden ayrılmaktadır. Personel yönetimi bir birim müdürlüğü şeklinde işletme hiyerarşisi içerisinde yer alırken, insan kaynakları yönetimi bölüm müdürlüğü şeklinde süreç içerisinde yer almasının yanında yön verici ve belirleyici yere sahip bir konumda bulunmaktadır.

Bu çalışma, konusu gereği üzerinde asıl durulacak unsur işletmedeki konumu gereği edilgen bir unsur olan personel yönetimi kavramı değil, etken bir unsur olan insan kaynakları yönetimi kavramıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi

¹⁶ Murat Akçakaya, **İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması**, Adalet Yayın Evi, 2010,ss.11-12.

kavramının tanımlanması hususu bu aşamada konunun anlaşılabilmesi açısından zorunluluk arz etmektedir. Fakat literatürde üzerinde uzlaşma sağlanmış bir insan kaynakları yönetimi tanımı bulunmamakla birlikte kavramın çeşitli yönlerine ağırlık veren birçok tanım bulunmaktadır. Bunlar;

İnsan kaynakları yönetiminin, insana dönük, çalışanların ilişkilerini yönetsel boyutuyla ele alan, kurum kültürüne uygun politikalar oluşturulmasına katkı sağlayan bu yönüyle kurum yönetiminde stratejik bir işlev üstlenen birim olduğu söylenebilir.¹⁷ Bu tanımda insan kaynakları yönetiminin işletme içinde üstlendiği işlevlerine değinildiği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi öncelikle iş tanımlamalarından yola çıkarak örgüte çalışacak iş göreni bulma ve istihdam etme. İşin gerektirdiği nitelikleri ve işgören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları tespit etmek. Bu uyumsuzluklara yönelik eğitim ve geliştirme programları hazırlamak ve düzenlemek. İş ve işgörenleri objektif ölçütlere göre değerlendirmek ve artarak işgöreni işe özendirici tedbirler almak gibi görevleri üstlenir.¹⁸ Bu tanımda ise, insan kaynakları yönetiminin gerek işgören temini, gerekse mevcut iş görenlerin geliştirilmesi ve çalışanlar arası sorunların çözümüne yönelik faaliyetler üstlendiğine değinildiği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi örgütün bu gün ve gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılması ile ilgili politika ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, örgütlenmesini, koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir.¹⁹ Bu yönü ile insan kaynakları yönetiminin sadece günün ihtiyaçlarını karşılamakla kalmadığı, gelecekte ortaya çıkacak, olası ihtiyaçları da göz önünde bulunduran stratejik bir kavram olduğunun üzerinde durulmuştur.

İşletmelerde insan kaynağı her tür iş ve veya meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ekonomik ortamlarda üstünlük ve avantaj sağlayabilmek için kullanılacak ana potansiyel olarak ele alınması ve en etkin etkili,

¹⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.14.

¹⁸ Aylin Dökünter, "Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Basın Ekonomisi Ve İşletmeciliği Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.47.

¹⁹ Ramazan Geylan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2004, s.6.

verimli şekilde değerlendirilmesi sürecidir.²⁰Bu noktada insan kaynakları yönetiminin rekabet alanında işletmelere önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

İnsan kaynağı yönetimi örgütün temel üretim kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına ve artırılmasına yönelik geliştirilen stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir.²¹Bu tanımda ise insan kaynakları yönetiminin işletmelerde iş görenlerin verimlilik ve etkililiğini arttırmaya dönük faaliyetleri gerçekleştirdiğine değinilmektedir.

Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması yani istihdam edilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili politikaların belirlenmesi, planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi faaliyetlerini içeren yönetsel bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür.²² Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin işgörenlere ilişkin, yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirildiği söylenebilir.

Tanımlardan hareketle insan kaynakları yönetimi: örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağını önceden planlamak suretiyle temin edilmesi, eğitilmesi, işletmenin ücretlendirme politikasının belirlenmesi, mevcut çalışanlar ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılması gibi işlevleri bir yönetim bölümü olarak planlamak, organize etmek, koordine etmek, yürütmek, yöneltmek ve denetlemek sürecinin tümüdür şeklinde özetlenebilir.

1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İlke her alanın temelini teşkil eden ve hareket noktasını oluşturan bir terim olarak temel düşünce, temel kanı, prensip, başlangıç noktası olarak tanımlanmakta olup²³ insan kaynakları yönetimi ilkeleri insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına yön veren temel kurallar olarak ifade edilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının etikliği sorunu, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri ile yakından ilişkilidir. Bu ilkelere aykırı olan insan kaynakları uygulamalarının etik olmamaktadır. Ancak bu ilkelerin başlı başına çalışanların etik algılamalarını olumlu etkileyeceğini söylemek yanlış olacaktır. Zira bu çalışma temel insan kaynakları ilkelerine uygun olan uygulamaların kuruma ilişkin etik algılamalara olan etkisini de içermektedir.

²⁰ Yüksel, a.g.e., s.3.

²¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım,1998, s.3.

²² Yüksel, a.g.e., s.8.

²³ www.tdkterim.gov.tr, 22.08.2012

İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin düzenli şekilde bir bütün içerisinde yürütülmesini sağlamaktadır. Örgütten örgüte gerek uygulanma şekli gerekse zamanlaması açısından farklılık göstermekle birlikte insan kaynakları yönetimi ilkeleri; yeterlilik ilkesi, kariyer ilkesi, eşitlik ilkesi, güvence ilkesi, yansızlık ilkesi şeklinde sıralanabilir;²⁴

-Yeterlilik İlkesi: Literatürde liyakat ilkesi olarak da anılmaktadır. Liyakat kelimesinin anlamı bir görevi başarı ile yapabilme gücü olarak tanımlanır. Geniş anlamıyla liyakat ilkesi; işe girişin ve işte yükselişin, işe uygunluk ve performans ölçütüne bağlandığı, ücret ve diğer çalışma koşullarının hizmet verimliliği ve devamlılığına göre belirlendiği bir durumu ifade etmektedir.²⁵ Genel olarak ifade edilmek istenen hususu işin gereklerine uygun nitelik ve beceriye sahip personelin layık olduğu işe objektif kriterler göz önüne alınarak alınması ve yükseltilmesidir. Yani iyi bir insan kaynakları departmanından beklenen din, dil, ırk, cinsiyet ve her nevi ayrımcılıktan uzak önceden belirlenmiş objektif kriterler çerçevesinde personel istihdamını ve terfi sağlamasıdır.

-Kariyer İlkesi: İnsan kaynakları departmanının sadece yeteneğe göre seçim yapması değil ayrıca seçilen bu yetenekli kişilerin örgütte kalmasını temin etmesi gerekmektedir. Bu nedenle bir kişinin işinde ulaşmak istediği son nokta ya da iş başarısı anlamına gelen kariyer, çalışanın örgütte olan bağlılığını ve dolayısıyla performansını arttırması açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan çalışanın kurum içinde ki yönetici ve yetkili pozisyonuna ne zaman ve nasıl, hangi yeterlilikle geleceğinin belirlenmesi kurumun kendisi açısından da önem arz etmektedir. Kariyerde imkânları önceden belirlenen ve kariyer gelişim yolu açık olan işlerde çalışanların iş tatminin ve iş verimin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

-Eşitlik İlkesi: Anayasamızın 70. Maddesine göre her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir, hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka bir ayırım gözetilemez. İnsan kaynakları yönetimince işe alımdan başlayarak işten çıkarmaya kadar, eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması şarttır.²⁶ Bu noktada eşitlikten kastedilen fırsat eşitliğidir. Eşitlik ilkesi gereği girişte ve yükselmede

²⁴ Yüksel, a.g.e., ss.23-24.

²⁵Mustafa Lütü Şen , “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara , C.28, No:1, 1995, s.77.

²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.18.

dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce, gibi konular dikkate alınmadan kimseye ayrıcalık tanınmamasıdır. Burada insan kaynakları açısından iki ayrı görüş mevcuttur. Bunlar insanı örgütün bir sermayesi olarak ele alan görüş ile sosyal adalet görüşüdür.²⁷

İnsanı örgütün sermayesi olarak ele alan görüşe göre yetenek ve yeterliliğe sahip olan herkese aynı fırsatlar tanınmalıdır. Bu sayede beşeri sermayenin önü açılacak ve insan kaynağının optimal kullanımı sağlanacaktır. Sosyal adalet görüşü ise fırsat eşitliğini, çalışanlar arasında anlayış ve hoşgörü ortamını sağlayan sosyal farklılıkları ortadan kaldıran yaklaşımdır. Fırsat eşitliği her ne kadar iktisadi sonuçlar taşıyan bir uygulama olsa da insan kaynakları yönetiminin sosyal bir görevidir.

-Güvence İlkesi: İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmamasıdır. İşletmeler çalışanlarının verimliliğini arttırabilmek için işgörenlerin güven içinde olduklarını hissettirebilmelidir.²⁸ İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer görevi ise çalışanların iş güvencesini temin ederek rahat ve huzurlu bir iş ortamında çalışmasını sağlamaktır. Bu sayede çalışanlardan maksimum verimin elde edilebileceği düşünülmektedir.

-Yansızlık İlkesi: Yansızlık ilkesi iki boyutlu düşünülebilir. Kamu kesiminde çalışanların siyasi yayın çıkarma, seçim kampanyasına katılma, kamu görevini siyasal amaçlar için kullanma v.b. yasaklar mevcuttur. Burada amaçlanan çalışanların yansızlığını sağlamaktır. Konunun diğer bir boyutu ise üstlerin astları arasında yansızlığını korumalı ve herhangi bir sebepten ötürü taraf tutmamalıdır. Yansızlığını muhafaza edemeyen bir üst, çalışanları gözündeki idareci konumunu kaybedecek ve çalışanlarından verimli bir şekilde faydalanamayacaktır. Çünkü yansızlığını yitirmiş bir üstün altında çalışan bir ast yöneticisinin kendi yaptığı iş ile ilgilenmediğini düşünecek ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünecektir.²⁹ Bu durum ise çalışanların motivasyonun da düşüşe neden olabilecektir.

-İnsancıl Davranış İlkesi: Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında temel amaç etkinlik ve verimlilik sağlanması ve büyük ölçüde ekonomik kazanımların elde edilmesidir. Başarılı bir işletmenin sırrı, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl

²⁷ David Goss, **Principles of Human Resource Management**, Routledge, London, 1994, ss.156-174.

²⁸ Talat Türkoğlu, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB' de Bir Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999, s.20.

²⁹ Yüksel, a.g.e., ss.26-30.

amaçların uyumlaştırılmasında gizlidir. Salt ekonomik etkinlik sağlamaya dönük çalışmalar bir kusur değildir. Ancak bir yönüyle eksiktir. Sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu bir işletmede yine insanların ihtiyaçları karşılanmıyor, hak ettikleri değer verilmiyor ve gereken noktalarda inisiyatif almalarına fırsat tanınmıyorsa o işletmede ekonomik başarı olsa da etkinlikten söz etmek mümkün değildir. İşletmeler sahip olduğu misyon ve vizyonuna ulaşabilmek için insan kaynağının motivasyonunu sağlamalı ve insan ilişkilerini ön plana alan politikalar belirlemelidir. İşletmelerin yaşamını devam ettirmesi için temel öge olan insan unsuru bir işletme için hem bir amaç hem de bir araç olmalıdır. İnsan araç olarak değerlendirildiğinde ondan verimlilik sağlamaya dönük çalışmalar yapılırken. İnsan amaç olarak ele alındığında istek, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak yolu ile motivasyonunu artırmalıdır.³⁰ Bu noktada işgörenlerin insani yönleri ne kadar dikkate alınırsa o kadar çok etkili ve verimli çalışma yapacakları düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının, etik bakımından değerlendirildiğinde konunun genellikle insan kaynakları yönetimi ilkeleri açısından incelendiği görülmektedir. Bu durum insan kaynakları yönetimi ilkelerine uygun uygulamaların etik açıdan değerlendirilmemesi sonucuna ulaştırmamalıdır. Çünkü yansızlık, güvence, eşitlik, kariyer ve yeterlilik ilkelerine uygun insan kaynakları uygulamaların da çalışanların olumlu etik algılamalarını temin ettiğine yönelik çalışmalara yazında rastlanmamaktadır.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İnsan unsuru işletmeler için hem bir maliyet unsur hem de bir üretim unsurudur. Konu bu boyutuyla ele alındığında insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür. Temel olarak insan kaynaklarının işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.³¹

- Çalışanların yetiştirilmesi ve motivasyonunu sağlayarak işletmenin verimliliğini arttırmak.
- İşgücünün etkin kullanımını sağlayarak, işgücü maliyetlerini kontrol altına almak.

³⁰ Musa Said Döven, "Türkiye'de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003, s.13.

³¹ Yüksel, a.g.e., s.30.

- İş yaşamının kalitesini artırarak, çalışanların iş tatminini sağlamak ve potansiyel yeteneklerin açığa çıkmasına imkan tanımak.
- İşveren ve işgören arasında oluşabilecek hukuki ihtilafların çözümünü sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin insana dönük temel işlevleri; örgütün ihtiyaç duyduğu işgörenin sağlanması, işgörenlerin ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, örgütün gereksinimleri ışığında çalışanların eğitimi-geliştirilmesi faaliyetleri ve örgütün mali durumu göz önüne alınarak adil ve yeterli bir ücretin belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

İnsan kaynakları tanımlarını da göz önüne alarak, yaygın olarak ifade edilen insan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği dört ana işlevin ifade edilmektedir. Bunlar;³²

- Personel istihdamı: İhtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki personelin seçilmesi ve istihdamının sağlanması.
- İşgören geliştirme: Çalışanların iş başarısını artırmaya yönelik olarak personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların(sosyalizasyon, başarı değerlendirme, hizmet içi eğitim, kariyer geliştirme) tümüdür.
- Ücretleme: Çalışanların işletme de varlık sebepleri bir gelir elde etmek ve varlıklarını bağımsız bir şekilde sürdürebilmektir. Bu amaca yönelik olarak işletmede adil ve dengeli bir ücret sisteminin geliştirilmesidir.
- Bütünleştirme: Personel ile örgüt arasındaki ilişkilerin örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde geliştirilmesine yönelik faaliyetlerdir.

Buna göre, insan kaynakları işlevleri, insan kaynakları uygulamalarının temelini teşkil etmekte ve bu uygulamaların teorik alt yapısını oluşturmaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Sürekli değişim olgusunun kaçınılmaz olduğu günümüzde, hızla değişen ve artan küresel rekabet ortamında devamlılığını sağlamaya çalışan işletmeler için, insan kaynakları yönetimi uygulamaları sürekli başarının ön koşulu olarak görülmeye

³² Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss.5-7.

başlanmıştır.³³ İşletmeler, verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerini artırmak için insan kaynaklarının performanslarını arttırmaya çalışmakta, insan kaynakları uygulamalarını ise bireysel ve örgütsel performansı olumlu yönde iyileştirmek ve sürekliliğini sağlamak için bir araç olarak görmektedirler. İnsan kaynakları konusunda yapılan çalışmalar global şirketlerin, insan kaynakları uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarını ortaya çıkartmıştır.³⁴ Son yıllarda, çok uluslu şirketlerin, küresel pazarlarda hızla büyümeleri ve genişlemelerinden dolayı, uluslararası ortamda, her durumda en iyi sonuca ulaşmayı sağlayan insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine yönelik gereksinim artmış ve bu alanda yapılan çalışmalar önem kazanmıştır.³⁵ Geniş anlamıyla insan kaynakları yönetiminin başlıca uygulamaları: Kadrolama (iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri, iş etüdü, iş tasarımı)³⁶, insan kaynakları planlaması, personel temini ve seçimi, adaptasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme, sağlık ve güvenlik, sendika ile ilişkilerdir.³⁷ Özetle insan kaynakları uygulamalarının, çalışan ve kurum arasında bulunan gerek temin aşamasında gerekse istihdam sonrasındaki tüm süreçleri kapsamaktadır.

1.2.1. Kadrolama

Kadrolama insan kaynakları yönetiminin önemli uygulamalarından biridir. İşletmenin amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşmasını sağlayacak aday personel havuzunun oluşturulması, uygun personelin araştırılması, tespit edilmesi ve istihdam edilmesi işletmelerin başarısı için hayati önem arz eden bir konudur.

1.2.1.1. İş Analizi

İş kavramını çok çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. İşgören açısından iş bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetler bütünüdür. İktisadi açıdan bakıldığında iş mal ve hizmet üretmektir. İş analizi ise işin özellikleri hakkında

³³ Jeffrey Pfeffer, **Seven Practices of Successful Organizations**, California Management Review, Winter 1998, Vol: 40, No: 2, s.96.

³⁴ Steven S. Lui, Chung-Ming Lau ve Hang-Yue Ngo, “Global Convergence, Human Resources Best Practices, and Firm Performance: A Paradox”, *Management International Review*; Vol:44, No:2, 2004, ss.67-86.

³⁵ J. Michael Geringer, Colette A. Frayne ve John F. Milliman, “In Search of “Best Practices” In International Human Resource Management: Research Design and Methodology”, *Human Resource Management*, Spring, Vol: 41, No:1, 2002, ss.5-30.

³⁶ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss.5-40.

³⁷ Bingöl, a.g.e.,2003. ss.74-77.

güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir.³⁸ Diğer bir tanıma göre de iş analizi, bir organizasyonel yapıda işlerin yapılabilmesi için gerekli olan yetenek, görev ve bilgilerin sistematik bir şekilde belirlenmesidir.³⁹ İş analizi; örgütteki bütün işler hakkında gerekli bilgiyi toplayarak, o işin başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayacak kişi yetenek ve sorumlulukların sınırlarını belirlemek ve işin diğer işlerle bağlantısını sağlayarak bir değer ortaya koymak için yapılan çalışmalar⁴⁰ şeklinde tanımlanabilir.

İş analizi yaparak, işin özelliklerinin sistemli olarak belirlenmesi, çalışanların kabiliyet ve ilgi alanlarına göre daha başarılı olabileceği iş ve görevlerin tespit edilmesi ve bunlara göre çalışanlara görevlerin dağılımının gerçekleştirilmesi ve çalışanlarla bu faaliyetler için bilgi alış verişinde bulunulması sonucunda, çalışanların insan kaynakları yönetimi ve işletme yönetimi hakkındaki etik düşüncelerinin etkileneceği söylenebilir. Görev, yetki ve sorumluluk, iş koşulları, çalışanların sahip olması gereken nitelikler açık, net ve şeffaf olarak belirlenmiş bir iş ortamında, çalışanların görevleri ve yeteneklerini bilerek ve değerlendirerek işini seçmesine imkân veren ve çalıştıkları işletmeleri emeklerine, zamanlarına ve kısacası hayatlarına değer veren etik bir işletme olarak değerlendirmesini beklemek yanlış olmayacaktır.

İş analizi; işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işler için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında veri toplamaktır. Bu toplanan bilgiler ışığında yapılan iş analizleri sonucunda iş tanımları ve bu tanımlardan hareketle iş gerekleri tespit edilir.⁴¹ Bu bağlamda yeni personel istihdamı için yapılacak görüşmeler öncesi bu unsurların belirlenmesi yararlıdır.

İş hakkında bilgiler çeşitli yollardan toplanabilir. Bilgi toplama yöntemlerinin en bilinenleri işgörenle görüşme, işgöreni izleme ve soru formları kullanmadır. Bu yöntemlerle toplanan verilerin kapsamlı, güvenilir ve geçerli olması gerekmektedir. Aynı zamanda iyi bir iş analizinin diğer bir özelliği ise rasyonel ve objektif olmasıdır.⁴²

³⁸ William F. Glueck, **Personnel: A Diagnostic Approach**, Business Publications, Dallas, 1978,ss.108-110

³⁹ Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2005, s.86

⁴⁰ Ural Sözen, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:58, Ankara, 1973, s.58

⁴¹ Yüksel, a.g.e., s.82.

⁴² Yüksel, a.g.e., ss.83-84.

Tarafsız, net yapılamayan ve akılcı olmayan analizler sonuçları itibari ile insan kaynakları yönetimi adına zaman kaybına neden olacağı söylenebilir.

1.2.1.2. İş Tanımı

İşin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir. İş tanımının oluşturulmasında iş analizi ile elde edilen bilgiler kullanılır. Diğer bir deyişle iş tanımı, iş analizleri sonucu elde edilen bilgilerin düzenli ve sistemli bir şekilde özetlenmesi sonucu oluşan belgelerdir de denebilir.⁴³ İş tanımı, iş analizi ile elde edilen bilgiler ışığında bir işin; görev, yetki, sorumlulukları, işin yapılış biçimi ve sırasının belirlenmesidir şeklinde de tanımlanabilir.⁴⁴ İş analizinin en önemli sonuçlarından biri, iş tanımıdır.⁴⁵ Yani iş tanımı: iş analizi sonucu elde edilen bilgiler ışığında işin tanımlanmasıdır.

İş tanımları iş kimliği (işin adı, bağlı olduğu bölüm, tarih v.b.), işin özeti (işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren) ve diğer bilgilerin (iş için kullanılan makine ve malzeme, işin denetiminin kim tarafından yapıldığı, işin mali sorumluluğunun kime ait olduğu) yer aldığı bölüm olmak üzere üç bölümden meydana gelmektedir. Ayrıntılı iş tanımlarının artan iş yükü durumlarında sıkıntı yaratması durumu söz konusu olabilir. Bu nedenle iş tanımı yapılırken değişen koşullar karşısında esnek tanımların hazırlanması işletmenin değişime adaptasyonunu kolaylaştıracaktır.⁴⁶ Aksi bir durumda işletme gereken hız ve nitelikte değişime uyum gösteremeyebilir.

Kısaca işin amaç, kapsam ve yönteminin belirli olduğu, anlaşılır ve karışık olmayan, çalışan tarafından gerekli görüldüğünde rahatça ulaşılabilen bir iş tanımının çalışanın etik algılamaları üzerindeki etkisi incelenmesi gerektiği düşünülen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1.3. İş Gereklere

İşlerin yapılabilmesi için gerekli özelliklerin iş analizleri ve iş tanımları sonrasında belirlendiği çizelgeye ise iş gereklere adı verilir. İş gereklere net bir şekilde önceden ortaya konması işletmenin başarısında rol oynayacaktır. İş gereklere

⁴³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.39.

⁴⁴ İlkay Süzük, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli'de Uygulamaya Dönük Bir Arastırma)", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu, 2002,s.41.

⁴⁵ Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 6.Edition, McGraw – Hill Book Company, USA, 1998,ss.39-42.

⁴⁶ Yüksel, a.g.e., s.88.

durağan değil, dinamik bir yapıya sahiptir ve pek çok değişkenin etkisi ile değişmektedir.⁴⁷ İş analizlerinin ardından iş tanımları belirlenir. Daha sonra tanımlanan işleri yapacak iş görenlerde bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesine sıra gelir. İşlerin yapılmasında ihtiyaç duyulan emek, sorumluluk, yetenek gibi iş başarısında belirleyici olan özelliklerin tespitine iş gerekleri denir.⁴⁸ Özetle iş gerekleri, iş analizi ışığında oluşturulan iş tanımları doğrultusunda, işin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarda bulunması gereken niteliklerdir denilebilir.

Bu noktada ikili bir ayırmadan söz edilebilir. Birincisi iş için hangi gereksinimlerin gerektiğini bilen çalışan işe başladıktan sonra kendisinden beklenen işlerle ilgili daha az yakarmada bulunur. İkincisi ise firma için gerekleri hususunu net bir şekilde belirler ise buna göre eleman temin edeceği için verimlilik ve kalitede artış yaşanmış olacaktır. Ancak iş gereklerini hazırlamak her şeyden önce uzmanlık isteyen ve teknik bir iştir. Detaylı incelemeler, hesaplamalar ve karşılaştırmalar gerektirir. Bu tür ayrıntılı bir çalışma içinse zaman ve emek harcanması gerekmektedir.⁴⁹ Her ne kadar emek ve zaman açısından zorluklar içerse de iş gerekleri sağladığı faydalar da göz önüne alınarak ihmal edilmemelidir.

Bir işi, yerine getirmek için gerekli, işgören niteliklerin gerçekçi belirlenmesi bu niteliklere göre diğer insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesi; çalışanların yeteneklerinin daha bilinçli değerlendirdiği bir işte çalışmasına, doğru personelin işe alınmasına ve dolayısıyla işveren hakkındaki etik algılamaların iyileşmesine sebebiyet verip vermediği çalışma kapsamında ileri sürülmekte ve uygulama kapsamında incelenmektedir.

1.2.1.4. İş Etüdü

İş etüdü iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir. İş etüdünün amacı işletmelerde yürütülen faaliyetlerin ekonomikliğini artırmak, insanın gerek fizyolojik gerekse psikolojik yapısına uygun iş akışlarını oluşturmak ve uygun çalışma koşullarını temin etmektir. İş etüdü; hareket etüdü ve iş ölçümü olmak üzere iki teknikten oluşur. Hareket etüdü işin en kısa yoldan en kolay şekilde ve en az

⁴⁷ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, Çev: Bintuğ AYTEKİN ve Salim ŞEN, Turhan Kitabevi, Ankara, 1967, s.382.

⁴⁸ Göksel Ataman Unutkan, "İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi" *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt:11,sayı:1-2, 1995.ss.207-227.

⁴⁹ Dogan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayın Basım Dağıtım, Ankara, 2000,s.22.

yorgunlukla nasıl yapılabileceğini incelerken. İş ölçümü ise işin yapılması için gerekli zaman standartlarının belirlenmesine yönelik ölçümlerdir.⁵⁰Bu teknikler kullanılarak gerçekleştirilen iş etüdü sayesinde çalışanların gereksiz, yorucu ve anlamsız görev ve faaliyetlerden kurtarılması amaçlanmaktadır. Bu sayede işgörenlerin fazla emek harcamasının önüne geçilecek ve motivasyon düzeyi yüksek daha verimli çalışması sağlanabilecektir.

1.2.1.5. İş Tasarımı

İş tasarımı iş ve insan unsurlarını optimum noktada birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir. İş tasarımı çeşitli yöntemler kullanılarak yapılabilmektedir. Bu yöntemler iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi şeklinde sıralanabilir.⁵¹ Diğer bir ifadeyle çalışanların, işlerinin yapısında farklılık ve değişiklik yapmak isteyen yöneticilerin sahip oldukları seçenekler iş genişletme ve rotasyon, iş zenginleştirme ve takıma dayalı iş tasarımlarıdır da denilebilir.⁵² Genel olarak iş tasarımında kullanılan düzenlemeler; iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, kalite çemberi, bağımsız çalışma gurupları şeklinde sıralanabilir;⁵³ Bu yöntemleri kısaca bakacak olursak:

-İş basitleştirme: İşin en basit parçalarına ayrılmasıdır. Bu sayede uzmanlaşmanın önü açılır. Ayrıca uzun süreli eğitime gerek kalmaz ve işin sürekli tekrarı beraberinde uzmanlaşmayı getirir. İş basitleştirmenin uygulanmasında, zaman etüdü, iş ölçümü ve metot analizi konusunda zaman ve emek harcayacak birçok uzman yerine, çalışanları işleri konusunda yaratıcı düşüncelerini sağlayacak biçimde eğitilmesinin ve bu yönlü gelişmelerinin teşvikler ile ödüllendirilmesinin genellikle daha iyi sonuç verdiği görülmüştür.⁵⁴ Ancak iş basitleştirme ile standart haline gelen iş prosedürleri ve çalışanların net olarak tanımlanmış ve uzmanlaştırılmış görevlerde faaliyet göstermesi ile amaçlanan etkinliği artırmak iken, bu durum beraberinde işgörende sürekli iş tekrarı

⁵⁰ Yüksel, a.g.e., ss.90-95.

⁵¹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.173.

⁵² Stephen P. Robbins, "Organizational Behavior", Prentice-Hall Int Inc, , 8th Edition, New Jersey, 1998, s.533.

⁵³ Yüksel, a.g.e., ss.95-96.

⁵⁴ Joseph Prokopenko, **Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı**, Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Milli Produktivite Merkezi (MPM), Yedinci Baskı, Ankara, 2011 .ss.158-160.

nedeni ile bıkkınlığa neden olabilmektedir.⁵⁵ Bu durum çalışanların verimliliğinde düşüşe neden olabilmektedir.

-İş rotasyonu: İşgörenlerin basitleştirilmiş çeşitli işlerde çalıştırılmasıdır. Bunun yanında, çalışanların uyum gösterebilme ve örgütün sistemine bütün olarak adapte olabilmeleri için mevcut yeteneklerini geliştirmek amacıyla da iş rotasyonuna gereksinim duyulmaktadır.⁵⁶ Bu sayede işin sürekli tekrarı nedeni ile yaşanabilecek sorunların önüne geçilmiş olur ve iş basitleştirme sonrası verimlilik artışının devamlılığı sağlanır.

- İş genişletme: iş basitleştirmenin tersine işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesidir. İş genişletmesi işin yatayda genişletilmesidir. Sürekli tekrar nedeni ile oluşabilecek monotonluğun önüne geçilmiş olmakla birlikte iş görenler tarafından işlerinin artması nedeni ile çok istenmeyen bir durumdur.⁵⁷ Kontrolsüz olarak uygulanması durumunda çalışanlarda yılgınlığa yol açabilir.

-İş zenginleştirme: iş görene kendi işi ile ilgili planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirmenin çalışanlar tarafın uygulanabilmesi için, iyi bir eğitime de gereksinim duyulmaktadır.⁵⁸ İş zenginleştirme dikey ve yatay yönde yapılabilmektedir. Yatay yönde iş zenginleştirme mevcut işin özcesi ve sonrası ile ilgili faaliyetlerin eklenmesidir. Dikey yönde iş zenginleştirme ise işgörene iş ile ilgili daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesidir. Ancak dikey iş zenginleştirmeye işgörenin amirleri yetki kayıpları olacağı için pek yanaşmamaktadırlar.

-Kalite Çemberi: ABD’ deki kalite kontrol teknikleri temel alınarak 1950’ lı yıllarda Japonya da üretimle ilgili sorunların çözümü için oluşturulmuş olan kalite çemberi çeşitli düzeylerden çalışanların bir araya gelmesiyle oluşan iş guruplarıdır. Bu guruplarda örgütteki sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler

⁵⁵ Enver Özkalp, “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu İş Dergisi*, C:7,S:2, 2003, s.9.

⁵⁶ Nicholas Jans, Judy Frazer-Jans, “Career Development, Job Rotation, and Professional Performance”, *Armed Forces and Society*, Vol: 30, No: 2, Winter, 2004.,ss.255-278.

⁵⁷ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, 3. Baskı, İstanbul, 1989,s. 214.

⁵⁸ Louis S. Fourman and Jo Jones, “Jop Enrichment in Extension”, *Journal of Extension*, 1997 vol.35. no:5.

tartışılmaktadır.⁵⁹ Ast üst ayrımı olmak sızın oluşturulan kalite grupları yöneticilerin ve işgörenlerin karşılıklı fikir alışverişine imkân verir.

-Bağımsız çalışma grupları: Hedefi belirlenmiş bir iş gurubunun çalışma yöntemleri konusunda özgür bırakılmasıdır. Bağımsız çalışma grupları kendi denetimlerini de kendileri gerçekleştirmektedir.⁶⁰ Bu açıdan ayrıca bir denetim faaliyetine gerek kalmamaktadır.

İşgörelere insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanan iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, çalışma grupları oluşturulması gibi iş tasarımı faaliyetlerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, incelenmesi gereken bir konudur. Bu noktada çalışanların kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak bu uygulamaları olumlu ve olumsuz olarak algılama farklılıklarının bulunabileceğini belirtmek gerekir.

1.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama, örgütsel amaçların ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.⁶¹ Diğer bir ifade ile planlamaya geleceğin önceden değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınmasıdır da denilebilir.

İnsan kaynakları planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği personelin sayısı ve özellikleri açısından önceden saptanması ve saptanan bu ihtiyacın nereden nasıl ve ne ölçüde karşılanabileceğinin tespitine ilişkin faaliyetler bütünüdür.⁶² İnsan kaynakları planlanması, çeşitli kademedeki çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarının saptanması olarak düşünülmelidir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları planlaması herhangi bir konuda ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle hangi sürede sorularının yanıtını aramaktadır.⁶³ İnsan kaynakları planlaması örgüt için kritik bir önem taşımaktadır. İyi bir insan kaynakları planlaması yapmış olan işletmeler eksik ya da fazla personel ile çalışma gibi sorunları bertaraf etmiş olacaktadırlar.⁶⁴ Ayrıca insan kaynakları yöneticisi mevcut ve muhtemel rakiplerin ne planladığını, gelecek

⁵⁹ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Eylül, 14. Baskı, 2010, s.391.

⁶⁰ Yüksel, a.g.e., 2000, s.98.

⁶¹ Şimşek, a.g.e., s.129.

⁶² Yüksel, a.g.e., s.68.

⁶³ Fındıkçı, a.g.e., 2000, s.24.

⁶⁴ Yüksel, a.g.e., s.68.

dönemde ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin varlığını koruyacağını tahmin etmeye çalışmalıdır.⁶⁵ Bu sayede işletme faaliyetlerini uzun dönemli olarak sürdürebilecektir.

İnsan kaynakları planlaması geleceğe yönelik bir çalışmadır. Bu nedenle gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı değişkenlerin dikkatlice incelenmesini ve bu yönlü tahminlerde bulunulmasını içerir.⁶⁶ Başarılı bir insan kaynakları planlaması için örgütlerce hazırlanmış olan planların değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için katı ve keskin olmaması yani değişim karşısında esneklik gösterebiliyor olması gerekmektedir.⁶⁷ İnsan kaynakları planının temelinde iş tanımları, yapılan işin nitelikleri, işgörenlerin çalıştıkları süre içerisinde, vasıflarında meydana gelen gelişmelerle ilgili kayıtlar ve yöneticiler tarafından tutulan envanterler bulunmaktadır.

İşletmeler açısından planlama sürecinin temel aşamaları aşağıdaki aşamalarda gerçekleşmektedir.⁶⁸

- Amaç ve amaçların belirlenmesi.
- Amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı veya engelleyici faktörlerin tespit edilmesi.
- Mevcut plan seçeneklerinin sıralanması.
- Mevcut plan seçeneklerinin karşılaştırılması ve en uygun olanın seçilmesi.
- Tercih edilen seçeneğin uygulama planı olarak kullanılması.

Bu planlama aşamalarını içinde barındırmakla birlikte İnsan kaynağı planlama süreci dört aşamadan oluşmaktadır.⁶⁹

- Stratejik planlama: Örgütün iç ve dış çevre koşullarının uzun vadeli olarak değerlendirilmesini, işletmenin zayıf ve güçlü yönlerinin analizini içeren stratejik planlama.⁷⁰ Personel planlamasının ilk aşamasıdır. Bu aşamada yasal düzenlemeler, rakipler, sendika, müşteriler, örgütün amaçları, politikaları, iklimi, çalışma hayatının niteliği gibi unsurlar göz önüne alınarak personel planlaması ile ilgili genel bir çerçeve oluşturulur.

⁶⁵ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayın Yapım, İstanbul. 1993, s.32.

⁶⁶ Yüksel, a.g.e., s.69.

⁶⁷ Şimşek, a.g.e., s.133.

⁶⁸ Şimşek, a.g.e., ss.143-144.

⁶⁹ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss.98-100.

⁷⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 6. Baskı , Mart, 2003, s.62.

- Mevcut personel durumunun analizi: stratejik amaçlar ve planlar hazırlandıktan sonra örgütün durumu incelenir. Bu noktada firmanın sahip olduğu stnlkler ve fırsatlar ile yetersizlikler ve tehditler ele alınır.⁷¹ Daha sonra ise iş tanımı ve gereklerinin incelenmesi, personel envanterinin hazırlanması, personel hareketliliğinin incelenmesi gibi durumların incelenmesi gerekir.

- Personel sayısının tahmin edilmesi: nicelik ve nitelik yönünden örgütün insan gücü ihtiyaını tespit etmeye yönelik çalışmalardır.⁷² Personel planlaması kısa, orta ve uzun vadede örgütün ihtiyaç duyacağı personel sayısının tahminini içerir. Örgütün amacına ulaşmasını sağlayacak olan personel sayısının tespitine yönelik delphi yöntemi, iş standartları yöntemi, zaman serileri yöntemi, regresyon analizi ve simülasyon gibi çeşitli analizler kullanılır.

- Sonuçların değerlendirilmesi ve uygulama: Planlama ile ihtiyaç duyulan personel sayısı ve özellikleri belirlenmiş olur. Uygulama safhasına geçmeden önce yapılan planların tekrar gözden geçirilmesi ve olası sorunların incelenmesi gerekir. İnceleme işleminden sonra ise uygulamaya geçilir. Ancak personel planlaması istihdamı gerçekleştirmez sadece bir ereve oluşturur ve bu doğrultuda örgüt istihdamı gerçekleştirir.⁷³ Yani firmanın iş gücü ihtiyaının gelecekteki durumuna ışık tutar.

Planlama kavramı zaman açısından ele alındığında kısa vadeli planlar, orta vadeli planlar ve uzun vadeli planlar olarak üçe ayrılmaktadır.⁷⁴ Benzer bir ayrıma insan kaynakları planlamasında da gidilebilir. Zaman yönünden insan kaynakları planlaması kısa dönemli ve uzun dönemli plan olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Hangisinin tercih edileceği ise örgütün amaç ve görevlerine göre değişkenlik göstermektedir. Örgütün iki yıla kadar olan ihtiyaçları kısa dönemli planlar ile karşılanırken, iki yıldan uzun beş, on yıllık ihtiyaçlar ise uzun dönemli planlar ile karşılanmaktadır. Kısa vadeli planlamalar genellikle kısım şefi gibi alt düzey yöneticilerce belirlenirken uzun dönemli planlar daha st kademede görüş birliği ile belirlenir.⁷⁵ Firmalar kısa dönemli ihtiyaçlar için planlama yaparken uzun dönemli gereksinimlerini göz ardı etmemeli ve uzun dönemli planlama faaliyetlerini de gerçekleştirmelidir.

⁷¹ şimşek,a.g.e., s.143.

⁷² Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, .s35.

⁷³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 108.

⁷⁴ şimşek,a.g.e., ss.134-135.

⁷⁵ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 108-110.

İnsan kaynakları planlamasının olumsuz yönü, işletme planlama sürecinde olduğu gibi iç ve dış birçok değişkenden etkilenmesinden kaynaklanmaktadır.⁷⁶ Öncelikle planlamayı yapan personelin plana inanması sağlanmalıdır. Ayrıca ekonomiye yönelik tahminler her zaman tutarlı olmayabilir. Değişimin personelde direnç ile karşılaşması gibi sebepler ile planlama istenen sonuçlara ulaşamayabilir. Planlama her ne kadar direnç ile karşılaşsa da işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için planlama yapmalıdırlar. Planlama bir diğer yönü ile sadece iş gören gereksinimini ortaya koymakla kalmaz mevcut durumda fazla personel varsa bunun tespitini sağlar ve bu sorunu çözmeye çalışır. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak erken emeklilik, atamaların sayısının azaltılması geçici görevlendirmeler yoluyla düzenleme yapılması gibi birçok yöntem kullanılabilir.⁷⁷ Bu yöntemler sayesinde fazla personel sorunu da çözümlenebilir.

İşletmelerin uygun işgören istihdamını, ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapması ancak sistemli bir planlama ile mümkündür. Mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak olan işgören eksik ve fazlalarını tespit eden bir örgütte, görevlerin adil dağılımı, işlerin düzenli yapılması, aşırı iş yükünün önlenmesi, optimum personel sayısının sağlanması gibi açılardan insan kaynakları planlaması önem arz etmektedir.

1.2.3. İnsan Kaynağı Bulma Ve Seçme

İnsan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan işgören ihtiyacını karşılamak üzere gerekli nitelikteki adayları araştırma ve firmaya çekebilme faaliyetine insan kaynağını bulma denir. Diğer bir deyişle, işe alma personelin nasıl istihdam edileceği, istihdam edilirken hangi yöntemlerin kullanılacağı konularını içerir.⁷⁸ İnsan kaynağını bulma faaliyetinden sonra yöneticiler personel ihtiyacı çerçevesinde seçim yapabilecekleri bir aday havuzu oluşturur ve personel seçimi yaparlar. Bu yönüyle aday havuzu oluşturma insan kaynakları seçim sürecinin etkinliğine ve verimliliğine yön veren bir değişkendir. Aday havuzu, istenilen özellik ve sayıda adaya ulaşılmasını imkan sağlayacak ve de işletmeye gereksiz maliyetler getirmeyecek uygun büyüklükte olmalıdır.

⁷⁶ Şimşek, a.g.e.,s.143.

⁷⁷ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 110-111.

⁷⁸ Gareth Roberts, **Recruitment And Selection A Competency Approach**, CIPD House, London, 2004,s.3-54.

Diğer taraftan önemli diğer bir husus ise örgütün çalışan seçtiği kadar çalışanın da örgütü seçtiği gerçeğidir. Eğer bu nokta göz ardı edilir işin gerekleri ve özellikleri hakkında adaya yeterli bilgi verilmez ise iş gücü devir hızı yükselecek ve insan kaynakları maliyeti artacaktır.⁷⁹ Bu durum insan kaynakları yönetimince çözülmesi gereken bir sorun niteliğindedir.

-İnsan kaynağı bulma süreci: Gereksinim duyulan özellikteki elemanı aramakla başlar. Ancak Bu süreçte birçok iç ve dış faktör etkili olmaktadır. Mesela işgücü piyasası ve yasalar bu süreci etkileyen dış etkenlerken adaya teklif edilecek ücret ise belirleyici bir iç etkidir. İnsan kaynağını bulmada örgüt içi kaynaklar ve örgüt dışı kaynaklar kullanılabilir. Örgüt içi kaynaktan eleman bulmanın avantajı çalışanlarda iş güvencesi ve motivasyonu sağlamasıdır. Ayrıca kariyer yolunun açık olması da iş gücü devrini azaltacaktır. Bunun yanı sıra örgüt kendi personelini ayrıntılı değerlendirme imkânına sahip olacağı için daha iyi bir seçim ortamı oluşacaktır. Örgüt içi kaynaktan insan kaynağının bulunmasının sakıncası ise örgütün kendini yenilemesinin ve dışarıdan yeni bakış açılarının teminin zorlaşmasıdır. Örgüt dışı kaynaklardan eleman temini ise örgüte yeni fikirlerin, teknik ve yöntemlerin getirilmesinde yararlı olur. Ancak örgüt dışı kaynaktan eleman temini yeni personelin örgüt içi çevreyi tanınması ve uyum sağlaması açısından birtakım riskler bulunmakla birlikte bu yöntemin maliyetinin yüksek olması da eksik yönlerindedir.⁸⁰ Bu nedenle insan kaynakları yönetimi gerek örgüt içi kaynaklardan gerekse örgüt dışı kaynaklardan eleman tercihinde dikkatli davranmalı ve seçimi ihtiyaç doğrultusunda gerçekleştirilmelidir.

-İnsan kaynağını seçme süreci: İşe başvuran adaylar arasında açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecine insan kaynağı seçim süreci denir.⁸¹ İşgören seçme süreci işgören bulma süreci ile bağlantılıdır. İş gören arama ve bulma faaliyetleri adayın işe başvurması ile son bulur ve işgören seçme faaliyetleri başlar. Bu aşamada iş görenin kişisel yetenek ve becerilerinin görev tanımı ve özellikleri ile uyumlu olmasının önemi büyüktür. Ayrıca başvuru sayısının çokluğu

⁷⁹ Elbeyi Pelit ve Yalçın Arslantürk, "Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:16, s.1, 2011, ss.163-184.

⁸⁰ Yüksel, a.g.e., ss.104-108.

⁸¹ Codruta Osoina, Monica Zaharie and Loan Lazar, "Does Ownership Matter? Employee Selection Practices In Private and Public Sectors, <http://www.rtsa.ro/en/files/TRAS-33E-2011-12Osoian-Zaharie-Lazar.pdf>.10.08.2012.

seçime imkân vermesi açısından önemlidir. Ancak baz oranının (başvuran sayısı/başvuranlar arasında gerekli nitelikleri taşıyan kişi sayısı) yüksek olması seçme imkanını kolaylaştırır. Çünkü başvuru yapanların büyük çoğunluğu istenen kıstasları taşıyor demektir.⁸² Kısaca insan kaynağını seçme faaliyeti, örgüt için en uygun elemanın seçilmesini sağlayan çalışmaların bütünüdür.

İnsan kaynağını seçme de bir diğer aşama ise başvuru sonrası sınav, görüşme (mülakat), değerlendirme gibi seçme yöntemleri kullanılır. Sınav en çok başvurulan seçme araçlarından biridir. Sınavda sorulan sorular işin gereklerine uygun ve adayın niteliklerini ortaya çıkarıcı olmalıdır. Günümüzde tek tip sınav yerine işgörenin bir işte başarılı olup olamayacağını ölçen başarı testleri, potansiyelini ölçmek için yetenek testleri, kişilik ve davranış özelliklerinin tespiti için motivasyon testleri gibi değişik amaçlara yönelik testler uygulanmaktadır. Bu noktada testlerin kendi içinde güvenilir ve geçerli olması önem taşımaktadır. Bir guruba değişik zamanlarda yapılan testler ile testin güvenilirliği sınana bilecek iken, test sonuçları ile iş sonuçları arasındaki başarıda kıyaslanmalı ve testin geçerliliği de incelenmelidir.⁸³ Geçerliliği sınanmamış olan testlerin seçim sürecinde kullanılması amaçlara ulaşmayı güçleştirecektir.

Mülakat (görüşme) ise adaylarla yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. İş görüşmesi personel seçiminin en önemli aşamalarından biridir. Görüşme esnasında planlı-plansız görüşme, baskıcı-serbest görüşme, grup görüşmesi, gibi bir takım görüşme yöntemleri kullanılabilir.⁸⁴ Bu noktada aranan niteliğe uygun görüşme yönteminin kullanılması önem arz etmektedir.

Değerleme merkezi yöntemi ise ihtiyaç duyulan insan kaynağının seçiminde birçok farklı ve birbirini tamamlayan tekniğin bir arada uygulanmasını içerir. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli faydalarından biri ise adayların performanslarını iş ortamına benzer oluşturulmuş ortamlarda gözlemleme olanağı sağlamasıdır.⁸⁵ Böylece adayın mevcut yeteneği ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmiş olur. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için yüksek deneyim

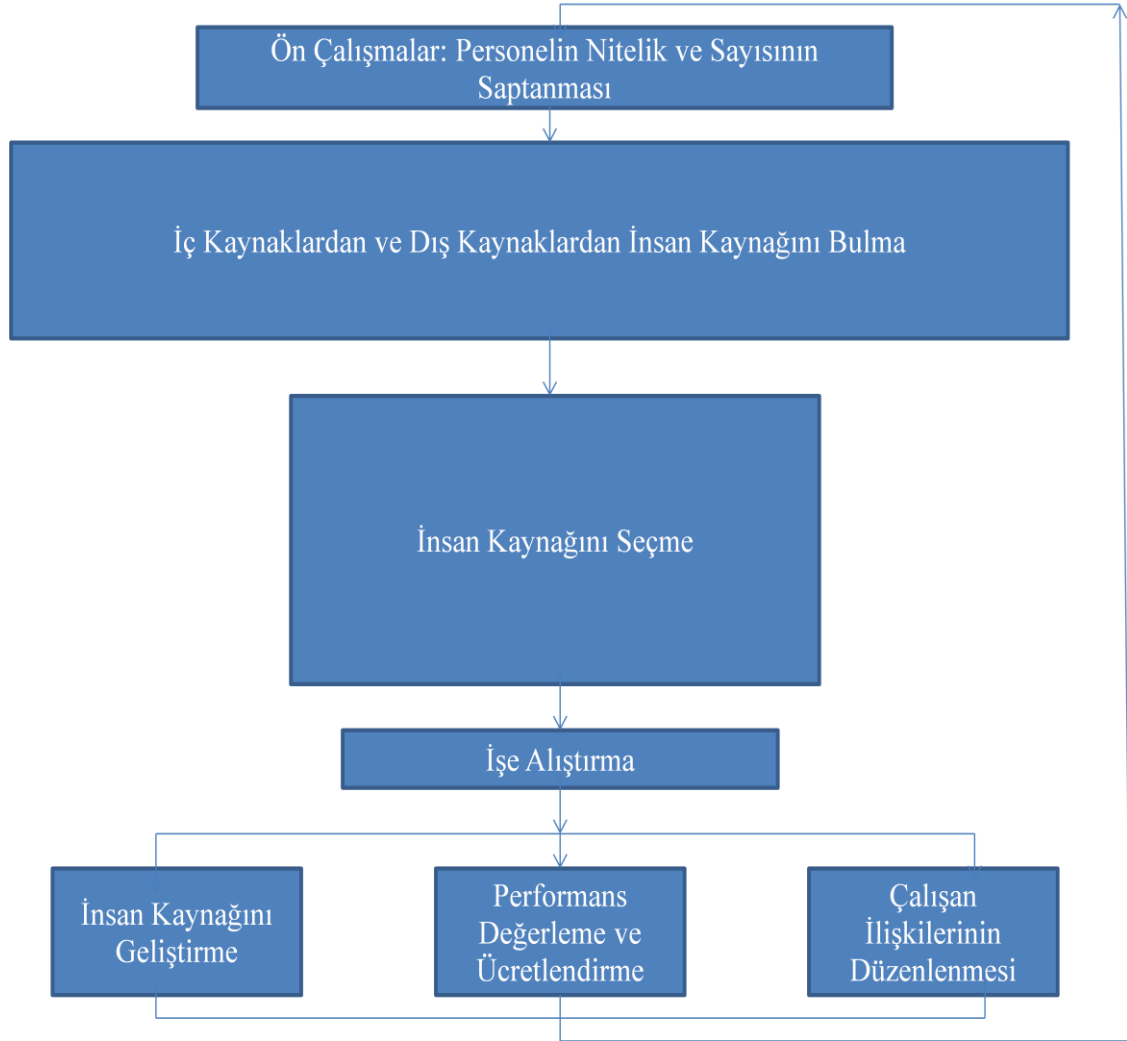
⁸² Yüksel, a.g.e., ss.109-112.

⁸³ Yüksel, a.g.e., ss.112-119.

⁸⁴ Azmi Yalçın, Azim Öztürk, Hüseyin Özgen, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s.119.

⁸⁵ Palmer ve Winters, a.g.e., ss.35-44.

gerekmektedir. Ayrıca mevcut yöneticilerin bu yöntemi kullanabilmesi için yoğun bir eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.⁸⁶ Bu ise ekstra maliyetlere neden olmaktadır.



Şekil 1.1. İşe Alma Süreci⁸⁷

Şekil 1.1.de görüldüğü üzere insan kaynağı bulma ve seçme süreci ihtiyaç duyulan personelin niteliğinin ve sayısının belirlenmesinden sonra gerçekleşmektedir. İnsan kaynağının temini iç kaynaklardan (kurum içinden) ya da dış kaynaklardan (kurum dışından) gerçekleşir. Daha sonra bulunan elemanlar arasında çeşitli yöntemler ile insan kaynağını seçme faaliyeti gerçekleştirilir. Eleman seçiminin ardından işe alıştırma süreci başlar.

⁸⁶ Yüksel, a.g.e., ss.119-124.

⁸⁷M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, İzmir Barış Yayınları, 1993.

1.2.4. Personel Hareketliliği

Personel hareketliliği dar anlamada personelin bir işten diğer bir işe atanması veya geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla personel hareketliliği yükselme, transfer ve rütbe düşürümü süreçlerini içerirken geniş anlamı ile personelin daimi veya geçici işten çıkarılmasını, personelin emeklilik ve istifa gibi sebeplerden örgütten ayrılmasını da kapsamaktadır.⁸⁸ Personel hareketliliği gerek ihtiyaç duyulan personelin iç kaynaklardan karşılanması gerekse oluşabilecek eleman noksanlıklarının önceden tespit edilebilmesi ve fazla istihdamın önüne geçilebilmesi noktasında insan kaynakları yönetimi tarafından ihmal edilmemesi gereken hususlardan biridir. Ayrıca İşletmelerde sık rastlanan ciddi sorunlardan birisi iş tatminsizliği olgusu ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işten ayrılma durumlarıdır.⁸⁹ Personel hareketliliği sayesinde bu sorunda kısmen çözüldüğü söylenebilir.

1.2.5. Geliştirme

İnsan kaynakları uygulamalarından bir diğeri olan geliştirme ise üç aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar, sırasıyla örgütsel sosyalizasyon ve kariyer, personel başarı değerlendirme ve hizmet içi eğitimidir. İstihdam edilen personelin kuruma adapte olmasının sağlanması, kariyer yollarının açık tutulması ve başarı değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi iş görenlerin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerdir.

1.2.5.1. Örgütsel Sosyalizasyon ve Kariyer

Örgütsel sosyalizasyon, sosyalleştirme ya da oryantasyon, ihtiyaç duyulan iş için seçilmiş yeni iş görenin görevine, amirine, örgütün değer sistemine ve iş guruplarına alıştırılması aşamasıdır. Sosyalleşme ile birlikte işgören kendisinden beklenenler hakkında bilgi sahibi olurken, belirsizliklerden de kurtulmuş olacaktır. Aynı zamanda kurumun beklentileri yönünde iş gören davranışları şekillendirilmiş olacaktır.⁹⁰ Diğer yandan güçlü bir oryantasyon programı, iş zenginleştirme çalışmalarında yöneticilerin

⁸⁸ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 136.

⁸⁹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 13th Edition, 2000, s.84.

⁹⁰ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.126.

başarıya daha kolay ulaşabilmeleri için katkı sağlayan bir unsurdur.⁹¹ Bu nedenle işgörenler için iyi bir oryantasyon programı hazırlanmalıdır.

Örgütsel sosyalizasyon formel ve informal olarak gerçekleştirilebilir. Formel yoldan örgütsel sosyalizasyonun gerçekleştirilebilmesi için işe yeni başlayan işgörene, iş dışında veya iş başında eğitim verilebilirken. İnfornel olarak yeni işgören iş arkadaşlarından ve tecrübeli kişilerden öğrenmeye ve sürekli çevreyi gözleyerek iş ve örgüt hakkındı bilgi edinmeye çalışır. Tüm bu faaliyetler yeni iş başı yapan çalışanın örgüte adaptasyonunu sağlar.⁹² Bu şekilde örgütsel adaptasyonu başarılı bir şekilde sağlanan işgörenin performansının olumlu yönde değişeceği ve verimliliğinin artacağı düşünülebilir. Örgütsel sosyalizasyon sonrası işe adapte olan iş görenin insan kaynakları departmanınca dikkate alınması gereken diğer bir isteği ise kariyer imkânlarının açık olmasıdır.

Kariyer sözlük anlamıyla, “çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı, bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalıştığı alan” şeklinde tanımlanmakta ve kariyer sözcüğünün zaman zaman meslek sözcüğü yerine kullanıldığı da görülmektedir.⁹³ Kariyer yönetimi çalışanların sahip oldukları ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, işletme içindeki iş fırsatları hakkında detaylı bilgi edindikleri ve bu doğrultuda kendilerini geliştirdikleri bir süreçtir.⁹⁴ Kariyer en yaygın anlamı ile seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü ve güç sahibi olmak ve saygınlık elde etmektir.⁹⁵ İnsan kaynakları yöneticileri rakiplerin kariyer planlama ve geliştirme programları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.⁹⁶ Aksi bir durumda firma rakipleri karşısında güç durumlar ile karşı karşıya kalacaktır.

Genel olarak bir işgören dört aşamalı bir süreç ile kariyerinde ilerleme kaydetmektedir. İlk aşama iş öncesi dönem, ikinci aşama bir işe başlama, üçüncü aşama durağan iş dönemi ve son aşama ise emeklilik dönemidir.⁹⁷

⁹¹ Fourman ve Jones, a.g.e.

⁹² Yüksel, a.g.e., ss.126-130.

⁹³ Tunç Demirbilek “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:9, Sayı:2, 1994,s.72.

⁹⁴ Ahmet Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2005, s.77.

⁹⁵Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 159.

⁹⁶ Mathis and Jackson, a.g.e., s. 40.

⁹⁷ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 159-160.

İş öncesi dönemde; bireyler kariyerleri ile ilgili olan ya da olması olası formel eğitimleri almaktadırlar ve iş hayatı için gereken donanım düzeyine erişmeye çalışmaktadırlar. Bu dönemde bireyin güvenlik, emniyet ve fizyolojik gereksinimleri diğer gereksinimlere göre ağır basar.

İşe giriş dönemi; bireyler bu dönemde bir işte çalışmaya başlamıştır. Kariyerlerinin başlangıcındadırlar. Bu dönemde bireyler diğer gereksinimlerine nazaran güvenlik ve emniyet gereksinimlerine ağırlık verir.

Kariyerde ilerleme aşaması; işe başlama sonrası birey kariyerinde ilerlemeye başlar, bu süreçte bireylerin güvenlik gereksinimleri azalmaya başlarken başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ağırlık kazanmaya başlar. Sorumluluk ve inisiyatif almayı gerektiren işleri üstlenme konusunda bireyler daha isteklidir.

Kariyerini koruma aşaması: Bu aşamada bireyler önceki aşamalarda elde etmiş oldukları kazanımlarını korumaya yönelirken, maddi ve manevi kazanımlar açısından doygunluğa ulaşmıştır. Birey için bu aşamada saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi önemini artırmıştır.

Emeklilik aşaması: Bu noktada ise bireyin daha ziyade mevcut kurumu dışında başka kariyere geçme aşamasıdır. Birey bu aşamada mevcut kurumlarında ki pozisyonlarında kariyerini tamamlamıştır. Bu safhada bireysel açıdan kendini gerçekleştirme ihtiyacı hâkim hale gelmiştir.

Bu noktada kariyer seçimi de önem arz etmektedir. Kariyer seçiminde belirleyici olan birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerin önemlileri: sosyal aryetişim (background), kişilik gelişimi, bireysel beklentiler ve toplumsal etkilerdir. Kişinin yetiştiği aile ortamı sahip olduğu kişiliği, bireysel olarak beklentileri ve içinde bulunduğu toplumun değerleri kariyer seçiminde etkili olacaktır.⁹⁸Kısaca bireyin kariyer seçiminde kişiliği, hayata bakış açısı, içinde yer aldığı toplumun değer yargıları etkili olmaktadır.

Kariyer seçimi sürecinin bir sonraki aşaması ise kariyer planlaması olacaktır. Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle, örgütsel olanakların uzlaştırılmasını içeren bir süreçtir. Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu

⁹⁸ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 161.

hem bireye hem de örgüte aittir.⁹⁹ Kariyer planlaması, bir iş görende mevcut olan bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesi yoluyla, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır.¹⁰⁰ Başka bir deyişle kariyer planlaması bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması için gereken araçların belirlenmesi sürecidir. Kariyer planlaması hem bireyi hem örgütü etkiler. Birey bu planın uygulayıcısı olsa da örgütçe desteklenmesi gerekmektedir.¹⁰¹ Özellikle kariyer geliştirme konusunda ortaya konan çabalar, kurumdaki dinamizmi sağladığından, insan kaynakları yönetimi bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilebilmektedir.¹⁰² Bu nedenle kariyer planlamasının uygulayıcısı olan bireyin işletme tarafından desteklenmesi gerekir.

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine, seçilen kariyere uyum göstermeye ve bu yolla personelin yeterlilik ve kendine saygı gereksinimlerini tatminine katkı sağlayan bilinçli etkinliklerdir.¹⁰³ Örgütte bir kariyer geliştirme programının olması personelinin motivasyonunu sağladığı gibi örgüt açısından ise personel tatminini ve bağlılığını sağlaması yönüyle önemli faydaları vardır.

1.2.5.2. Personel Başarı Değerlendirmesi

Başarı değerlemesi gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşgören seçimi, güdüleme, başarı değerlemesi ve eğitim insan kaynağının etkin yönetiminin dört önemli temel taşı olup, örgütte bireysel düzeyde verimliliği etkileyen unsurlardır. Ancak bu etmenler arasında en önemli unsur başarı değerlemesidir. Çünkü diğer üç unsur başarı değerlemesi göz önüne alınarak tasarlanacaktır.¹⁰⁴ Diğer bir deyimle değerlendirme sonucunda elde edilen veriler ışığında işgören seçimi, güdülenmesi ve eğitim faaliyetleri şekillenecektir.

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde başarı değerlendirme faaliyetleri yapılmaktadır. Bir amirin astının başarısı hakkındaki görüşleri biçimsel olmayan başarı değerlendirmeye örnek olarak verilebilecek iken örgüt içerisinde düzenli

⁹⁹ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 163.

¹⁰⁰ Melek Vergiliel Tüz, "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1, s. 171.

¹⁰¹ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 163.

¹⁰² Fındıkçı, a.g.e., s. 345.

¹⁰³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 165.

¹⁰⁴ Yüksel, a.g.e., s.180.

aralıklarla sistematik şekilde uygulanan faaliyetlere ise biçimsel başarı değerlendirme şeklinde tanımlanabilir.

İşgören başarısını değerlendirmenin temel amaçları şunlardır;¹⁰⁵

- Aylık belirlemede ve yükselme durumlarının tespitinde ölçüt oluşturmak.
- Yöneticinin emri altında çalışan, astlarını tanımasını sağlamak.
- Çalışanların, eksik yönlerini incelemelerine yardımcı olmak.
- İşletmenin eğitim programlarının hazırlanmasına yardımcı olmak.

Alt kademe çalışanların başarı değerlendirmesi ilk derece amirlerince yapılırken üst düzey yöneticilerin başarı değerlendirmesi daha formel yöntemlerle gerçekleştirilmektedir.¹⁰⁶ İşgören başarı değerlendirmesi hususunda karşılaşılan önemli güçlüklerin üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar: sistemden kaynaklanan sorunlar, değerleyiciden kaynaklanan sorunlar, değerlendirilenden kaynaklanan sorunlardır.¹⁰⁷ Başarı değerlendirme faaliyeti yürütülürken bu güçlüklerin göz önüne alınması başarı değerlendirmenin başarısı için önemlidir.

Uygulanan sistemin değerlendirme ölçüleri zayıf ise uygulanmaları zaman alıyor ise uygulayıcılardan tepki alabilir. Bu nedenle amaca uygun bir başarı değerlendirme sisteminin uygulanması önem arz etmektedir. Başarı değerlendirilmesinde değerlemeyi yapan kişinin kişiliği ve eğitimi önemlidir. Bazı üstler astlarını net değerlendiremeyebilir. Örneğin bazı öğretmenler öğrencilerine pek iyiyi bol verirken bazıları hiç vermezler.¹⁰⁸ Ayrıca bazı amirler çalışan değerlendirmede son olayın etkisinde kalır (halo etkisi) ve ona göre değerlendirme yaparlar. Bu da etkin bir değerlendirme yapımını güçleştirmektedir.¹⁰⁹ Bu yönde yapılan bir başarı değerlendirme ise gerçekleri yansıtmamaktadır.

Değerlendiriciden kaynaklanan sorunların başında performans değerlendirmesi yapılan kişinin değerlendirmeyi yeterince anlayamaması gelir. Değerlendirmenin başarı sı için değerlendirilen kişi değerlendirmenin adil olduğuna inanmalıdır.

¹⁰⁵ Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayın Evi, Ankara, 2001, ss.315-317.

¹⁰⁶ Yüksel, a.g.e., s.182.

¹⁰⁷ Yüksel, a.g.e., ss.185-186.

¹⁰⁸ Yüksel, a.g.e., ss.185-186.

¹⁰⁹ Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick ve Fred E. Schuster, **Human Resource Management**, Charles E. Merrill Publ. Comp. USA, Ohio, 1985, s.427.

Başarı değerlendirmesinde kullanılan teknikleri bireysel değerlendirme teknikleri ve karşılaştırmalı değerlendirme teknikleri olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür. Bireysel değerlendirme teknikleri işgöreni başkaları ile kıyaslamadan kendi başına değerlendiren tekniklerdir. Bireysel değerlendirme tekniklerinin başlıcaları: grafik yöntemi, uygun cümle seçimi yöntemi zorunlu seçim yöntemi, kritik olaylar yöntemi, serbest anlatım yöntemi ve amaçlara göre yönetim teknikleridir.¹¹⁰

Grafik yöntemi: Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerlendirme formunun bir tarafında değerlemeye konu plan nitelikler ve açıklamaları yazarken formun diğer tarafında niteliklerin karşısında yer alacak şekilde bir ölçek veya iyi pekiyi orta zayıf gibi değerlemeler konularak ilk amirden astını değerlendirmesi istenir.¹¹¹ Yöntemin avantajı değerlendirilecek özelliklerin belirlenmiş olması gelişmiş güzel değerlemeyi önlemekte olması iken genellikle yöneticilerde orta not verme eğilimine neden olması da yöntemin dezavantajı olarak belirtilebilir.¹¹² Grafik yöntemi kullanılırken bu eksi yönlerde göz önünde bulundurulmalıdır.

Uygun cümle seçim yöntemi: değerlendirme formuna iş göreni tanımlayabilecek cümleler yazılır ve yöneticiden işgören nitelik ve davranışlarını en iyi tanımlayan cümleleri seçmesi istenir.¹¹³

Zorunlu seçim yöntemi: Yöneticilerin yükselecek personele yüksek puan vermesi seçimi güçleştirmiş ve bu yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemde değerlendirme yapacak kişiden formda değerlendirilecek kişiye ilişkin verilmiş ikili üçlü cümlelerden oluşan cümle gruplarından kendince iş görene en iyi uyan cümleyi veya cümleleri seçmesi istenir.¹¹⁴ Cümleler anlamca birbirine yakın hazırlanmakta ancak personel uzmanları cümlelerin ayrımını bilmektedir. Değerleyici cümleler arası ayrımı fark edemediği için yöneticilerin peşin yargılarının önüne geçilmiş olur.¹¹⁵ Bu da personel değerlendirmeden istenen sonucun alınamamasına neden olmaktadır.

Kritik olaylar yöntemi: Bu yöntemde iş görenin yaptığı olağan üstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin bu kritik ya da ilginç olayların

¹¹⁰ Yüksel, a.g.e., s.188.

¹¹¹ Yüksel, a.g.e., ss.188-189.

¹¹² Jack Halloran, Douglas Benton , **Applied Human Relations an Organizational Approach**, 3th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1987,s276.

¹¹³ Yüksel, a.g.e., s.189.

¹¹⁴ Winston Oberg, **Make Performance Appraisal Relevant**, Harvard Business Review Paperback, 6th ed., USA, 1991, ss. 49-50.

¹¹⁵ Yüksel, a.g.e., s.189.

temel alınarak yapılması esasına dayanır.¹¹⁶ Yöntemin en önemli avantajı değerlendirmeye konu olan olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydetmesi ve zamanla unutulmasının ve önemini kaybetmesinin önüne geçilmiş olmasıdır.¹¹⁷ Bu da iş gören değerlendirme uygulamasının başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Serbest anlatım yöntemi: değerlendiricilerden işgören davranışının güçlü ve zayıf yönlerini serbestçe yazarak anlatması istenir.¹¹⁸ Yöntemin avantajı diğer yöntemlerle uygulanabilir olması iken dezavantajı ise değerlendirme işlemi için yöneticilerin çok zamanını almasıdır.¹¹⁹ Ancak diğer yöntemler ile birlikte uygulanması durumunda başarı değerlendirme faaliyetine olumlu katkı sağlamaktadır.

Amaçlara göre yönetim: amir ve iş gören önceden birlikte sayısal olarak saptadıkları amaçlara göre değerlendirilirler. Bu yaklaşım kendi kendini değerlendirme sistemi ile amirin değerlendirme sistemlerinin bir birleşimidir.¹²⁰ Bu yaklaşıma göre kişileri harekete geçiren güç amirin emrinden çok işin ortaya çıkardığı ihtiyaçtır. Bu yaklaşımın temel ilkesi işletme amaçlarının tüm personelce bilinmesi, planlama ve uygulama aşamalarına diğer bir deyişle tüm karar süreçlerine bütün ilgililerin aktif olarak katılmasıdır.

Karşılaştırmalı değerlendirme teknikleri bireyi diğer işgörenlerin başarısına nispetle değerlendiren tekniklerdir. Bunlar: basit karşılaştırma yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, başarı ölççeği yöntemi şeklinde sıralanabilir.¹²¹

Basit karşılaştırma yöntemi: yöneticiden çalışanları belirli bir ölçüte göre en iyiden en kötüye sıralaması istenir.¹²² Küçük personel gruplarına uygulanabilen bu yöntemde en iyiyi ve en kötüyü saptamak kolay olsa da ortada kalan personelin sıralanması oldukça güçtür.¹²³ Bu da işgörenlerin bir kısmının başarı değerlemesini güçleştirmektedir.

¹¹⁶ Yüksel, a.g.e., s.190.

¹¹⁷ Oberg, a.g.e., s.50.

¹¹⁸ Yüksel, a.g.e., s.190.

¹¹⁹ Oberg, a.g.e., s.49.

¹²⁰ Yüksel, a.g.e., ss.190-193.

¹²¹ Yüksel, a.g.e., ss.193-199.

¹²² Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, a.g.e., s.224.

¹²³ Öznur Yüksel, a.g.e., ss.193-194.

İkili karşılaştırma tekniği: yönetici çalıştırdığı kişileri “anahtar kişi olarak ” belirlenen bir görevlideki nitelikler açısından karşılaştırma yaparak değerlendirir. Bu karşılaştırmada kullanılan ölçek işi yapabilmek için gereken genel yeteneklerdir. ¹²⁴ Yöntemin sakıncası ise zaman alması ve işgörenin hangi yönden başarılı ve hangi yönünün gelişmeye muhtaç olduğunu göstermemesidir. ¹²⁵ Bu yöntemde kıyaslama için seçilen kişinin özellikleri de değerlemeyi önemli ölçüde etkilemektedir.

Zorunlu dağılım yöntemi: Yöntemin esasını teşkil eden varsayım bir örgütte çalışanların küçük bir bölümünün başarılı, yine küçük bir bölümünün başarısız olacağı diğerlerinin ise bu iki grup arasında yer alacağı varsayımına dayanır. ¹²⁶ Yöntemin en önemli eleştirilme sebebi, personeli baştan başarılilik ve başarısızlık oranıyla sınırlamasıdır. ¹²⁷ Bu ise başarı değerlemesi yapılan personel üzerinde baskı yaratabilecek bir durumdur.

Başarı ölçeği yöntemi: Bu ölçekte yatay ekseninde düşükten yükseğe doğru sıralanan yetenek ölçümü, dikey ekseninde ise düşükten yükseğe doğru sıralanan güdüleme ölçümü yer almaktadır. Amirden en başarılı iş gören ile başarısı en düşük iş göreni güdülenme ve yeteneklerine göre sıralaması istenir.

Bu teknikler dışında işe alımda kullanılan bir takım başarı testleri de başarı değerlemede kullanılabilir. Bazen dışarıdan gelen bir değerleyicinin amir ve yönetici ile görüşmesi yoluyla da başarı değerlendirilebilir. ¹²⁸ Bu yöntem ise kurum dışından farklı bir bakış açısıyla çalışanların değerlendirilmesi sağlanmış olacaktır.

Değerleme ile ilgili bir merkez kurulup(değerleme merkezi) başarı değerlendirme çalışmalarını buranın yapması sağlanabilir. Bu noktada özetle şunu söylemek mümkündür başarı değerlendirme teknikleri iki ana amca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi kişisel gelişme ve yönlendirme diğeri ise ücret terfi v.b. ödüllendirmeler için değerlendirmedir. ¹²⁹ Değerlendirme merkezleri kurularak yapılan değerlendirmeler daha çok sorumluluğu ağır olan işler ile ilgilenen, çoğunlukla yönetici grubuna dahil personelin yükselmesi gibi durumlarda, bu yöneticilerin yeni görevin gerektirdiği işleri

¹²⁴ Öznur Yüksel, a.g.e., s.194.

¹²⁵ Oberg, a.g.e., s.51.

¹²⁶ Öznur Yüksel, a.g.e., s.194.

¹²⁷ Aldemir, Ataoğlu ve Solakoğlu, a.g.e., ss.224-225

¹²⁸ Öznur Yüksel, a.g.e., s.198.

¹²⁹ A. Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara, 1993.s.31.

nasıl yapacakları konusunda bir fikir vermeye yardımcı olacak bilgiler sağlanır.¹³⁰Bu yönüyle kurum içinde bir başarı değerlendirme merkezinin olmasının faydası büyüktür.

1.2.5.3.Hizmet İçi Eğitim

Mal ve hizmet üreten işletmeler çağımızın getirmiş olduğu değişim ve yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bu değişim ve gelişime ayak uyduramayan firmalar ise artan rekabet ortamında geri planda kalmaktadır. Bu nedenle işletmeler değişim ve gelişime adapte olabilmek adına her an hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır.¹³¹ Hizmet içi eğitim sayesinde iş gören açısından öğrenme faaliyeti sistemli bir hale gelmiş ve çalışanın gerek iş başında, gerekse iş dışında çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurması sağlanmıştır.¹³² Hizmet içi eğitimin amacı, çalışanın örgütün istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçların belirlenmesi hizmet içi eğitim planlamasının ilk adımını oluşturur. Belirlenen amaçlar doğrultusunda sıra ile planlar yapılacak, bu planlara bağlı politikalar belirlenecek ardından usul ve kurallar saptanacaktır.¹³³ Hizmet içi eğitimden beklenen yararlar ise; verimliliği artırmak, performansı artırarak çalışanların güdülenmesinde artış sağlamak, personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içinden sağlamak, iş kazasını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak, örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak, örgüt yapısını dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek, çalışanlar ve departmanlar arası iletişime katkı sağlamak, bakım ve onarım giderlerini en aza indirmek, devamsızlık sorununu en aza indirmek, yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltmaktır.¹³⁴ Bu yönleriyle hizmet içi eğitim işletmeler için önem arz etmektedir.

Hizmet içi eğitimden önce hizmet içi eğitim gereksinimi belirlenmelidir. Günümüzde işletmelerin ortak sorunlarından biri işgörenin nitelikleri ile işin gereklerinin uyumsuzluğudur. İşin gerekleri ile işgören nitelikleri arasındaki bu uyumsuzluklar, işgücünü geliştirme faaliyetlerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu amaca yönelik olarak hizmet içi eğitim çalışmaları gerçekleştirilmelidir.¹³⁵ Bu noktada

¹³⁰ Randall Schluer, Susan Jackson, **Human Resource Management: Positioning for the 21st Century**, 6th Edition, West Publishing Company, New York, 1996, s. 371.

¹³¹ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 192.

¹³² A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.85.

¹³³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 192.

¹³⁴ A. Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitim**, Takav Matbaası, Ankara, 1997, s.46.

¹³⁵ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 1996, s.2.

hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi sorunu ile karşı karşıya olan firmalar, gereksinimin belirlenmesinde birçok yöntem kullanılabilir. Bunlar gözlem, görüş ve anket yöntemleri, iş analizleri, personel başarı değerlendirmesi sonuçlarından yararlanma yöntemi, örgüt içi sorunlardan yararlanmadır.¹³⁶ Bu yöntemler ile belirlenen hizmet içi eğitim gereksinimini karşılamaya yönelik hizmet içi eğitim programları oluşturulur.

Hizmet içi eğitim programları:

İş başında eğitim: iş başında eğitim dört aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk aşama personelin iş başında eğitime hazırlanmasıdır. Bu aşamada personel rahatlatılmalı gerilimi azaltılmalı ve neden hizmet içi eğitime tabi tutuldukları açıklanmalıdır. İkinci aşama ise yapılacak işlerin gösterilmesi aşamasıdır. Bu aşamada iş hakkında bilgiler verilir iş yavaş bir şekilde gösterilir genellikle yapılan yanlışlar belirtilir. Üçüncü aşama işin bilfiil çalışana yaptırılmasıdır. Bu aşamada çalışan yaptığı işleri öğreticiye gösteriri yanlışları düzeltilir. Dördüncü aşama, yaptırılan işlerin eğitici tarafından izlenmesidir. İşi yapan personele ihtiyaç duyacağı zaman başvurabileceği kişiler gösterilir. Burada mümkün olduğu kadar personel izlendiği hissine kapılmamalıdır. Bu noktada çalışanların hatalarının alışkanlığa dönüşmesinin önüne geçilmelidir. Bu yöntem uygulanırken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar ise çalışanların acemi olmaları nedeni ile maddi ve manevi hasarların oluşabilme olasılığının varlığıdır.¹³⁷ Bu olasılık göz önüne alınarak uygulandığı takdirde iş başında eğitimin kullanışlı bir yöntem olduğu söylenebilir.

İş dışında hizmet içi eğitim: Hizmet içi eğitim kurum içinde verilebileceği gibi kurum dışında da verilebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus iş başında eğitim, iş dışında eğitime göre daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilir. Ancak bazı durumlarda iş dışında eğitim daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilmektedir.¹³⁸ Bu nedenle hizmet içi eğitim konusunda karar verirken maliyet unsurunu göz önünde bulundurulmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında öncelikli olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve daha sonra hizmet içi eğitim hedeflerinin belirlenmesi

¹³⁶ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 192-195.

¹³⁷ Bingöl, a.g.e., 1997, s.192.

¹³⁸ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s.197.

gerekmektedir. Bu noktada amaç ve hedefler ortaya konduktan sonra hizmet içi eğitim programının hazırlanması aşamasına geçilir. Bu aşamada hizmet içi eğitim şartnamesinin hazırlanması, ders planlarının oluşturulması, kullanılacak araçların sağlanması, pilot uygulama şeklinde sıralanabilir. Hizmet içi eğitim gerçekleştirilirken çeşitli öğretim tekniklerinden yararlanılabilir. Kullanılabilecek başlıca yöntemler anlatım, gösterim, skeçler ve rol oynama, gözlem gezileri, örnek olay uygulamaları, duyarlılık eğitimi, tartışma grupları, beyin fırtınası, psikolojik testler, sempozyum, panel gibi çeşitli yöntemler uygulanabilir.¹³⁹Burada önemli olan amaca uygun hizmet içi eğitim tekniğinin seçilmesidir.

1.2.6. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi konusunda öncelikle iş değerlemesi yapılması, işin amaç ve yararlarının ortaya konması gereklidir. Daha sonra ise işin amaç ve yararları doğrultusunda bir ücretlendirmenin uygulanması gerekir.

1.2.6.1 İş Değerlemesi Amaç Ve Yararları

İş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak diğer işler ile karşılaştırılması esasına dayanır. İşin göreceli değeri, yaratılan göreceli değeri, yani işin görülmesi ile örgütsel amaca yapılan katkıyı göstermektedir.¹⁴⁰ İş değerlendirme, bir işyerinde mevcut olan işler arasındaki değer farklılıklarını inceleyen ve ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir.¹⁴¹ Diğer bir deyimle iş değerlendirme işletmede yapılan tüm işleri objektif kıstaslara göre değerlemeyi amaçlarken her işin bir diğer işe göre göstermiş olduğu farklılığı belirlemeye çalışan bir yöntemdir.¹⁴²Kısaca iş değerlendirme ile bir işin diğer işlere nazaran örgüt amaçlarına ne ölçüde hizmet ettiği kıyaslanır.

İş değerlemesinin amaçları ve yararları şu şekilde özetlenebilir. İş değerlendirme sayesinde adaletli ücret sisteminin oluşturulması, ücret belirlemede tutarlılık sağlanması, personelin güdülenmesi ve verimliliğini artırılması, personel planlamasını ve denetimini kolaylaştırarak personel giderlerini azaltılması sağlanır.¹⁴³

¹³⁹ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss.198-206.

¹⁴⁰ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 212.

¹⁴¹ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:20, 2004, s.140.

¹⁴² Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:246, İstanbul, 1991, s.112.

¹⁴³ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 212.

Başlıca iş değerlendirme yöntemleri şunlardır:¹⁴⁴

-Sıralama: Bu yönteminin avantajı basit oluşu iken en önemli dezavantajı ise işletmede çok sayıda işin mevcut olması ve de işlerin tek bir kritere bağlı kalınarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.¹⁴⁵ Sıralama yöntemi, işleri öğelerine veya faktörlerine ayırmadan bir bütün olarak ele almaktadır. Yöntemde işler önemine göre karşılaştırılmakta ve sıralanarak işlerin hiyerarşisindeki yerleri belirlenmektedir.¹⁴⁶

-Sınıflandırma yöntemi: Bu yöntemde önce işler iş analizi bilgilerine uygun olarak incelenir ve daha sonra ortak nitelikleri göz önüne alınarak belirli iş sınıfları oluşturulur.¹⁴⁷ Bu sınıflama işin gereklerine göre değişebilir. Uzmanlık gereksinime göre bir sınıflama yapmak mümkünken, yaratıcılık gereksinimine göre bir sınıflama yapmak da mümkündür.¹⁴⁸

-Faktör karşılaştırması yöntemi: Faktör karşılaştırma yöntemi ilk defa 1926 yılında Eugene Benge tarafından iş değerlendirme alanında uygulanmıştır. Philadelphia da faaliyet gösteren şirkette işler ve ücretler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan çalışmalar sırasında ortaya çıkan bazı ölçüm yetersizlikleri ve sorunlar, diğer bazı yöntemlerin bu sorunları giderememesi, yeni bir yöntemin arayışını da beraberinde getirmiştir. Böylece faktör karşılaştırma yöntemi kullanılmaya başlanmıştır.¹⁴⁹ Bu yöntemin uygulanabilmesi için genellikle bir komite kurularak işe başlanır.¹⁵⁰ Kurulan komitece işler objektif bir şekilde değerlendirilerek ele alınır.

-Puanlama yöntemi: Daha sık kullanılan bir yöntemdir. Özenli bir çalışmayı gerektirir, zaman alıcı ve maliyeti yüksek olan bir yöntemdir. Ancak diğer yöntemlere göre daha güvenilir olması ve sistem oturduktan sonra uygulamasının kolaylığından dolayı diğer yöntemlere nazaran daha çok tercih edilir.¹⁵¹ Bu yöntemde faktör sayısını gerektiğinden fazla ya da az olmasının çeşitli sakıncaları vardır. Fazla sayıda faktörün ele alınması durumunda açıklama güçleşirken, az sayıda faktör ele alınması durumunda

¹⁴⁴ Öznur Yüksel, a.g.e., s.214.

¹⁴⁵ Schluer ve Jackson, a.g.e., s.436.

¹⁴⁶ Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., s. 213..

¹⁴⁷ Geylan, a.g.e., 1992, s.236.

¹⁴⁸ Öznur Yüksel, a.g.e., s.216.

¹⁴⁹ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.baskı, Küre Matbaacılık Yayını, İstanbul, 1990, s.38.

¹⁵⁰ Öznur Yüksel, a.g.e., s.216.

¹⁵¹ Öznur Yüksel, a.g.e., s.217.

ise işin önemli bazı noktalarının değerlendirilememesi durumu ile karşılaşılır.¹⁵² Bu nedenle uygun sayıda faktör belirlenmesi gerekir.

1.2.6.2 Ücretlendirme

Ücret, hizmeti karşılığında personelin vermiş olduğu emeğe ödenen bir bedeldir. Daha geniş bir ifade ile üretim faktörlerinden biri olan emeğin bedeli, fiyatı şeklinde tanımlanabilir.¹⁵³ Kısaca ücret bir iş görenin sarf etmiş olduğu emek ve hizmetin karşılığında kazanmış olduğu bedeldir şeklinde tanımlanabilir.

Ücret işgörenin işletmede çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret çalışan için yalnızca aldığı para anlamı taşımamaktadır. Aynı zamanda iş yerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu gibi konular hakkında da bilgi verir. Ayrıca ücretin anlamı çalışandan çalışana değişir. Yeni başlayan bir çalışan için alım gücü anlamına gelen ücret, deneyimli bir çalışan için ise örgüt içi konumu hakkında bilgi veren bir ipucu olarak düşünülebilir.¹⁵⁴ Bu bağlamda ücretin çalışanın örgütteki konumun göre farklı anlamlara geldiği söylenebilir.

Diğer bir deyimle ücret, personelin emeğini, üretimde kullanmak maksadıyla, işverene kullandırması karşılığında, işletmenin kar ve zarar durumundan bağımsız olarak, ürünün satışını beklemeksizin, işveren tarafından işgörene ödenen bir bedeldir.¹⁵⁵ Bu tanım doğrultusunda ücretin çalışanın emeğinin, kurum açısından ortaya çıkarmış olduğu sonuçlarından ayrı olduğu söylenebilir.

İşverenler açısından ücret bir maliyet kalemi olarak düşünülmektedir. İşverenlerin ücretler ile ilgili beklentisi, maliyetleri minimum tutabilecekleri noktadır. Ancak şurası unutulmamalıdır ki, ücret maliyetleri artıran bir faktör olmasının yanında verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe de sahiptir. Aynı zamanda ücretin çalışanları motive edici ve performansı olumlu yönde etkileyici özelliği bulunmaktadır.¹⁵⁶ Öte yandan başarılı bir ücret yönetimi için yönetimin her şeyden önce ücret oluşumunu etkileyen faktörlere

¹⁵² William B. Werther ve Keith A. Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill Companies, 5th Editions, New York, 1993, s. 421.

¹⁵³ Yalçın, a.g.e., s.180.

¹⁵⁴ Yüksel, a.g.e., s.219.

¹⁵⁵ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, 9.baskı, İstanbul, 1992, s.153.

¹⁵⁶ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1.baskı, 2003, s.153.

hâkim olması gerekmektedir.¹⁵⁷ İşletmelerde ücretlendirmeyi etkileyen etmenler dış etmenler ve iç etmenler olmak üzere ikiye ayrılır. Dış etmenlerin başlıcaları devlet, sendikalar, işgücü pazarıdır. İç etmenler ise: örgüt büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları ve stratejilerinden oluşmaktadır.¹⁵⁸ Dış etmenlerden ilki olan devlet ücretlendirmeyi doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki yönden etkilemektedir. İşletmeler açısından devletçe belirlenen değerin(asgari ücret) altında bir ücretle personel çalıştırmak mümkün değildir.¹⁵⁹ Asgari ücret uygulaması ve yapmış olduğu yasal düzenlemelerle ücretlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahipken, uygulamış olduğu sosyoekonomik politikalar ile maliye ve vergi politikaları ile de ücretlendirme üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir.¹⁶⁰ Bu yönüyle devletin ücretlendirme üzerinde belirleyici ve etkileyici olduğu açıktır.

Ücretlendirmede etkili olan diğer bir dış etmen ise sendikalardır. Çalışanlar sendikalı olsun ya da olmasın sendikal faaliyetler sonucu ortaya çıkan ücretlerden doğrudan veya dolaylı şekilde etkilenmektedirler.¹⁶¹ Sendikal faaliyetler üzerinde de devletin düzenleyici etkisinin olduğu da unutulmamalıdır.

İş gücü pazarı da ücretlendirme üzerinde etkiye sahiptir. Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına iş yapacak iş gücü arz ile ihtiyaç duyulan iş gücü talebi etki eder. Emek arzı arttıkça ücret tutarları azalmaktadır. Yani emek ile ücret arasında ters orantıdan bahsetmek mümkündür.¹⁶² Bu doğrultuda iş gören arzının fazla olduğu bölgelerde, diğer bölgelere nispeten işgücü maliyetinin düşük olduğu söylenebilir.

Örgütün amaçları, politikaları ve ulaşmak istediği hedefler doğrudan ücretlendirme üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt amacına göre bir istihdam ve ücretlendirme uygulayacaktır. İşletme ücretlendirmeyi etkileyen etmenleri de göz önüne alarak iş değerlemesi, doğrultusunda, ücret yapısını oluşturur. Rekabet avantajı amaçlayan işletmeler piyasa ortalamasının üzerinde bir ücret seviyesi belirlerken, nitelikli eleman ihtiyacı yüksek değilse ya da örgütün ekonomik gücü kısıtlı ise ortalama ücret düzeyinin altında bir ücret politikası izlenebilir. Ücret düzeyi en az yılda bir kez gözden geçirilmeli enflasyon, işgücü piyasasının genel durumu da göz önüne

¹⁵⁷ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın, no:1462, Eskisehir, 2003, s17.

¹⁵⁸ Glueck, a.g.e., s.223.

¹⁵⁹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.163.

¹⁶⁰ Yüksel, a.g.e., s.223.

¹⁶¹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.164.

¹⁶² Erdoğan Alkin, **İktisat**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1992, s.133.

alınarak düzenlemeye gidilmelidir.¹⁶³ Ücret düzeyini uygun bir şekilde belirleyemeyen örgütler ekonomik güçlükler ile karşı karşıya kalmaktadır.

İş değerlemesi sonucu oluşan, ücret yapısı doğrultusunda, ücret sınıfları ve kademeleri oluşturulur. Örgüt içindeki çalışanların kademelerine göre ücret kademeleri ayarlanır. Aynı kademe içerisinde çalışan ücret farklılıkları ise performans, kıdem ve liyakat gibi etkenlerden etkilenmektedir.¹⁶⁴ Ancak bu ücret farklılıklarında gerekçesiz farklılıklar oluşursa çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

Ücret sistemleri ise temelde ikiye ayrılır. Kök ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleridir. Başlıca kök ücret yani garanti edilmiş minimum ücret¹⁶⁵ sistemleri ise götürü ücret, zamana göre ücret ve parça başına ücret şeklinde üçe ayrılır. Özendirici ücret sistemleri, ücretlerin özendirici bir unsur olarak kullanılmasıyla başlayan ve çalışan açısından ücret ile performans arasında bir bağ kuran ücret sistemidir.¹⁶⁶ Özendirici ücret yöntemleri ise üretim miktarına dayalı olan sistemler ve zaman tasarrufuna dayalı sistemler olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutmak mümkündür.¹⁶⁷ Bu özendirici ücret yöntemlerinin temel amacı üretim miktarını arttırmak ve zaman tasarrufunu sağlamaktır.

Özetle, çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin gelişimi tanımı ve kavramsal çerçevesi ele alındıktan sonra insan kaynakları uygulamaları olan: insan kaynakları planlaması, insan kaynağı bulma ve seçme, personel hareketliliği, geliştirme ve ücret yönetimi faaliyetleri üzerinde durularak, açıklanmaya çalışılmıştır.

¹⁶³ Yüksel, a.g.e., ss. 223-224.

¹⁶⁴ Yüksel, a.g.e., ss. 224-225.

¹⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s.229.

¹⁶⁶ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.171.

¹⁶⁷ Yüksel, a.g.e., s.226.

II. BÖLÜM

ETİK VE ÇALIŞANLARIN ETİK ALGILAMALARI

İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemeden önce bu bölümde etik kavramı ve tanımı, etiğin boyutları, ahlak kavramı, ahlak ve etik arasındaki farklar, iş etiği kavramı, etiğin tarihi gelişimi ve etik kuramları ele alınmıştır.

2.1. Etik Kavramının Tanımı

Etik kavramı farklı teorisyenler ve düşünürler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar:

Etik kelimesinin tarihi kökenine bakıldığında Yunan dilinde “karakter” anlamını içeren “ethos” kelimesinden “ethics” in türetilmesi ile oluşmuştur. “Ethics” ise, bir kavram olarak, ideal ve soyut olanın sorgulanması neticesinde ahlak kurallarının ve değer yargılarının ele alınması sonucu ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁸

Türk Dil Kurumu’na göre etik; “Töre bilimi/ Bir meslek grubunun uymak zorunda olduğu davranışlar bütünü/ Etik bilimi/Ahlaki-Ahlakla İlgili” şeklinde anlandırılmaktadır.¹⁶⁹

Etik; ahlâkî bakımdan iyi ve kötü, doğru ve yanlışın ne olduğunu ve bunların kaynağını inceleyen bir felsefe dalı olarak tanımlanabilir.¹⁷⁰ Diğer yandan etik kavramı insanlar için doğru ve iyi olanın ne olduğu ve amaçlarının ne olması gerektiği konusunu inceler. Kısaca bireysel ve toplumsal ahlâki deneyimlerin hayattaki değerlerinin ne olduğunu araştırır.¹⁷¹

Başka bir deyimle etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru/yanlış ya da iyi/kötü gibi ahlaksal açıdan araştırılan bir felsefe disiplini şeklinde de tanımlanabilmektedir.¹⁷²

¹⁶⁸ Fazlı Gökçeğöz, “Polis Meslek Etiği ve Uygulama Örnekleri”, *Çağın Polisi Dergisi*, Cilt 1, Sayı: 10 Poyraz Ofset, Ankara, 2000, .s.37.

¹⁶⁹ www.tdkterim.gov.tr, 29.08.2012

¹⁷⁰ Güliz Uluç, “Türk Medyasında Etik Sorunlar: Örnek Olaylar ve Öneriler”, *1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı*. Ankara: ODTÜ, 2003, s.322.

¹⁷¹ Richard T.De George, **Business Ethics**, Macmillan Pub. Co., New York 1986, s.15.

¹⁷² İnayet Pehlivan Aydın, **Yönetmelik ve Örgütsel Etik** 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001,s.2.

Genel olarak etik, ahlak felsefesi, ödev, yükümlülük, sorumluluk, gereklilik, erdem gibi kavramları irdeleyen, doğruluk ya da yanlışlıkla, iyi ve ya kötüyle ilgili ahlaki yargıları konu alan, ahlaki eylemin doğasını inceleyen, ahlaklı ve erdemli bir yaşamın gerekliliklerini açıklamaya çalışan felsefenin bir dalı olarak tanımlanabilmektedir.¹⁷³

Özetle etik kavramı, yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁴ Kısaca etiğin iyi ve kötüyü ele alan, doğruluk ve yanlışlığı inceleyen, ahlaki konuların üzerinde duran bir felsefe olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. Etiğin Boyutları

Etiğin boyutlarını ikili bir ayrıma tabi tutmak mümkündür. İnsanın gerek birey olması nedeni ile gerekse de toplum içerisinde yaşayan sosyal bir canlı olması nedeni ile etiğin toplumsal ve bireysel boyutlarının olduğunu söylemek mümkündür. İnsan sosyal bir canlı olması nedeni ile geçmişten günümüze sürekli bir topluluk içinde yaşamını sürdürmüştür ve bu toplumun içinde çeşitli görevler üstlenmiştir. Bu noktadan hareketle toplumu bireylerin çeşitli roller üstlendiği ve birbirleri ile sosyal iletişim kurdukları bir bütün olarak tanımlamak mümkündür.

Etik kurallar toplumsal boyutta bir anlaşmayı hedeflemektedir. Bireyler her ne kadar kendi hareket alanlarında değerlendirilseler de sonuç olarak toplum içinde yaşayan birey makro düzeyde etik kurallara tabidir. Etik kurallar ise toplumsal uzlaşmayı hedeflemektedirler. Etik, toplumsal uzlaşmayı sağlamak için kabul edilebilir davranışları ortaya koymayı amaçlar. Yani toplumsal etik; sosyokültürel bir varlık olarak insanın içinde bulunduğu toplumun değer yargılarıdır.¹⁷⁵ Bu bağlamda insanın davranışlarını içinde yer aldığı topluluktan soyutlayarak ele almak uygun değildir.

Bireysel etiğin kaynağının, “vicdan” olduğunu söylenebilir. Vicdan ise bireyin içinden gelen ona yön veren ses olarak tanımlanabilir.¹⁷⁶ Bireysel anlamda etik insanın

¹⁷³ Ahmet Cevizci, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2000, s.121.

¹⁷⁴Tim Hatcher, “Environmentalethics as an alternative for evaluationtheory in for-profitbusiness contexts”, Volume:27, Issue:3, August, 2004, ss.357–363.

¹⁷⁵ Hasan Gül,Hakan Gökçe, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, , C.13, S.1, Y.2008, ss.382-383.

¹⁷⁶ William D. Hitt, **Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice**, Columbus Battelle Press, 1990, s123-127.

hareket ve faaliyetlerinin temelini, yani onun tartışma sırasında ve konuşmalarda, bir durum karşısında tavır takınmasında, bir durumu savunmasında veya reddetmesinde, bir şeyi beğenmesinde veya beğenmemesinde, bir şeye saygı göstermesinde veya göstermemesinde temeli oluşturan kavramdır.¹⁷⁷

Özetle etik kavramının gerek toplumun, birey üstüne yüklediği sorumluluk açısından toplumsal bir boyuta sahip olduğu, gerekse bireyin sahip olduğu karakterin ve vicdanın davranışları yönlendirmesi açısından bireysel bir boyutunun olduğu söylenebilir.

2.3. Ahlâk Kavramı

Ahlak ile ilgili birçok tanımlama olmak ile birlikte genel özelliklerini içeren birkaç tanıma değinmek gerekirse;

Ahlak sözlük anlamıyla bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları olarak tanımlanabilir.¹⁷⁸ Ahlak; bir toplumsal bilinç, davranış, bir topluma, sınıfa, kesime özgü, tarihsel olarak belirlenmiş ve somut olarak, belli bir topluluğa, sınıfa, kural haline gelen görüşler, değerler, ilkeler, ilişki ve davranış biçimlerinin bütünüdür.¹⁷⁹

Ahlak, tarihin belirli bir dönemi boyunca belirli bir kültür çevresi içinde tanımlanmış, kabul görmüş, inanç, emir yasak, norm ve değerlere göre töreleşmiş, gelenekselleşmiş yaşama biçimi olarak tanımlanabilir.¹⁸⁰ Ahlak nasıl yaşamamız gerekir sorusuna verilecek cevapları araştıran bir felsefe disiplinidir. Ahlakın çıkış noktasını insan eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermeden düzenlemesi oluşturmaktadır.¹⁸¹

Ahlak, neyin iyi neyin kötü olduğunu birbirinden ayıran değerler kümesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁸² Diğer bir deyimle ahlak gayesi en son iyiye ulaşmak olan ve bize bilgeliği verebilen üstün iyidir.¹⁸³

¹⁷⁷ Mehmet Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, .s.476

¹⁷⁸ www.tdkterim.gov.tr, 11.09.2012

¹⁷⁹ Aziz Çalışlar, **Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1983, s.135.

¹⁸⁰ Cevizci, a.g.e., 2002, s.3.

¹⁸¹ Mahmut Arslan, **İş Ve Meslek Ahlakı**, , Siyasal Kitap Evi, Ankara, 2005,s.1.

¹⁸² Refik İsa Bikun, **İş Ahlakı**, Çev:Ahmet Yaşar, İGİAD yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2004, s.12.

¹⁸³ Descartes, **Ahlak Üzerine Mektuplar**, Mili Eğitim Basım Evi, 1992, s.XIII.

Gündelik hayatta ahlaklı olmak kavramı sosyal bir varlık olan insanın yaşadığı toplumun kural ve kaidelerine uygun bir şekilde davranması iken, ahlak ise bu davranış kurallarının toplamını içeren bir adlandırmadır.¹⁸⁴

Bu tanımlardan hareketle ahlakı öznesinde insan ve insan davranışları olan ve insanın doğuştan gelen özelliklerinin yanında, kendisine, içinde yer aldığı ve parçası olduğu topluma karşı genel olarak iyi ve kötü çerçevesinde yön veren ve eğitim yolu ile geliştirilebilen davranışlar toplamı ya da davranış rehberi olarak özetlenebilir.¹⁸⁵ Kısaca ahlak toplum içindeki bireylerin, uymak zorunda olduğu, tarihi süreç içerisinde gelenekselleşmiş kuralların tümüdür.

2.3.1. Etik ve Ahlâk Kavramı Arasındaki Farklar

Ahlak kavramı etik kavramının yerine kullanılan ancak bazı yönlerden farklılık arz eden bir kavramdır. Ahlak kavramının dilimizde iki anlamı bulunmaktadır. İlk anlamı insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkelerdir. İkinci anlamı ise yazında etik olarak ifade edilen ahlak felsefesini açıklamaktadır. Bu tanıma göre ahlak belirli bir dönemde insan topluluklarıca benimsenmiş olan bireylerin birbirleri ile ilişkilerini şekillendiren töre ile ilgili davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır.¹⁸⁶ Bireylerin, halkların, toplumsal sınıfların yaşamına egemen olan inanç ve tasarımlar topluluğuna ahlak, bunların bir toplumsal olgu halinde yaşanmasına ahlaklılık, bu inanç ve tasarımlara göre yönelen insani tutumlara ve bu tutumlara göre yönlendirilen eylemler hakkında varılan kanaatlere ahlaksal yargı denmektedir.¹⁸⁷

Ahlak, toplumda var olan davranış, tutum ve inançlara yön veren değerler sistemidir. Ahlak bireylerin günlük yaşam içinde nasıl yaşamaları gerektiğini detaylı olarak düşünmekteyken, Etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısını gerektirmektedir. Etik, bir topluluğun ortak isteklerini toplumda bulunan fertlere benimsetme girişimidir. Bu yönüyle etik, bireylerin isteklerinden bazılarını yalnızca kişisel değil, evrensel bir önem verilmesini de gerektirmektedir.¹⁸⁸ Yani etik kavramı daha evrensel değerlere atfen kullanılır. Dürüst olmak, yardımsever olmak, adaletli olmak, sadakat sahibi olmak,

¹⁸⁴ Poyraz Hakan, **Dil Ve Ahlak**, Vadi Yayınları, Ankara, 1996, s. 21.

¹⁸⁵ Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları Ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, Beta Basım, 2007, s.83.

¹⁸⁶ Bedia Akarsu, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984, ss.13-85.

¹⁸⁷ Tülin Ural, "Pazarlama Ahlakı: Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Karar Sürecini Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma", Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2000, s.9

¹⁸⁸ Bertrand Russel, **Bilim ve Din**, Çev: Hilmi Yavuz, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993, s.159.

hırsızlık yapmamak, cana kastetmemek gibi dünyanın her yerinde geçerli olan değerler etik değerlerdir. Oysaki ahlak, toplumdan topluma değişebilecek gelenekler, alışkanlıklar, inançlar, töreler, örf ve adetler, tabular, yaşam biçimleri gibi alanlardaki tutum ve davranışlar olarak anılmaktadır.¹⁸⁹ Bazı yazarların yine “morality” terimini de ahlak anlamında kullandığı görülmektedir. Morality ile ethics arasında bir ayrıma gitmek gerekirse morality karşılığında ahlak, ethics karşılığında ise ahlak bilimi veya ahlak felsefesi terimlerini kullanabiliriz.¹⁹⁰ Bu yönü ile etiğin ahlakı konu edinen bir felsefe olduğu söylenebilir.

Başka bir ifade ile etik mevcut davranışları ve eylemleri ahlaki açıdan değerlendirmenin ötesinde, müspet, dayandığı temelleri belli olan sonuçlara varmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle etiğin ahlakileştirme, ideolojiye dönüştürme ya da dünya görüşü ortaya koyma gibi bir amaca sahip olduğu söylenemez. Etik kendine ahlaki eylemlere belirli bir yöntem kullanarak yaklaşmayı konu edinmiştir. Bu yönde de salt kişisel veya öznel değil, nesnel genel geçer özelliğe sahip olan, kişililer arası bağlayıcılığı kanıtlanabilen önermeler kazandırmaktadır.¹⁹¹ Etik, ahlaki eylemin bilimi olarak tanımlanabilir.¹⁹² Ahlak bilimi olarak etik; kişiler, toplum ve örgütler açısından, doğru, yanlış, iyi ve kötü gibi kavramları inceleyen ve böylece kişisel ve grupsal davranışların hangilerinin doğru, hangilerinin yanlış olduğunu saptayan ilkeleri ve standartları tanımlayan bir disiplin olduğu söylenebilir.¹⁹³ Özetle etik kavramının evrensel nitelikli bir boyutunun olduğu ve ahlakın felsefi yönü üzerinde durduğu söylenebilir.

2.4. İş Etiğinin Tanımı

İş etiğinin, günümüzde iş hayatının önemli konularından biri haline geldiği söylenebilir. İş dünyasında, iyi ile kötüyü ayıran değerler üzerinde çalışan etik, uygulamalı bir alan haline gelmiş ve üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Günümüzde işletmeler gerek iç çevresi, gerekse dış çevresinin analizini yaparak olası etik

¹⁸⁹ İnyet Pehlivanlı Aydın, **Polis Meslek Etiği**, EGM Eğitim Daire Başkanlığı Yayınları, No: 15, Ankara. 2000, s.10

¹⁹⁰ Arslan, a.g.e., ss.4-5.

¹⁹¹ Annemarie Pieper, **Etiğe Giriş**, Çev: Veysel Atayman ve Gönül Sezer, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999.s.17.

¹⁹² Pieper, a.g.e., .s.45.

¹⁹³ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:14, Sayı :45, 2003, ss.3-19.

problemlerin çıkmasını engellemeye çalışır ve işletme faaliyetlerinin ahlaki boyutu üzerinde dururlar.

Sosyal yaşamın önemli bir kısmını oluşturan ekonomik faaliyetler; çeşitli kurallar, normlar, ahlaki etik yükümlülükler ve hep birlikte toplumu biçimlendiren diğer alışkanlıklarla sıkı sıkıya örülmüştür. Yani ekonomi içinde var olduğu kültürden ayrı olarak düşünülemez.¹⁹⁴ Bu bağlamda kurumlar da var oldukları ekonomik düzeni kapsayan kültüre adapte olmalı ve toplumun etik değerleri konusunda hassasiyet sahibi olmalıdırlar. Bu noktada da iş etiği işletmeler ve organizasyonların başarısı için önemli bir unsur haline almıştır. Önemi vurgulanmış olan iş etiğinin tanımı üzerinde ise net ve kesin bir uzlaşının bulunduğu bir tanımlama henüz oluşmamıştır. Bu kapsamda çeşitli özellikleri vurgulanarak anlatılan iş etiği ile ilgili tanımlamalara bakacak olursak;

İş etiği, iş dünyasında yaşanan doğru ve yanlış davranışların üzerinde durur. İş etiği dürüstlük sorununu kendine konu edinir ve bu çerçevede iş etiği demek, söz verdiğinde sözünü yerine getirmek demektir. Başka bir deyişle iş etiği demek faaliyetlerin sürdürüldüğü doğaya ve doğal hayata saygılı olmak, hak kavramına saygılı olmak demektir. Uğranılan haksızlıklara ve adaletsizlikler karşı çıkmak demektir. Kısaca iş etiği iş yaşamında dürüst davranmak, güven vermek, saygılı davranmak ve adil olmak şeklinde özetlenebilir.¹⁹⁵

İş etiği, çalışanlar, hissedarlar, çıkar grupları ve rakipler ile işletme arasındaki uygulamalarda etik olarak nasıl faaliyette bulunacağını araştırır ve önerilerde bulunur. Diğer bir ifade ile iş yaşamı uygulamalarının etik çerçevesini oluşturan bir çalışma alanıdır. İş etiği uygulamaları işletmede çalışma şartlarını düzenlemede önemli bir yere sahiptir. Ücretlendirme, kariyer sistemi, performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları etiğin çalışma alanı kapsamındadır.¹⁹⁶ Bu noktada benzeri insan kaynakları uygulamalarının çalışanların etik algısı üzerinde etkisinin olacağı düşünülmektedir.

İş etiği kavramı uygulamalı etik sanatının, etik kurallarını, prensiplerini ticari bakış açısı ile inceleyen, iş ortamında oluşabilecek ahlak ve etik problemlerini, ticaret

¹⁹⁴ Francis Fukuyama, **Güven- Sosyal Erdemler ve Refah Yayılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000, ss.22-29.

¹⁹⁵ Francis P. Mc Hugh, **İş Ahlakı**, Tüsiad Yayınları, İstanbul, 1992, ss.11-12.

¹⁹⁶ Çetin Bektaş ve Mehmet Ali Köseoğlu, "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2008, sayı: 13, no:1, ss. 145-158.

içindeki bireylerin özel görev veya yükümlülüklerini ele alan bir kavramdır.¹⁹⁷ Diğer bir ifadeyle iş etiği, etik kavramını ticari hayat içinde irdeleyen bir kavram niteliğindedir.

İş etiği, işletme ve etik arasındaki ilişkiyi incelemekte işletmelerde olası ahlaki çatışmaları, çatışmaların nasıl çözüleceği konularıyla ilgilenmektedir.¹⁹⁸ İş etiği genel olarak çalışma ortamındaki doğru ve yanlış davranışlar olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁹ Etik davranışlar bireyler için olduğu kadar, meslek mensubu ve çalışanlar açısından da önemlidir.

Etik kavramı insanlar için doğru ve iyi olanın ne olduğu ve amaçlarının ne olması gerektiği konusu ile ilgilenir. Kısaca iş etiği bireysel ve toplumsal ahlâki deneyimlerin hayattaki değerlerinin ne olduğuna yönelir.²⁰⁰

İş etiği iş görenlerin çalışma hayatında karşılaştığı tüm ahlaki sorunları inceler. Bu muhtemel sorunlar çalışanlar arasında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, işletme ve işletmenin müşterisi olan bireyler arasında ve örgüt dış çevresinde olabilir. İş etiği aşırı kibarlık ve naziklik olarak algılanmamalıdır. Diğer yandan iş etiği kâra ve servete karşı olmak olarak da algılanmamalıdır. İş etiğinin amacı sadece felsefi analizler yapmak değildir. İktisadi faaliyetlerin toplum için hayati öneminin olması, iktisadi hayatta etik sorunların önemini de artırmıştır.²⁰¹ İş etiği kavramının önemi, asıl olarak ekonomik hayatta karşılaşılan etik problemler noktasındadır.

Genel olarak etiğin hayatı düzenlemede önemli etkisi olduğu gibi, iş etiğinin de bu anlamda yasaların ve kuralların ötesinde ve onların sınırlarından daha geniş olarak iş hayatının düzenlenmesi üzerinde pozitif etkisinin var olduğu söylenebilir. Kanun ile etik arasında kantar ile hassas terazi arasındaki fark kadar ince bir fark vardır. Kanun, her şeyden önce kötüye engel olmayı amaçlar ve engel olur. Etik ise, iyi olanın gerçekleşmesi yönünde çaba harcar.²⁰² Bu yönü ile etik ve kanun arasında amaçları açısından farklılıkların var olduğu söylenebilir.

¹⁹⁷ Nikolay A Dentchev, Derrick P. Gosseln, **Business Ethics and Management Risks**, Editors: Mary W. Vilcox ve Thomas O. Mohan, **Contemporary Issues in Business Ethics**, Nova Science Publishers, New York, 2007, s.107.

¹⁹⁸ Gyula Fülöp, Robert D. Hisrich, Krisztina Szegedi, "Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies", *Journal of Management Development*, Vol:19, No:1, 2000, ss. 5-31.

¹⁹⁹ Semra Arıkan, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Ankara, 1995, ss.171-180.

²⁰⁰ George, a.g.e., s.15.

²⁰¹ Arslan, a.g.e., ss.4-7.

²⁰² F.W. Foester, **İyi İnsan İyi İş Adamı**, Çev: İsmail Hüsrev Törkin, Doğan Kardeş Yayınları, 1959 ss.54-55.

İş etiği, iş dünyasındaki belirli bir durumda yanlış ve doğrunun ne olduğu ile ilgili, kuralları, standartları ve etik ilkeleri kapsar. İş dünyasındaki davranışlara rehberlik eden etik prensipleri ve standartları barındırır. Bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, toplum tarafından belirlenmektedir.²⁰³ Bu noktada iş etiği konusunda bireyin etik değer yargılarından ziyade toplumun etik değerlerinin önemini büyüklüğü ortaya çıkmaktadır.

2.4.1. İş Etiğinin Özellikleri

İş etiği bir takım özelliklere sahiptir ve bu özellikler ile şekil kazanmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde özetlenebilir; etik sonradan öğrenilebilir ve kazanılabilir, etik ilkeler tüm fertlerce paylaşılmalı ve tüm fertleri kapsamalıdır, etik ilkeler herkesçe içselleştirilerek benimsenmelidir, öğrenilen ve içselleşen etik ilkeler davranış kalıplarına dönüşmelidir, kalıplaşan iş etiği ilkelerinin işletme dış çevresine yansımaları referans niteliğinde olmalıdır. Etik ilkeler aynı zamanda performans değerlendirmeyi ve oto kontrolü kolaylaştırıcı bir özelliğe sahip olmalıdır.²⁰⁴ İş etiğinin özellikleri dikkate alındığında, bireysellikten öte içinde yer alınan toplumun tüm fertlerince kabul edilmesi ve paylaşılması gerektiği görülmektedir.

2.4.2. İş Etiğinin Tarihi Gelişimi

İş etiğinin tarihsel gelişimi antik çağlara kadar uzanmaktadır. İş etiğinin, kişi olarak, dayandığı kökenin Aristoteles (M.Ö.384-322) olduğu söylenebilir. Ancak iş kavramı geniş anlamda eski Sümerlere de yapılan geniş çaplı ticarete ve kayıt tutma gibi faaliyetlere dayandırılabilir. Ancak işle ilgili etik analizin kaynaklarını ilk olarak Aristoteles'in düşüncelerinde görülmektedir.²⁰⁵ Aristoteles'in zenginlik, servet gibi kavramları kendine amaç olarak gören ticari faaliyetleri onaylamadığı görülür. Diğer yandan Eski Yunan ve Roma dünyasının düşünürleri işletmecilik ve ticari faaliyetlere olumlu yaklaşmazlardı. Çünkü bu tür faaliyetlerde bulunanların sahip oldukları para kazanma hırsı, yalan söyleme alışkanlığı gibi unsurların barbar toplumlara ait olduğunu ve kendi toplumları ile etkileşime geçmesi halinde var olan toplumsal yapıyı yozlaştırabileceğini düşünürlerdi. Zaten Aristokrasinin egemen olduğu toplumsal yapılarında el emeği ve fiziksel çabaya dayanan faaliyetler küçümsenirdi ve bu tür

²⁰³ O.C. Ferrell, John Fraedrich and Linda Ferrel, **Business Ethics Ethical Decision Making and Cases**, 3th Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1997, s. 6.

²⁰⁴ Gül ve Gökçe a.g.e., s.382.

²⁰⁵ Robert Frederick, **A Companion to Business Ethics**, Wiley-Blackwell, 1th edition, 1999, ss.45-103.

faaliyetlerin kölelerin ve aşağı sınıfların işi olduğu düşünülürdü.²⁰⁶ Tabi bu noktada dönemde hâkim olan aristokratik bakış açısı konuya yönelik algılamalarda da etkili olmuştur.

İş etiğinin gelişim sürecinde dinlerin etkisinin de olduğu göz ardı edilmemelidir. Yahudilik ticarete ve servet birikimine sıcak bakarken, faizi yasaklamıştır. Ancak burada çelişkili bir durum söz konusudur. Yahudi bir tüccarın Yahudi bir kimseden faiz alması yasaklanmışken, Yahudi olmayan insanlardan faiz alabilmektedir. Daha sonra ortaya çıkan Hıristiyanlık da ticarete olumsuz bakmamış ancak faiz yasağı uygulanmıştır. Dinde reform hareketleri ile ortaya çıkan Protestanlık ise faizin önünü açmış ve ticari kazancı tanrının bir lütuf'u olarak gören Protestan çalışma ahlakı kapitalizm sisteminin temellerini oluşturmuştur. İslamiyet ise faiz yasağı koymakla birlikte ticarete ve ticari kazanca olumlu yaklaşmıştır. Çalışma ve dürüst ticaretin ibadet mertebesinde görüldüğü İslam dini çalışma açısından Protestan ahlakı ile örtüşmekle birlikte, var olduğu toplumların siyasal rejimlerinin katılığı ve özel mülkiyet konusunda yaşanan sorunlardan dolayı oluşan istikrarsız ekonomik ortam nedeni ile kapitalizme tam olarak adapte olamamıştır.²⁰⁷ Bu noktada iş hayatında etik sorunların çeşitli semavi dinlerce ele alındığı görülmüştür.

Etik konusu 1960' lı yılların başından itibaren ilgi görmeye başlamıştır. Bu artan ilgide, dönemde gerçekleşen güvenilir olmayan ürünlerin satılması, işletmelerin doğaya ve çevreye zarar vermesi, rüşvetin yaygınlaşması gibi faktörlerin etkisinden bahsedilebilir. Bu noktadan hareketle işletmelerin sadece kâr odaklı faaliyetleri 1970' lerde tepki çekmeye başlamış ve iş etiği konusuna olan ilgi daha da artmıştır.²⁰⁸ 1980 sonrası işletmeler, sosyal maliyetlerin dikkate alınması gereksiniminin gittikçe bilincine varmaya başlamışlardır. Özellikle artan sanayileşme dünyada çevre konusunda hassasiyetin artmasına neden olmuştur. Yoğun kamusal ve politik baskı altında şirketler çevre kirliliği sorunu ile uğraşmak zorunda olduklarını kabul etmişlerdir.²⁰⁹ Bu gelişmeler ışığında etiğin önemini arttırdığı söylenebilir.

²⁰⁶ Arslan, a.g.e., s.23.

²⁰⁷ Arslan, a.g.e., ss.23-27.

²⁰⁸ Geoffrey P. Lantos, "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, vol:18, no:7, 2001, ss.595-632.

²⁰⁹ Hugh, a.g.e., s.70.

Günümüze gelene kadar iş ahlakı alanında tarihsel anlamda beş aşamalı bir tarihi süreçten geçilmiştir.²¹⁰

- 1900-1920 Arası İş Etiği: İşletmenin ve yönetimin bir bilim olarak ele alınmaya başladığı bu dönem, F.W.Taylor'ın yönetim biliminin temellerini attığı zaman dilimini kapsar. ABD'de bu dönemde konu somut ve uygulamaya dönük olarak ele alınmakta ve dönemde işçi tazminatları, kadın ve çocukların çalışma koşulları, reklamların dürüstlüğü gibi etiğin kapsamına giren konular ele alınmaktaydı.

- 1920-1950 Arası İş Etiği: Bu dönemde gerçekleşen diğer bir yenilik ise önceden bireysel bir sorun olarak görülen iş ya da ticaret etiğinin, bu kapsamın dışına çıkarılarak firmanın iş etiği ve etik sorumluluğu kavramlarını ortaya atmasıdır. Meslekler ile ilgili etik ilkelerin belirlenmesi dönemin en önemli özelliklerindedir. Bu dönemde Bankacılık ve İş Ahlakı adıyla yayımlanan kitap konu ile ilgili sistematik ve kapsamlı ilk eser olma özelliğini taşımaktadır.²¹¹ Bu noktada bankacılığın etik açıdan incelenmesinin günümüze ait bir eğilim olmadığı geçmişten bu yana konunun ilgi çektiği ve üzerinde durulduğu söylenebilir.

-1950-1970 Arası İş Etiği: Bu dönemde işletmelere ilişkin etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmış ve din görevlileri, adil ücretler, iş uygulamaları ve kapitalizm ahlâkı konularındaki sorunları yüksek sesle dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde dinsel gelenekler iş ahlâkının temelini oluşturmuştur.²¹² İkinci dünya savaşı sonrası hem ABD ekonomisinin hem Avrupa ekonomisinin patlama yaptığı yıllardır. Firmaların büyümesi ile işletme yöneticiliği de karmaşıklaşmaya başlamıştır. Bu dönemin en önemli olgusu sadece iş etiğinin eğitimine verilen ağırlığın artması değildir. Yine dönemde Avrupa da iş etiği dersleri kilise ve teoloji ile ilintili olarak ele alınırken, ABD de konuya seküler yaklaşılmış iş etiği konusuna din boyutunun dışında yaklaşmıştır.

-1970-1990 Arası İş Etiği: Bu dönemde iş etiği alanına düzen getirme girişimlerinde bulunmuş ve ABD'de bulunan okulların bir kısmında iş etiği ders programlarına alınmıştır. Bunun yanı sıra yine bu dönemde üniversitelerde iş etiği

²¹⁰ Arslan, a.g.e., ss.27-31.

²¹¹ W.E. Borden ve Cyrus Lauron Hopper, "Banking and Business Ethics", Rand McNally & Company, Chicago New York, 1921, ss.123-141.

²¹² Ferrel ve diğerleri, a.g.e., .s.7.

kürsüleri oluşturulmuştur.²¹³ Bu da iş etiğinin öneminin artmasının yanında konuyu eğitim boyutu ile aktarılması açısından da ele alındığını göstermektedir.

-1990 ve sonrası İş Etiği: Bu dönemde iş ahlakı küresel boyutta ele alınmış hemen her üniversitede müfredatlarda yer almıştır. Küreselleşme olgusu beraberinde çok uluslu firmaların oluşmasına neden olmuştur. Bu firmalar ise kültürel farklılıkların üstünden gelme ve ayrımcılık gibi konuların çözümünde iş ahlakının araştırmalarından faydalanmıştır.

2.4.3. İş Etiğinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk ile İlişkisi

İş ahlakı, belirli bir dönemde evrensel kabul görmüş ya da belirli bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve normlar çerçevesinde iş yaşamına ait işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön verecek ahlaki yargılar geliştirme ve uygulama biçimidir.²¹⁴ Etik ise insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötü sözü ve davranışı belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanabilir.²¹⁵

İş etiği ve iş ahlakı kavramları gerek anlam ve içerik bakımından gerekse nitelik ve kapsam bakımından birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar üç noktada özetlenebilir.²¹⁶

- İş etiği, fertlerin kendi aralarında olan ilişkilerinde, işletmelerin dış çevresi ile olan ilişkilerinde hukuka, düşünmeye ve felsefeye bağlı olarak yol gösterici davranış biçimlerini içermektedir. İş ahlakı ise genellikle dinsel inançlarımızın bir parçası olan kurallardan hareket etmekte, dine dinsel inançlara göre uyulması gereken kurallar bütününe kapsamaktadır.
- İş etiği ilkeleri evrensel niteliği gereği herkes için geçerli olma özelliği taşırken; iş ahlakı görece, töresel, gelenekselleşmiş, örfi bir yapıya sahip ve toplumdan topluma değişen niteliğe sahiptir.
- İş etiği, çalışma hayatındaki özel gruplar için belirlenmiş davranışlar veya davranış kurallarını tanımlamakta iken iş ahlakı ise, toplum içindeki farklı grupların dinsel, etnik kimliklere göre değişenlik gösteren yazılı olmayan ve insanlar arasında uyulması gereken kuralları işaret etmektedir.

²¹³ Şevki Özgener, **İş Ahlakının Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, .s.62.

²¹⁴ Torlak, a.g.e., ss.79-100.

²¹⁵ Ömer Demir ve Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Vadi Yayınları, Ankara, 1997, s.14.

²¹⁶ Sibel Gök, "İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 2008, s.8.

İş etiği ile karıştırılan bir diğer kavram ise sosyal sorumluluk kavramıdır. Sosyal sorumluluk kavramı işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, işletme ile ilgili tarafların çıkarlarına zarar vermeyecek şekilde kullanılmasıdır.²¹⁷ Sosyal sorumluluğu, bir işletmenin, iş ahlakına, içinde bulunduğu toplumun kanunlarına, yönetmeliklerine örf ve adetlerine ve diğer düzenleyici hükümlerine uyararak, ekonomik koşulları, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini de göz önüne alarak, kendisinin istediği oranda topluma dönük gerçekleştirdiği faaliyetler, yardım ve yükümlülüklerin toplamı şeklinde tanımlamıştır.²¹⁸ Bu noktadan hareketle sosyal sorumluluk kavramının etik kavramı ile iç içe olduğu ve sosyal sorumluluğunu yerine getirmek isteyen bir işletmenin etik kuralları göz ardı etmemesi gerektiği söylenebilir.

2.5. Etik Kuramları

Etik kuramları etik davranışın özelliklerinden bir ya da birkaçı üzerinde durur. Bu yönü ile bir eylem incelenirken ya eylemi ahlaksal ülkücülük, ya eylemcinin güdülerinin sezgicilik, ya da eylemin sonuçlarını yararcılık olarak ele alırlar.²¹⁹ Ayrıca, işletmeyi yönetenler ve iş görenler rutin faaliyetleri esnasında birçok karar verme süreci ile karşı karşıya kalırlar. Bu karar verme sürecinde sıkça etik ikilemlere düşerler. Bu etik ikilemleri aşabilmek ve gerçekleştirdikleri eylemlerin meşruluğunu sağlayabilmek için etik düşünce yöntemlerine başvururlar. Böylece etik kuramlar işletmelerde etik karar alma sürecinde kullanılan bir araç olarak karşımıza çıkar. Etik kuramları temelde Deontolojik ve Teleolojik Etik Kuramlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenir.

2.5.1. Deontolojik Etik Kuramlar

Deontolojik felsefe temelde doğru ve yanlışın evrensel olduğu üzerinde durmaktadır. Deontolojik etik kuramı değişmeyen moral kuralların önemli olduğunu vurgular çünkü eylem, ortaya çıkabilecek sonuçlara bakılmaksızın, doğası gereği doğru

²¹⁷ Birgül Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma: Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, Mart 1999, s.21.

²¹⁸ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2001, ss. 99-100.

²¹⁹ Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi Çözümleme Planlama ve Denetim**, Beta Basım Yayım, Cilt:2, 1972, s.555.

ya da yanlıştır. Bu nedenle etik kurallar evrensel niteliklidir.²²⁰ Temel düşünce, aynı durumla karşılaşan bireylerin aynı eylemde bulunmasıdır. Eylemci deontoloji ve kuralcı deontoloji olmak üzere kendi içinde ikili bir ayırım mevcuttur. Kuralcı deontoloji kuralların duruma egemen olduğunu belirtirken kurallara hazırlanmanın ve uymanın önemli olduğu üstünde durur. Eylemci deontoloji görüşünü benimseyenlere göre ise durumsal değişkenler, kurallara egemendir ve eylemler eylemin olduğu şartlarda göz önüne alınarak yargılanmalıdır.²²¹ Deontolojik kuram Adalet Kuramı, Kant (Kural) Etiği, Haklara Dayalı etik olmak üzere üçe ayrılır.

2.5.1.1. Adalet Kuramı

Etik kuramları adalet üzerine temellendirilmiştir. Bir topluluğun üyeleri arasında paylaşılan fayda ve sorumlulukların dengesi ile kanunların, kuralların ve politikaların uygulanmasından doğan sonuçlara bakan karşılaştırmalı bir yöntem kullanır. Adalet temelli etiği kullanan ahlâk felsefecileri, toplumun büyük bir kısmının bir davranışta faydası olsa da, o toplumun bazı üyeleri için adaletsiz bir sonuçla karşılaşılması durumu varsa bu davranışı genellikle dikkate almazlar.²²² Adalet kuramının ilgilendiği temel soru “Bu doğrumu ya da adil midir?” sorusudur.²²³ Adalet kuramına göre eşit olanlara eşit, eşit olmayanlara ise eşit olmadan davranılması gerekmektedir.²²⁴

Adalet kuramına göre tüm insanlara adil olarak davranılmalıdır. Bu yaklaşım dağıtıcı adalet, telafi edici adalet ve cezaya dayalı adalet olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. Dağıtıcı adalet yaklaşımına göre her türlü mal ve hizmetin adil ve eşit bir şekilde dağıtılması gerekmektedir ve ahlaki olanın bu olduğu savunulmaktadır. Telafi edici adalet yaklaşımı dağıtıcı adalet yaklaşımının noksanlarını gidermeye yönelik olarak oluşturulmuş ve dağıtımdaki adaletsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Cezaya dayalı adalet yaklaşımı ise temel esas yanlış yapanların cezalandırılmasıdır.²²⁵ Adalet kuramının temeli neyin doğru ve adil olduğudur.

²²⁰ Cheryl H.Kinderknecht,” Social Work Ethical Violations: The Experience of One State Regulatory Board”, A Thesis of Doctor Degree, University of Kansas, Kansas, 1995, .s.20.

²²¹ John Paul Fraedrich, “The Ethical Behavior of Retail Managers”, *Journal of Business Ethics*, Cilt:12, sayı:3, 1993, ss.207-209.

²²² Çiğdem Kirel, “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No.1211, Eskişehir, 2000.s.39.

²²³ Arslan, a.g.e., s.20.

²²⁴ Donna J. Wood, **Business and Society**, Harper Collins Publishing, USA, 1990, s.208.

²²⁵ Rogene A. Buchholz ve Sandra B. Rosenthal, **Business Ethics-The Pragmatic Path Beyond Principles To Process**, Prentice Hall inc., New Jersey, 1998, ss.32-33.

2.5.1.2. Kant Etiği (Kural Etiği)

Ahlaki kişisel çıkarlardan tamamen ayrı tutan ahlak felsefesi (Ödev ahlâkı) Immanuel Kant (1724-1801) tarafından geliştirilmiştir. Kant'ın ahlakında esas olan doğru olanı yapmaktır. ²²⁶Doğru olan davranış aynı zamanda ahlaki olacaktır düşüncesinden hareket etmektedir.

Kant; etik ilkelerin binlerce yıldır bilindiğini evrensel ve nesnel olduklarını belirtmiştir. Kant kuralların tüm insanlık için her zaman geçerli olduğunu ve uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Kuralların tümüyle işlediği bir dünya için çalışmalıdır. Bireyin ödevi bu evrensel etik ilkeleri öğrenmek ve bu etik ilkelere uygun bir şekilde davranmaktır. Etik ilkeler bireyleri doğrunun ya da yanlışın ne olduğu hususunda yönlendirecektir. ²²⁷ Kant ahlaklı olmak için ahlaklı olmak durumu ile korku, görüntü veya çeşitli faydalar elde etmek için ahlaklı olmak durumlarını birbirinden ayırmaya çalışmıştır. ²²⁸Kant ahlâkında esas olan mutluluk ya da fayda değil, mutluluğu hak etmek ve doğru olmaktır. Ahlâki davranmak için belli koşulların yerine gelmesi beklenmemelidir. Ahlâki davranış her koşulda ve durum ne olursa olsun ortaya konması gereken bir davranıştır. ²²⁹ Kısaca Kant' a göre doğru, etik olandır ve etik davranmak için çaba harcamayı etik davranmak durumundan farklı olduğunu savunmuştur.

2.5.1.3. Haklara Dayalı Etik

Bu yaklaşımın temeli insanların, sırf insan olmalarından dolayı bir takım haklara sahip olmaları görüşüne dayanır. Bu yaklaşıma göre bireyler birbirlerinin haklarına saygılı olmalı ve birbirlerinin hakkını ihmal etmemelidir. Bireylere ait olan ve insan olmaktan kaynaklanan söz konusu hakların bir kısmı devletin koyduğu yasalarca tanımlanır ve güvence altına alınır. Bunun en bariz örnekleri; yaşama hakkı, özgür ifade, eşitlik, oy kullanma hakkı gibi haklardır. Bazı haklar ise, yasal sistemden bağımsız olarak ahlâki standartlardan kaynaklanan evrensel haklardır. ²³⁰ Yine, haklara haklara dayalı etik yaklaşımı işletmelerin alacakları yönetsel kararlar bakımından yaşama ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, özgür konuşma ve özel mülkiyet haklarına saygılı olmaları gerektiğini ve hak ihlalinde bulunmamaları

²²⁶ Arslan, a.g.e., s.9.

²²⁷ Özgener, a.g.e.,s.42.

²²⁸ Tom Sorell and John Hendry, "Business Ethics", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994, ss. 7-8.

²²⁹ Arslan,a.g.e., s.9.

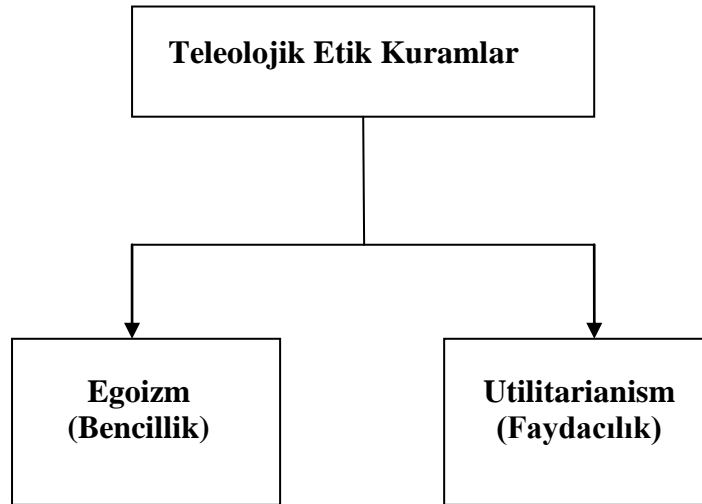
²³⁰ Kirel, a.g.e., s.36.

gerektiğini savunur.²³¹ Bu bilgiler ışığında işletme faaliyetleri ile ilgili başlıca altı temel hak sayılabilir. Bu haklar özetle; yaşam ve güvenlik, doğru bilgi, özel hayata saygı, irade özgürlüğü, ifade özgürlüğü ve özel mülkiyet haklarıdır.²³² Haklara dayalı etik yaklaşımı temelde bireylerin sahip olduğu birtakım hakların olduğunu ve işletmelerinde bu haklara saygı göstermesi gerekliliği üzerinde durmaktadır.

2.5.2. Teleolojik Etik Kuramlar

Teleolojik etik, seçimlere, sonuçların değerlendirilmesi yoluyla bir eylemin doğruluğunun o eylemin sonuçları tarafından belirlendiğini vurgularlar.²³³ Teleolojik etik, bir eylemin iyiliğini ve kötülüğünü, doğruluğunu ve yanlışlığını sonuçlarıyla saptar ve kararların sonuçları üzerinde durur. Bir kararın etik olup olmadığını, doğurduğu sonuçlara bakarak tespit edilir. Bu noktada üzerinde durulan ana unsur, sonuçların kimi etkilediğine yöneliktir.²³⁴ Teleolojik yaklaşım bir durumun iyiliğine karar verirken eylemden dolayı ortaya çıkacak iyilik ile kötülüğü kıyaslar. Doğru ve etik olan eylem daha çok iyilik üretecektir görüşünü benimser.²³⁵ Bu bağlamda başlıca iki teleolojik kuramdan egoizm ve faydacılık olarak bahsedilebilir.

Şekil 2.1. Teleolojik Kuramlar²³⁶



²³¹ Arıkan, a.g.e., s.175.

²³² David J. Fritzscher, **Business Ethics**, Mc Graw-Hill International Editions, New York, 1997.s.52.

²³³ Frederic G. Reamer ve Marcia Abramson, **The Teaching of Social Work Ethics** The Hasting Center Institute of Society, Ethics and the Life Sciences, New York, 1982, .s.29.

²³⁴ John R. Boatright, **Ethics and the Conduct of Business**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.s.31.

²³⁵ William H. Shaw and Vincent Barry, **Moral Issues in Business**, Wadsworth Pub. Co, New York, 1985, ss.153-200.

²³⁶ Arslan, a.g.e., s.14.

2.5.2.1. Egoizm (Bencillik)

Bencillik yaklaşımına göre, uzun dönemde diğer alternatiflerle kıyaslandığı zaman bireye maksimum düzeyde yarar sağlayacak alternatif eylem tarzının, doğru ve ahlâki bir eylem olacağı söylenebilir. Bencillik bireylerin uzun dönemli çıkarları üzerinde odaklanmasıdır.²³⁷ Burada günlük hayatta kullanılan egoizm(bencilik) ile burada geçen egoizmin aynı olmadığı anlaşılmalıdır. Burada anlatılan egoizm başkalarına yardım etmemeyi savunmaz, sadece böyle bir zorunluluğun olmadığını belirtir.²³⁸ Egoizm anlayışına göre bireyin diğer fertlere yardım etme gibi bir zorunluluğu yoktur.

Egoizm taraftarları, çıkarı bireyler açısından ayrıca tanımlayarak, kişisel çıkarları maksimum düzeye eriştiren karar ve kararları etik açıdan doğru olarak kabul etmektedir. Alternatif kararlar arasında bir seçim yapmak zorunda kalan bir egoist, bireysel çıkarını maksimize edecek olan alternatifini seçecektir. Bir egoistin temel prensibi çıkarı açısından en fazla getiriye sağlayan eyleme yönelme şeklinde özetlenebilir.²³⁹ Bencillik yaklaşımında ferdin en fazla getiriye ulaşmaya dönük çabaları temel amaç olarak görülmektedir.

Bencillik yaklaşımına dayalı olarak alınan kararlar başkaları açısından doğuracağı sonuçlar düşünülmezsizin, çıkar grubu için en iyi sonuçları sağlamak maksadıyla alınır. Ancak kararın bu şekilde alınması diğer bireylerin bu karardan mutlaka zarar göreceklere anlamını taşımaz. Birey veya işletme için yararlı olacağı düşünüldükten sonra alınan kararlar aynı zamanda ülkeye veya tüm topluma da faydalı olabilir.²⁴⁰ Burada çıkarın en üst düzeye çıkarılmasını amaçlayan birey diğer bireylere zarar vermek zorunda değildir.

Egoizm kuramının zayıf noktaları, ayrımcılık, kirlenme, güvenli olmayan ürünlerin üretimi gibi sorunlardır. Diğer yandan iş uygulamalarına karşı önlemler geliştirmemesi ve kişiler arası egoizm çatışmalarının çözülmemiş olmasıdır.²⁴¹ Ayrıca bireysel yararların zaman içerisinde bireysel çıkarlara dönüşmesi nedeniyle uygulamada

²³⁷ Bülent Mengüç "Organizational Consequences Marketing Ethics and Sales Force Supervision: Further Empirical Evidence", *Journal of Business Ethics*, No.17, 1989, ss.333-352.

²³⁸ Arslan, a.g.e., s.14.

²³⁹ O.C. Ferrell, John Fraedrich, **Business Ethics Ethical Decision Making and Cases**, 3th Edition, Houghton Mifflin Comp., New York, 1994, ss. 7-15.

²⁴⁰ Fritzscher, a.g.e., s.47.

²⁴¹ John Tsalikis ve David J Fritische, "Business Ethics: A Literature Review With a Focus on Marketing Ethics", *Journal of Business Ethics*, No.8, 1989, s.69.

bir takım sapmalar ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır.²⁴² Bireysel çıkar çatışmalarının nasıl çözüleceği bu konu üzerinde durulması gereken soruların başında gelmektedir.

2.5.2.2. Utilitarianism (Faydacılık)

Faydacılık yaklaşımı sonuçlara odaklıdır. Bu sonuçlar tüm kesimlerde etkiye neden olacağından, karar verici olası tüm alternatiflerin sonuçlarını önceden sistematik bir şekilde analiz etmeli ve kişi çoğunluk için en fazla faydayı sağlayan alternatife yönelmelidir.²⁴³ Bencillik yaklaşımından farklı olarak burada amaç toplam faydanın en üst düzeye ulaşmasını sağlamaktır.

Bir eylemin kötü sonuçları azalttığı sürece veya en iyi sonuçları arttırdığı sürece doğru olduğu varsayımına dayanmaktadır. Eylemlerde yer alan fertler için fayda maksimizasyonu olması gerektiği üzerinde durur²⁴⁴ Faydacılar kendi içinde davranışçı faydacılar ve kuralcı faydacılar olarak ikiye ayrılmışlardır. Davranışçı faydacılar, toplum için yetersiz sonuçlara neden olan eylemlerin ahlâki olmadığını savunmakta iken. Bir eylemin, çoğunluktaki insanlar için iyi sonuç yarattığı sürece ahlâki olarak doğru olduğunu ileri sürmektedirler. Buna karşı kuralcı faydacılar ise, istenen sonucun gerçekleştirilmesini sağlayacak kuralların kullanılması üzerinde durmaktadırlar. Çok sayıda kişinin maksimum sonuçları elde edebilmesinde önceden belirlenen kuralları kullanırlar.²⁴⁵ Görüldüğü gibi, kurallı faydacılık bir dizi davranıştan doğan toplam sonuçlar ile ilgilenirken, davranışsal faydacılık tek bir davranışın toplam sonuçlarını üzerinde durur. Bu noktada davranışsal faydacılık kısa vadeli bir yaklaşım, kurallı faydacılığın ise daha uzun vadeli bir yaklaşım olduğu da görülebilir.²⁴⁶ Bu farklılık yaklaşımların konuya bakış açılarından kaynaklanmaktadır.

Etik karar alma sürecinde teleolojik yaklaşımları kullanan yöneticiler birtakım zorluklarla karşı karşıyadır. Karşılaşılan bu zorluklar aynı zamanda söz konusu yaklaşımların eleştirilen yönlerini oluşturur. İlk olarak, yöneticiler tarafından hem bencillik hem faydacılık kıstaslarının doğru biçimde uygulanabilmesi, bir davranışın tüm sonuçlarının önceden saptanabilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

²⁴² Hugh, a.g.e., ss.10-70.

²⁴³ Inder P. Khera, "Business Ethics East vs. West: Myths and Realities", *Journal of Business Ethics*, Vol: 30, 2001, ss. 29 -39.

²⁴⁴ Milton Snoeyenbos, James Humber and Robert F. Almeder, **Business Ethics**, Prometheus Books, 1992, s.481.

²⁴⁵ R. Eric Reidenbach ve P. Robin Donald, "Some Initial Steps Toward The Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities", *Journal of Business Ethics*, vol:7 issue:11, 1988, ss.871-879.

²⁴⁶ Fritzscher, a.g.e., s.49.

Oysaki konu işletmeler açısından ele alındığında, işletmenin alacağı kararların tümünün sonuçlarının öngörülemez olduğu bir gerçektir. İkinci olarak karşılaşılan en önemli güçlük, çoğu kararın kolaylıkla ölçülemeyen ve ölçüm birimleri ile ifade edilemeyen değişkenlik gösteren ikincil sonuçlara neden olmasından kaynaklanır.²⁴⁷ Bu noktada işletmelerin tüm sonuçları önceden öngörebilmelerinin güç olduğu ve ikincil sonuçların öngörülmesinde birtakım zorlukların bulunduğu söylenebilir.

2.5.3. Etik Karar Verme Süreci

Herhangi bir konuda ahlaki karar verme söz konusu olduğunda tarafların ilgili konuda mutabakat içinde olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda bulunan çözümün toplum önünde savunulabilir olması da gerekmektedir. Eğer alınan kararı toplum önünde savunamıyorsak, bu çözümün etik olduğunu meşrulaştıramadığımızı gösterir. Etik bir sorunun çözüm arayışında üç önemli husus göz önünde bulundurulmalı:²⁴⁸

-Sorumluluklar: Etik karar alma sürecinde birçok görüş ve teori göz önüne alınmalı ve bu çerçevede bir karar alma sürecine gidilmelidir.

-İdealler: Önemli amaçlar şeklinde tanımlanabilir ve etik karar alma sürecinde dikkate alınmalıdır.

-Eylemin etkileri: Eylemin sonuçları da göz ardı edilmemelidir. İş etiği de eylemlerin sonuçları üzerinde duran uygulamalı bir ahlak disiplindir.

Etiksel bir karar vermede davranışı etkileyen birçok faktör vardır. Davranış üzerine etkide bulunan bu faktörleri kişinin şahsına bağlı değişkenler, içinde bulunulan duruma bağlı değişkenler ve bir karar verme durumunda fırsatların olup olmamasına bağlı değişkenler olarak sayabiliriz. Etiksel karar verme sürecini etkileyen kişisel değişkenler olarak etik bilgi kapasitesini, kişinin bulunduğu bilişsel ahlaki gelişim düzeyini ve davranışta bulunurken ki eğilimlerinin şiddetini söyleyebiliriz. İçinde bulunulan duruma ise kurumun yapısı uğraş alanı ve imkânlarına göre farklılık göstere bilmektedir. Yine etik karar vermede, karşılaşılan fırsatların da etkisinin önemi büyük olacaktır.²⁴⁹ Bu bağlamda etik karar verme sürecinin birçok faktör ve değişken göz önüne alınarak gerçekleştirilmesinin gerektiği söylenebilir.

²⁴⁷ Donna, a.g.e., s.202.

²⁴⁸ Arslan, a.g.e., ss.21-22.

²⁴⁹ Ahmet Ünsal, "İşletmelerde Muhasebe Yöneticilerinin Etiksel Karar Süreci", *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi(Kmu) İİBF Dergisi*, Yıl:10 Sayı:14 Haziran, 2008, s.6.

2.6. Etik ve Performans

Örgütlerde etik uygulama, algı ve iklimin, çalışan ve işletme performansı üzerinde etkisini inceleyen çok sayıda araştırma mevcuttur. Araştırma sonuçlarından çıkarılacak sonuç; etik iklim ve algılamaların; iş tatmini, kuruma duyulan bağlılık, işten ayrılma niyeti, satış performansı gibi çalışanların performans değişkenleri ile yakından ilişkili olduğudur.

Etik algılamaların, etik karar alma sürecinde etkili olduğu bilinen bir durumdur.²⁵⁰ Bu nedenle etik davranmak isteyen kurumlar süreç içerisinde muhakkak ki etik algılamaları da göz önünde bulundurmalıdır. Bu sayede etik değerlere uygun hareket eden, işletmelerin çıkar gruplarında güven oluşturması, kurumun toplum ile olan ilişkilerinin sıhhati açısından oldukça önemlidir. Karar verirken, doğru alternatifin tercih edilmesi ve uygulanmasında “Yönetmel Etik” rehberlik eder ve adalet, eşitlik ve liyakat esaslarının tesisinde rol oynar. Bunun sağlanmasında, insan kaynakları yönetiminin rolü büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi etik kodların oluşturulması, öğretilmesi ve benimsetilmesi konusunda rol üstlenmektedir.²⁵¹

Wang ve Hsieh (2011) örgütsel ve bireysel düzeyde psikolojik etik iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir.²⁵² Çakırel (2009) çalışmasında etik uygulamaların çalışanların iş doyumunda etkisini incelemektedir.²⁵³ Büte (2011)’nin çalışması, örgütlerde etik iklim ile örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki olumlu ilişkileri göstermektedir. Ayrıca bu çalışma sonuçları, etik iklimin örgütsel güven ile olan olumlu ilişkisinin, bireysel performans ile olan ilişkisinden daha güçlü olduğunu göstermektedir.²⁵⁴

Eren ve Hayatoğlu (2011), ilaç sektöründe çalışan satış elemanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına dayanarak etik iklimin; kurumsal bağlılık, yöneticilere duyulan güven ve satış elemanlarının performansı üzerinde olumlu

²⁵⁰ D.P. Wittmer, ‘Ethical sensitivity in management decisions: developing and testing a perceptual measure among management and professional student groups’, *Teaching Business Ethics*, Volume: 4, Number:2, 2000 , ss.181-205

²⁵¹ Halil Sayılı ve Duygu Kızıldağ, “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2007, ss. 231-251

²⁵² Yau-De Wang ve Hui-Hsien Hsieh, “Toward a Beter Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 2011, ss.1-11.

²⁵³ Yasin Çakırel, “Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

²⁵⁴ Mustafa Büte, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, sayı:1, 2011, ss. 171-192.

etkilerinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticiye karşı duyulan güvenin; iş tatmini ve örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın ise iş performansını olumlu etkilediğine yönelik bulgular elde etmişlerdir.²⁵⁵

İşletmelerde çalışanların etkili ve verimli olmasını sağlamak, onların kuruma olan bağlılıklarını arttırmakla mümkündür. Çalışanın işletmesine bağlı olması, örgütü için daha yoğun çaba sarf etmesi, verimli ve performansının yüksek olmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörelerin örgüte güven duymalarını sağlamakla mümkün olup, bu da ancak işgörelere karşı etik davranmakla mümkündür. Topaloğlu (2010) çalışanların etik algıları ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere dikkat çekmektedir.²⁵⁶

Sayılı ve diğerleri (2009) farklılaşma aracı olarak etiğin kurumsal itibar ve güvenilir ilişkiler kurma ve yüksek performansa ulaşmak için ana iş değerlerinden biri haline geldiğinden hareketle, etik ilkelerin kurumsal itibar üzerindeki etkisini incelemekte ve bu değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilere ışık tutmaktadır.²⁵⁷

Bunların yanında Pelit ve Arslantürk (2011) firmaların iş etiği uygulamalarının çalışma yeri tercihlerindeki önemini vurgulayarak konuyu farklı bir bakış açısı ile ele almaktadır. Bu bakış açısına göre etik uygulamaları daha iyi olan işletmelerin çalışanlar tarafından daha çok tercih edileceği ve bu şekilde daha nitelikli personel istihdamının mümkün olduğu sonucuna varılmaktadır.²⁵⁸ Kısaca çalışarlarda olumlu etik algılamaları yaratmayı başaran firmaların, kaliteli işgörelere ulaşma olanağı da artacaktır.

Sonuç olarak etik uygulamaların işgörelerin ve kurum düzeyinde performans değişkenleri ile yakından ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından etik olarak algılanıp algılanmaması, etik konusunun araştırılması gereken önemli bir yönünü oluşturmaktadır.

²⁵⁵ Selim Said Eren ve Özgür Hayatoğlu, "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", *Zonguldak Karaelams Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:7, no:14, 2011, ss.109-128.

²⁵⁶ Işıl Gökçe Topaloğlu, "İşgörelerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010, s.1.

²⁵⁷ Halil Sayılı, Veysel Ağca, Duygu Kızıldağ ve Yaşar Uğurlu, "Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı.14, no.2, 2009, ss.171-180.

²⁵⁸ Pelit ve Arslantürk, a.g.e., ss.163-184.

2.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Çalışanların Etik Algısı

Yönetimle ilgili uygulamaların çalışanları etkilediği gerçeğinden hareketle, yönetimin işgörenleri ilgilendiren tüm uygulamalarına insan kaynaklarında ahlak sorunu olarak bakmak mümkündür. İşletme yönetiminde hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde temel değerler, ilke ve yaklaşımlar yeniden şekillenmektedir. İşletmelerin temel bileşeni olan insan kaynaklarından, etkin şekilde yararlanılması, özel sektörde ve kamu sektöründe başarının olmazsa olmazı haline gelmiştir.

Bu noktada, insan kaynakları yönetiminde etik ilke ve kurallar çerçevesinde faaliyette bulunarak, güçlü, esnek ve insani yönü ön plana çıkan örgütlerin meydana getirilmesi gerekmektedir. Bunu başarmak için; insan kaynaklarının geliştirilmesi, çalışanların motivasyonlarının artırılması, etik kodların geliştirilmesi, etik eğitiminin yaygınlaştırılması gibi yöntemlere başvurmak gereklidir.²⁵⁹ Bu gereksinimden hareketle insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların etik algılamaları arasında ki ilişkiye yönelik yazında çalışmalar mevcuttur.

Örgütlerde etik ilkelere aykırı davranışların hem bireylerden hem de örgütlerden kaynaklanabildiğini belirtmek gerekir. Bireylerin sahip olduğu doğru ve yanlış algısı, örgütlerin sahip olduğu değerler, etik kodlar, yönetmelikler kadar bireysel anlayış farklılıkları ile de ilgilidir. Örgüt içerisinde, etik uygulamaların planlanması, uygulanması ve kontrolünde insan kaynakları bölümünün rolü büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi, etik uygulamaların oluşturulması, çalışanlara iletilmesi ve denetlenmesi işlevini görmektedir.²⁶⁰ Bu kapsamda insan kaynaklarının, etik uygulama ve davranışlar açısından işletmelerde düzenleyici, uygulayıcı ve denetleyici rolünün olduğu anlaşılmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetiminin, bizzat kendi uygulamalarını çalışanların etik algılamaları açısından yeterince değerlendirip değerlendirmedeği tartışmalı bir konudur.

İşletmecilikte ahlakın en önemli boyutlarından biri, işletmenin iş görenlerine nasıl davrandığıdır. İş ahlakı denildiğinde genellikle işletmelerin müşterilerine ve ilişkili oldukları firmalar ile olan davranışlarına yönelik tutumları anlaşılmaktadır. Ancak işletmeler de yaşanan sigortasız eleman istihdamı, torpil, cinsiyet ayrımcılığı gibi uygulamalarda iş ahlakı açısından ciddi bir sorun teşkil etmektedir. İşletmelerin uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmeleri için iyi bir insan kaynakları politikası şarttır. Aksi

²⁵⁹ Kemal Atmaca, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik", *Sayıştay Dergisi*, sayı:76, s.63.

²⁶⁰ İlke Oruç ve Zümrüt Tonus, "Business Ethics Application in Business and The Role of HRM", *International Journal of Business and Management Studies*, Vol:3, No:2, 2011, ss.87-93.

taktirde çalışanlar arası huzursuzluk ve motivasyon kaybı gibi konular gündeme gelecektir. İnsan kaynakları fonksiyonunda ahlakilik her şeyden önce çalışanlara adil ve genel kabul görmüş ahlaki ilkeler doğrultusunda davranmaktır. Ahlaki kararlara konu olan insan kaynakları fonksiyonları; işe eleman bulma ve seçme, istihdam edilen elemanın birimlere yerleştirilmesi, oryantasyon ve hizmet içi eğitim, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, motivasyon, sosyal ve finansal haklardır.²⁶¹

Dessler (2005) de benzer şekilde, etik ve çalışanlara adil davranmada, insan kaynakları yönetiminin rolüne dikkat çekmektedir. Çalışanları “öncelikle insan” olduğu gerçeğinden hareketle, insan kaynakları yönetiminin personel kadrolama (staffing and selection), personelin eğitimi, personelin değerlendirilmesi (appraisal), personel ödül ve ceza sistemi, işyerinde saldırganlık ve şiddet (workplace aggression and violence) gibi birçok açılardan etik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.²⁶²

İnsan kaynakları ile ilgili olarak etik açıdan incelenen pek çok konu mevcuttur. Bu konular özetle ücret ve çalışma haklarının gözetilmesi, yeni işe alımlarda ayrımcılık, istihdamda eşitlik, işten çıkarma, ödüllendirme şeklinde sıralanabilir. Bahsi geçen insan kaynakları uygulamalarının kurum tarafından ele alınış biçimi doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların etik algılamalarını etkilemektedir.²⁶³ Konu finansal piyasalar ve bankalar açısından da ele alındığında, piyasa ve bankaların gerek özellikleri, gerekse işleyişi genel ekonomik yapıyı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle etik ve sosyal sorumluk konuları, önemleri açısından finansal piyasalar çerçevesinde etik algı konusu daha detaylı bir biçimde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.²⁶⁴ Bu nedenle toplum ve ekonomik hayata önemli bir yer sahibi olan bankalar hakkında, etik alanında çalışmaların yapılmasının gerektiği düşünülmektedir. Türkiye de bankacılık ile ilgili etik ilkeler Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun 15.06.2006 tarih ve 1904 sayılı kararı ile belirlenmiştir

Bireylerin etik algılamaları toplumun tüm katmanlarındaki etik değerlerin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda kurumların etik değerlerinin

²⁶¹ Arslan,a.g.e., s.110.

²⁶² Gary Dessler, **Human Resource Management**, 10. Baskı, Pearson: Prentice Hall, New Jersey. 2005.

²⁶³ Elizabeth Vallance, **Business Ethics at Work**, Cambridge University Press, Cambridge, 1995,ss.60-70.

²⁶⁴ K. Batu Tunay, **Finans Biliminde Yeni Yönelimler ve Çağdaş Finansçının Yetiştirilmesi Finans Sisteminde Yeni Yönelimler Türk Finans Piyasalarının Bu Günü ve Geleceği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.69.

oluşmasında çalışanların etik algılarının da etkili olduğu söylenebilir.²⁶⁵ Dünyanın birçok yerinde gerçekleşen bankacılık ve finans krizlerin nedenleri araştırıldığında, bu krizlerin temel nedenleri arasında etik olgusunun geniş bir yer tuttuğu görülmektedir. Burada göz ardı edilmemesi gereken hususların başında etik olgusunun bir bütün olduğu ve çalışanların kuruma yönelik olarak geliştirdikleri etik algılarının da dikkate alınması gerekliliğidir.²⁶⁶

Özetle ifade edilecek olursa; insan kaynakları yazınında insan kaynakları yönetimi uygulamaları genellikle ayrımcılık, işletme ve çalışanların karşılıklı sorumlulukları, ifşaat, küçülme ve işten çıkarmalar, iş yerinde cinsel taciz gibi nesnel ve somut etik uygulamalar açısından değerlendirilmektedir. Diğer taraftan temel ve yaygınlıkla başvuru alan insan kaynakları uygulamalarının etik açıdan çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bu uygulamaların çalışanların işletme hakkında genel olarak etik açıdan olumlu ve ya olumsuz çıkarımlarda bulunmasına neden olup olmadığı hususu göz ardı edilmektedir. Bu çalışma ile insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamaları arasındaki ilişki, Kırıkkale ili ve bankacılık sektörü ile sınırlı olarak ele alınacaktır.

²⁶⁵ İsmail Kitapçı, “Vergi Etiği ve Kamu Etiği ilişkisi: Etik Algılamalar Açısından Bir Değerlendirme”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2010, ss.81-86.

²⁶⁶ Semra Güney ve Gamze Mandacı, “Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir araştırma” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, 2009, ss.88.

III. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLE ÇALIŞANLARIN KURUMA YÖNELİK ETİK ALGILAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın üçüncü bölümünde, önceki bölümlerde ayrıntıları ile açıklanan firmaların insan kaynakları uygulamaları, işgörenlerin firmalar hakkındaki etik algılamaları ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler saha araştırması ile incelenecektir. Bu bağlamda Kırıkkale ili merkez ilçesinde faaliyette bulunan bankaların çalışanlarından birincil veriler toplanmış ve elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilip yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bankalarda gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların kuruma karşı olan etik algıları ile ilişkilerini ortaya koymaktır. Böylece, çalışanların firmaya karşı olan etik algılama ve değerlendirmelerinde iyileşme sağlayacak insan kaynakları uygulamalarının tespit edilmesinin kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Her çalışanın, çalıştığı firma hakkında etik çıkarımlarda bulunduğu bir gerçektir. Bu çıkarım ve algılamaların nelerle ilişkili olduğu ise tam olarak aydınlatılmamış bir konu olup bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının bu husustaki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçlara ulaşmak için aşağıdaki sorular cevaplanmaya çalışılmıştır;

1. İş analizi uygulamalarının, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?
2. İnsan kaynakları planlama faaliyetleri, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?
3. Personel bulma ve seçme faaliyetleri, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?
4. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?

5. Ödül ve cezalandırma faaliyetleri, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?
6. Ücretlendirme faaliyetleri, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?
7. Kariyer planlama ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların firma hakkındaki etik algıları ile ilişkisi var mıdır?

Böylece çalışanların firma hakkında olumlu etik algılamaların oluşturulması, çalışanların firmaya karşı olumlu tutumlar geliştirmesi, çalışanların performansının, motivasyonunun ve kurum sadakatinin artırılmasının önündeki insan kaynakları uygulamaları ile ilişkili engellerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma firmalar için son derece önemli olan, çalışanların firma hakkındaki etik algı ve değerlendirmelerini etkileyen bir değişken olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolünün incelenmesi ve bu şekilde işgörenin kurumundan memnuniyeti, sadakati, iş memnuniyeti, performansı gibi sonuçların elde edilmesinin kolaylaştırılması açısından önem arz etmektedir.

Çalışanların etik algılamalarının, firmaların çalışanlara uyguladığı insan kaynakları uygulamalarından bağımsız olduğu düşünülemez. İnsan kaynakları yönetimi literatüründe çalışmaların genellikle çalışanlara karşı gerçekleştirilen açık ve net ahlaki olmayan insan kaynakları uygulamalarının incelenmesi şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun yanında insan kaynakları uygulamalarının temel etik ilkelerini açısından incelendiği de görülmektedir. Ancak temel insan kaynakları uygulama tür ve araçlarının, çalışanların firma hakkındaki etik algılamalara olan etkisini inceleyen araştırmalara rastlanmamakta olup, bu boşluğa dikkat çekmesi açısından önemlidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Dizaynı

Araştırmada tanımlayıcı tarama modelidir. Araştırmada birincil veriler yüz yüze anket yolu ile toplanmıştır. Anket çalışması Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan personel ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma anketinin oluşturulmasında; insan kaynakları uygulamaları ile ilgili soruların oluşturulmasında insan kaynakları yazınında yer alan çalışmalar göz önüne

alınarak oluşturulmuştur. Ayrıca Karasu(2009)²⁶⁷ ve Altan(2005)²⁶⁸,nın insan kaynakları araştırmaları ile ilgili sorulardan yararlanılmıştır. Diğer taraftan çalışanların etik algılamaları ile ilgili soruların hazırlanmasında Büte (2011)²⁶⁹, Gökçe (2010)²⁷⁰ ve Bayram (2005)²⁷¹,ın etik algılamaları ölçmek üzere kullandığı soruların bankacılık ortamına uyarlanması yoluna gidilmiştir. İlk 5 soru demografik özellikleri tespit etmeye yönelik sorulmuş ve ardından gelen bölümlerde ise sorular(1) “Kesinlikle katılmıyorum”, (2) “Katılmıyorum”, (3) “Kararsızım”, (4) “Katılıyorum”, (5) “Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşan beşli likert formatında oluşturulmuştur.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma evreni Kırıkkale ilinde faaliyet gösteren bankalar olarak belirlenmiştir. Ancak bankaların ulusal ölçekte faaliyette bulunan kurumsal firmalar olmasından ötürü, çalışma sonuçlarının ülke çapında çıkarımlarda bulunulmasına imkân tanıdığı söylenebilir. Diğer taraftan çalışma kapsamında sadece bankacılık sektörünün seçilmiş olması araştırma sonuçlarının tüm sektörlerle yönelik genelleme imkânını engellemektedir. Ancak çalışanların etik açıdan en fazla şikâyetçi olduğu bir sektör olan bankacılık sektörü hakkında önemli çıkarımlarda bulunulmasına imkân tanımaktadır.

Bu sektörde araştırma kapsamında Kırıkkale ili Merkez ilçesinde 2012 yılı itibariyle 15 farklı bankaya ait yaklaşık 197 adet banka çalışanı bulunmaktadır.²⁷²

²⁶⁷ Yeliz Karasu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma” T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul,2009.

²⁶⁸ Yakup Altan, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Isparta, 2005.

²⁶⁹ Mustafa Büte, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, cilt:25, no:1, 2011;1-3.soru,

²⁷⁰ Işıl Gökçe, “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2010, 4-11. sorular,

²⁷¹ Seda Bayram, “İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2005;12-17 sorular.

²⁷² http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tum_Raporlar.aspx, 05.09.2012.

Tablo 3.1. Tolerans Gösterilebilir Hata İçin Gerekli Örneklem

Evren	%5	%3	%2	%1
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196

Kaynak: Mark Saunders, Philip Lewis ve Adrian Thornhill, “Research Methods for Business Students”, Prentice Hall, 3. Baskı, 2003, s.156 ‘dan uyarlanmıştır.,

Araştırma kapsamında bankacılık sektörünün seçilmesinin nedeni; bu meslekte genellikle aşırı iş yoğunluğu ve çalışma saatleri, dinlenememe, işe alımlarda adaletsizlik, emeğin karşılığının verilmemesi, performansın değerlendirilmemesi gibi memnuniyetsizliklerin sıkça karşılaşılan bir sektör olmasıdır.

Gerekli örneklem anakütlenin 200 kişiden oluştuğu durumda % 95 güven aralığında 132 kişidir.²⁷³ Bu kapsamda anket çalışması, banka şubelerinin yöneticilerinden izin alınarak toplam 134 banka yöneticisi ve çalışanlarına uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Gerçekleştirilen araştırmada belirlenen örneklemin evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu, araştırmaya katılanların tüm ölçek ve sorulara gerçekçi, içten ve güvenilir yanıtlar verdiği varsayılmaktadır. Ayrıca hazırlanan anket formunun, ölçeklerin ve soruların araştırma değişkenlerin ölçülmesinde uygun bir veri toplama aracı olduğu kabul edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Modeli

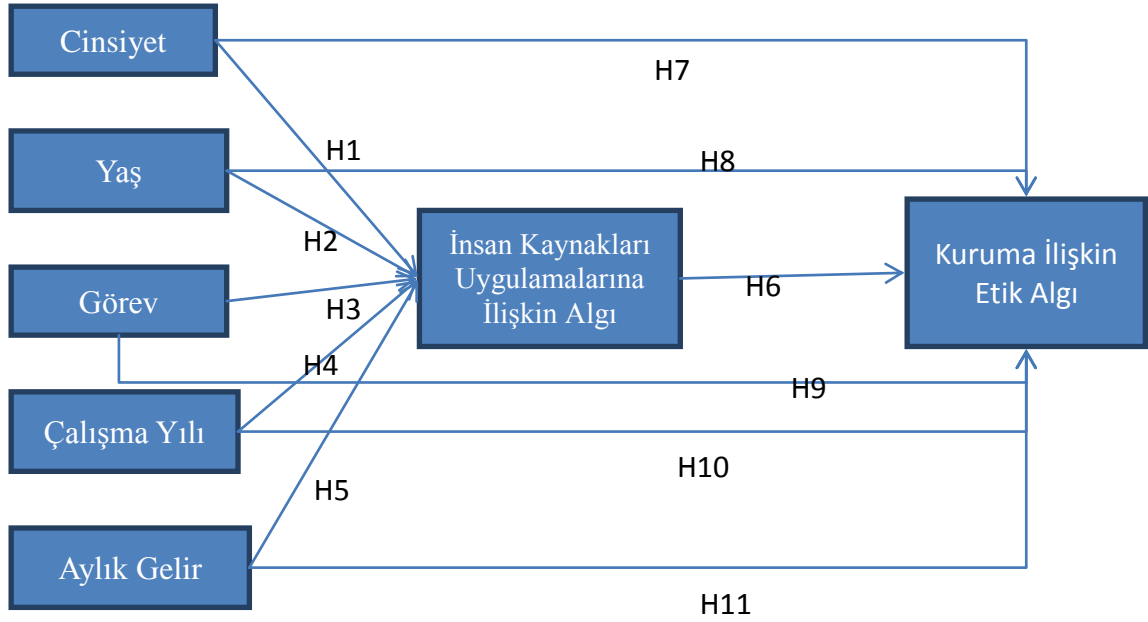
Araştırma kapsamında öncelikle, bankacılık sektöründe çalışanların demografik ve sosyoekonomik özelliklerine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu demografik değişkenlerin insan kaynaklarına ilişkin algı değerlendirmesinde anlamlı farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir. Modelin ilk kısmında demografik değişkenler bağımsız değişken, insan kaynakları uygulamaları algısı ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma modelimizin ikinci kısmında ise demografik

²⁷³ Mark Saunders, Philip Lewis ve Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, Prentice Hall, 3. Baskı, 2003, s.157.

değişkenler ve insan kaynakları uygulamaları algı değerlendirmesi bağımsız değişkenler, etik algılamalar ise bağımlı değişken olarak yer almıştır.

Araştırma modeli, araştırma probleminin en güvenilir nasıl çözüleceğini gösteren yol olarak ifade edilmekte ve birden çok teknikten oluşabilmektedir.²⁷⁴ Bu bağlamda oluşturulan değişkenler ile ilgili öncelikle betimsel bilgiler üretilmiş, ardından tespit edilen bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken olarak etik algılamalar arasında ilişkinin araştırıldığı ilişkiyel araştırma modeli kullanılmıştır.

Şekil 3. 1. Araştırma Modeli



3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez, araştırılan sorunla ilgili öne sürülen doğruluğu test edilmemiş, fakat doğru çıkacağı yönünde güven duyulan geçici önermeler şeklinde tanımlanmaktadır.²⁷⁵

²⁷⁴ A. Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. baskı, İstanbul: Beta, 2003, s.73.

²⁷⁵ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Geliştirilmiş 1. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009, ss.17-18.

Belirlenen amaçlara ulaşmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı, kuruma ilişkin etik değerlendirme ile ilişkilidir.

H7: Kuruma ilişkin etik algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Kuruma ilişkin etik algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Kuruma ilişkin etik algı yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Kuruma ilişkin etik algı çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Kuruma ilişkin etik algı aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında öncelikle demografik değişkenler ve araştırma değişkenlerinin genel ortalamaları incelenmektedir.

3.8.1. Temel İstatistik Analizler

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılanların %35,1 i bayan, %64,9 u baylardan oluşmaktadır. Ankete katılan sektör çalışanların %51,5 gibi büyük bir çoğunluğunun 26-33 yaş aralığında yer aldığı görülmüştür. Katılımcıların yürüttükleri göreve göre ise %52,2' sinin memur, %11,2' sinin uzman, 15,7' sinin şef, %3,7' sinin

müdür, %11,2' sinin güvenlik görevlisi, %6' sının hizmetli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma yılına göre dağılımına bakıldığında ise %56' lık bir dilimin 1-4 yıllık bir çalışma süresinin olduğu gözlemlenmiştir. Yine katılımcıların aylık gelir düzeyleri incelendiğinde %56,7'sinin 1-1500 TL' lik gelir diliminde yer aldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 3.2. Demografik Değişkenlerin Analizi

Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Bayan	47	35,1
	Bay	87	64,9
	Toplam	134	100
Yaş	18-25	30	22,4
	26-33	69	51,5
	34-41	27	20,1
	42-49	5	3,7
	50+	3	2,2
	Toplam	134	100
	Yürütülen görev	Memur	70
Uzman		15	11,2
Şef		21	15,7
Müdür		5	3,7
Güvenlik görevlisi		15	11,2
Hizmetli		8	6,0
Toplam		134	100
Çalışma yılı	1-4	75	56,0
	5-9	26	19,4
	10-14	19	14,2
	15-19	7	5,2
	20+	7	5,2
	Toplam	134	100
Aylık gelir (TL)	0-1500	76	56,7
	1501-2250	38	28,4
	2251-3000	15	11,2
	3001-3750	2	1,5
	3750+	3	2,2
	Toplam	134	100

Temel demografik değişkenlerinin incelenmesinin ardından, araştırma sorularına yönelik faktör analizi gerçekleştirilmiş olup, analiz sonuçları aşağıdaki başlıklarda incelenmektedir.

3.8.2.Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Faktör analizi çok sayıda değişkenden meydana gelen araştırma sorularının homojen nitelik gösteren az sayıda değişken ile ifade edilmesi doğrultusunda gerçekleştirilen bir analizdir. KMO değeri (0,826) araştırma anketinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Öncelikle insan kaynakları uygulamaları ile literatürdeki araştırmalardan yararlanılarak hazırlanan sorular faktör analizine tabi tutulmuş ve faktörler toplam varyansın % 85,8'ini açıklayan 7 faktör altında toplanmıştır. Faktörler içerdikleri sorulara göre isimlendirilmiştir. Buna göre birinci faktör; “İş analizi, iş tanımı ve iş etüdü”, ikinci faktör; “İş geliştirme ve ödüllendirme”, üçüncü faktör; “Sendikal İlişkiler”, dördüncü faktör; “Planlama ve Ücretlendirme”, beşinci faktör; “Kariyer planlama”, altıncı faktör; “İş rotasyonu” ve yedinci faktör “Personel bulma ve seçme” olarak adlandırılmıştır. Tespit edilen faktörlere ilişkin faktör yükleri, açıklanan varyans ve öz değerleri içeren faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 3.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü		13,597	50,358	50,358
Kurumumuzda görevlerle ilgili yetki ve sorumluluklar önceden belirlenmiştir.	,836			
Kurumumuzda yapılan işler gerektiğinde verimi arttırmak için tekrar tasarlanır.	,833			
Kurumumuzda yapılan işlerde aksamalar incelenir	,812			
Kurumumuzda yapılan işler sürekli olarak daha iyiye götürülmek için incelenir.	,806			
Kurumumuzda yapılan işlerin amacı, kapsamı ve yöntemi her zaman belirlidir	,793			
Kurumumuzda yapılan işlerin ne tür yeterlilik gerektiği belirlenmiştir.	,788			
Kurumumuzda bir işin yapılabilmesi için gereken nitelikler belirlenmiştir	,718			
Kurumumuzda yapılan işlerin hangi bilgiler gerektirdiği önceden belirlenmiştir	,666			
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme		2,507	9,285	59,643
Kurumumuzda ödül ve ceza sistemi açık ve anlaşılırdır	,845			
Kurumumuzda ödül ve ceza sistemi adaletlidir.	,773			
Kurumumuzda pozisyonumuza uygun, istediğimiz alanda çalışma esnekliğimiz mevcuttur	,772			
Kurumumuzda istenildiği takdirde farklı departmanlarda çalışabilmektedir	,733			

Faktör 3:Sendikal İlişkiler		1,826	6,765	66,408
Kurumumuzda sendikal haklarımız verilmektedir.	,836			
Kurumumuzda sendikal faaliyetler aktiftir.	,829			
Kurumumuzda sendikal hareketler desteklenmektedir	,810			
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme		1,668	6,177	72,585
Kurumumuzun ihtiyaç duyacağı personelin nitelikleri bugünden belirlenir	,737			
Kurumumuzda yaptığımız işe göre ücretlendirme yapılır	,697			
Kurumumuzda kurallara aykırı davranışlar cezalandırılır	,677			
Kurumumuzda prime dayalı ücretlendirme yapılmaktadır	,636			
Kurumumuzun ihtiyaç duyacağı personeli nasıl işe alacağı bugünden belirlenir	,599			
Faktör 5:Kariyer Planlama		1,325	4,907	77,492
Kurumumuzda kariyer planlamamız yapılırken fikirlerimiz alınmaktadır.	,820			
Kurumumuzdaki kariyer planlama faaliyetleri benzer kurumlara göre daha iyidir	,816			
Kurumumuzda kariyer planlamamız yapılırken iş yerinin yanında, kendi geleceğimiz göz önüne alınır	,777			
Faktör 6:İş Rotasyonu		1,182	4,379	81,871
Kurumumuzda çalışanlar zaman zaman farklı işlerde görevlendirilir	,929			
Kurumumuzda bazen işler birleştirilmektedir	,894			
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme		1,060	3,925	85,796
Kurumumuz ihtiyaç duyulan işgöreni bulmak için gereken araçları kullanır	,786			
Kurumumuzda personel seçimi ile ilgili kesin süreçler belirlenmiştir	,760			
Tüm Alfa				,959
KMO,				,826
Sig				,000

Araştırmada yapılan (Varimax Rotation) faktör analizi sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışanların algıları 7 faktör grubundan oluşmaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu gösteren sigma değeri ve KMO testi sırasıyla 0,000 ve 0,826 çıkarak yeterli düzeyde bulunmuştur. Aynı zaman da içsel tutarlılığa yönelik yapılan güvenilirlik analizine göre 0,959 alfa değeri soruların son derece tutarlı olduğunu göstermektedir. Faktör analizine göre insan kaynakları uygulamalarını açıklayan ve toplam varyans değeri % 85 olarak tespit edilen 7 faktörün insan kaynakları uygulamalarını büyük oranda açıkladığı görülmektedir.

Diğer taraftan çalışanların firma hakkında etik algılama düzeyinin belirlenmesi için hazırlanan sorular da benzer şekilde faktör analizine tabi tutulmuş ve firmanın etik algılanması iki faktörden oluştuğu belirlenmiştir. İlgili faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir;

Tablo 3.4. Etik Algulamalara İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı		10,679	71,191	71,191
Çalıştığım bankada, etik kurallar herkese karşı aynı şekilde uygulanır.	,904			
Çalıştığım bankada, etik dışı sorunlar güvenilir şekilde çözülür	,889			
Çalıştığım bankada, kesinleşen etik dışı davranışlara göz yumulmaz.	,818			
Çalıştığım banka, etik dışı davranışların üstlere raporlanmasını destekler.	,772			
Çalıştığım bankada, etik dışı davranışlar cezalandırılmadan önce sorgulanır	,752			
Çalıştığım bankada işgörenlerin söyledikleri her zaman dinlenir	,744			
Çalıştığım bankada alınan kararlarda dürüstlük ve dengelik esastır	,709			
Çalıştığım bankada etik standartlara uymayanlara gereken yapılır	,651			
Çalıştığım bankada etik dışı davranışlara hemen çözüm getirilir	,608			
Çalıştığım banka çalışanları ile etik kurallar içerisinde iletişim kurar	,589			
Faktör 2: Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı		1,269	8,457	79,648
Çalıştığım bankanın resmi, yazılı etik kuralları vardır.	,903			
Çalıştığım banka hukuk normlarına uygun faaliyetlerde bulunur	,903			
Çalıştığım banka, etik dışı davranışları hiçbir koşulda hoş görmez	,864			
Çalıştığım bankada işin etik kurallara göre nasıl yapılacağına önem verilir	,903			
Çalıştığım bankada etik kurallar öğretilir	,719			
Tüm Alfa				,970
KMO=,				,887
sig				,000

Araştırmada yapılan (Varimax Rotation'lı) faktör analizi sonuçlarına göre, çalışanların etik algıları 2 faktör grubundan oluşmuştur. Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu gösteren sigma değeri ve KMO testi sırasıyla 0,000 ve 0,887 çıkararak yeterli düzeyde bulunmuştur. Aynı zamanda içsel tutarlılığa yönelik yapılan reability analizine göre 0,970 alfa rakamıyla son derece tutarlı olduğu görülmüştür. Faktör

analizine göre çalışanların etik algıları, toplam varyansın % 79'unu açıklayan iki faktörde toplanmıştır. Buna göre çalışanların etik algılamaları %79 u bu ölçekle açıklanabilmektedir. Analiz sonucunda 2 faktör grubunun isimleri sırasıyla, belirlenen “etik standartların uygulanması”, ile “yazılı etik standartlar” a yönelik algılamalardır. Uygulamaların yazılı standartlara göre daha yüksek öz değere sahip olması ve açıkladığı varyansın yüksek olması yazılı standartlardan ziyade uygulamaların önemli olduğunu göstermektedir.

3.8.3.Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında demografik değişkenlere göre insan kaynakları uygulamaları algılanmalarındaki farklılıkların test edilmesi için geliştirilen hipotezler öncelikle analiz edilmiştir.

Firmaların insan kaynakları uygulamaların çalışanlar tarafından algılanma düzeyinin yaş, cinsiyet, görev, gelir ve çalışma süresi gibi temel değişkenlere göre farklılık arz edip etmediği bu aşamada incelenmiştir.

Tablo 3. 5. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	Bayan	47	0,11	0,83
	Bay	87	-0,06	1,08
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	Bayan	47	0,22	0,74
	Bay	87	-0,12	1,10
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	Bayan	47	-0,09	0,93
	Bay	87	0,05	1,04
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	Bayan	47	-0,01	0,89
	Bay	87	0,00	1,06
Faktör 5:Kariyer Planlama	Bayan	47	0,11	1,04
	Bay	87	-0,06	0,98
Faktör 6:İş Rotasyonu	Bayan	47	0,20	0,86
	Bay	87	-0,11	1,06
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	Bayan	47	0,01	0,90
	Bay	87	-0,01	1,06

Tablo 3.6. Cinsiyete Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları Farklılıkları (T Testi)

İnsan Kaynakları Uygulamaları	T	P
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	0,96	0,34
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	1,88	0,06
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	-0,77	0,44
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	-0,05	0,96
Faktör 5:Kariyer Planlama	0,90	0,37
Faktör 6:İş Rotasyonu	1,72	0,09
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	0,12	0,91

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algının hiçbir faktör alt grubu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Anlamlı farklılık olmasa bile tablo 3.5 deki ortalama değerler incelendiğinde, iş analizi-tasarımı ve iş etüdü, iş geliştirme ve ödüllendirme, kariyer planlama, iş rotasyonun ve personel bulma ve seçme insan kaynakları uygulamalarında bayanların kurumdaki bu uygulamalara ilişkin görüşleri daha olumlu iken, sendikal ilişkiler ve planlama-ücretlendirme insan kaynakları uygulamalarını erkekler daha olumlu bulmaktadır. Buna göre sendika ve ücret gibi daha somut insan kaynakları uygulamaları erkeklerin ilgi alanına daha çok girerken ve olumlu bulunurken, bayanlar daha soyut insan kaynakları uygulamaları ile ilgilenmektedir. Bu sonuca göre, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi tamamen reddedilmiştir.

Tablo 3.7. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	18-25	30	-0,16	0,97
	26-33	69	-0,05	1,10
	34-41	27	0,08	0,71
	42-49	5	0,35	0,63
	50 ve üstü	3	1,49	0,00

	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	18-25	30	-0,04	0,69
	26-33	69	0,04	1,08
	34-41	27	-0,11	1,18
	42-49	5	0,33	0,76
	50 ve ustü	3	0,04	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	18-25	30	0,26	0,91
	26-33	69	-0,09	1,12
	34-41	27	-0,11	0,83
	42-49	5	-0,02	0,67
	50 ve ustü	3	0,40	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	18-25	30	0,06	0,87
	26-33	69	-0,17	1,07
	34-41	27	0,30	0,96
	42-49	5	0,62	0,77
	50 ve ustü	3	-0,53	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 5:Kariyer Planlama	18-25	30	-0,14	1,09
	26-33	69	0,05	1,09
	34-41	27	0,17	0,73
	42-49	5	-0,56	0,34
	50 ve ustü	3	-0,39	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 6:İş Rotasyonu	18-25	30	0,55	0,50
	26-33	69	-0,17	1,07
	34-41	27	-0,22	1,13
	42-49	5	0,57	0,26
	50 ve ustü	3	-0,60	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	18-25	30	0,18	0,83
	26-33	69	0,11	0,95
	34-41	27	0,01	0,81
	42-49	5	-0,81	0,39
	50 ve ustü	3	-3,07	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00

Tablo 3.8. Yaşa Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamalarındaki Farklılıklar/ Varyans Analizi (Anova)

Faktör skorları	F	P
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	2,16	0,08
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	0,25	0,91
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	0,83	0,51
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	1,88	0,12
Faktör 5:Kariyer Planlama	0,91	0,46
Faktör 6:İş Rotasyonu	4,05	,004**
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	10,80	,000**

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı değerlendirmesi, yaşa göre sadece insan kaynakları alt faktör boyutlarından iki tanesinde anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Bu faktör grupları “iş rotasyonu” ve “personel bulma-seçme”dir. Buna göre ikinci hipotez: insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, iş rotasyonuna ilişkin faktör alt grubunda 18-25 ve 42-49 yaş grupları diğer alt yaş gruplarına göre farklı sonuç vermektedir. Tablo 3.7. e göre 18-25 ve 42-49 yaş gruplarında iş rotasyonu ile ilgili algı diğer yaş gruplarına göre daha olumludur. Aynı zamanda yaş ilerledikçe personel bulma ve seçme alt faktör grubu ortalamaları düşmektedir. Yani ileri yaş gruplarında personel bulma ve seçme ile ilgili algı daha olumsuz olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.9. Göreve Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları

Faktörler	Meslek	N	Ortalama	Std. Sapma
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	Memur	70	-0,28	0,96
	Uzman	15	0,61	0,96
	Şef	21	0,46	1,01
	Müdür	5	0,64	0,64
	Güvenlik görevlisi	15	0,02	1,17
	Hizmetli	8	-0,31	1,03
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	Memur	70	0,25	0,99
	Uzman	15	-0,17	0,71
	Şef	21	-0,35	0,91
	Müdür	5	-1,28	1,51
	Güvenlik görevlisi	15	-0,07	0,96

	Hizmetli	8	-0,01	0,74
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	Memur	70	0,24	0,95
	Uzman	15	-0,48	1,00
	Şef	21	0,13	0,80
	Müdür	5	1,10	0,88
	Güvenlik görevlisi	15	-0,99	0,76
	Hizmetli	8	-0,35	0,69
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	Memur	70	-0,02	0,91
	Uzman	15	0,29	1,00
	Şef	21	-0,30	1,24
	Müdür	5	0,64	0,20
	Güvenlik görevlisi	15	0,00	1,14
	Hizmetli	8	0,01	1,02
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 5:Kariyer Planlama	Memur	70	0,05	1,17
	Uzman	15	-0,01	0,62
	Şef	21	0,29	0,70
	Müdür	5	0,24	0,51
	Güvenlik görevlisi	15	-0,42	1,01
	Hizmetli	8	-0,53	0,26
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 6:İş Rotasyonu	Memur	70	0,15	0,91
	Uzman	15	-0,29	0,91
	Şef	21	-0,17	1,02
	Müdür	5	-0,99	1,20
	Güvenlik görevlisi	15	0,26	1,21
	Hizmetli	8	-0,16	1,03
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	Memur	70	-0,02	0,92
	Uzman	15	0,23	0,99
	Şef	21	-0,53	1,23
	Müdür	5	0,68	0,39
	Güvenlik görevlisi	15	0,85	0,46
	Hizmetli	8	-0,91	0,32
	Toplam	134	0,00	1,00

Tablo 3.10. Göreve Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamalarındaki Farklılıklar / Varyans Analizi (Anova)

	F	P
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	4,17	,002**
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	3,42	0,01
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	7,24	,000**
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	1,05	0,39
Faktör 5:Kariyer Planlama	1,46	0,21
Faktör 6:İş Rotasyonu	1,98	0,09
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	6,34	,000**

Araştırma sonuçlarına göre, “iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü”, “iş geliştirme ve ödüllendirme”, “sendikal ilişkiler” ve “personel bulma seçme” gibi insan kaynakları uygulamaları algısı yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı, yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Faktör ilk alt grubu olan “iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü” değişkenine ilişkin en yüksek olumlu algı müdür, uzman ve şef kadrolarında söz konusudur. Bunun yanında, hizmetli ve memur ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. “İş geliştirme ve ödüllendirme” faktör grubunda ise en yüksek olumlu algı memurda söz konusu iken en düşük olumlu algı müdür ve şeflerde görülmüştür. “Sendikal ilişkilere” yönelik olumlu algı ise müdürlerde en yüksek, güvenlik görevlisi en düşük olarak ortaya çıkarken, anlamlı farklılığın olduğu son faktör grubu olan “personel bulma ve seçmede” ise en yüksek olumlu algı yine müdürlerde en düşük olumlu algı ise hizmetlilerde ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında güvenlik görevlisi birçok insan kaynakları uygulamalarını olumlu bulurken, hizmetlilerde ise genel olarak uygulamalara ilişkin görüşler olumsuz olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.11. Çalışma Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları

		N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	1-4	75	-0,10	0,98
	5-9	26	-0,09	1,18
	10-14	19	-0,10	0,81
	15-19	7	0,42	0,40
	20 ve üstü	7	1,27	0,26
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2: İş Geliştirme ve	1-4	75	0,04	0,92

Ödüllendirme				
	5-9	26	-0,30	1,05
	10-14	19	-0,04	1,39
	15-19	7	0,40	0,53
	20 ve üstü	7	0,34	0,53
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	1-4	75	0,00	1,11
	5-9	26	-0,03	0,94
	10-14	19	-0,03	0,90
	15-19	7	0,12	0,40
	20 ve üstü	7	0,03	0,79
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	1-4	75	-0,04	0,95
	5-9	26	0,03	1,30
	10-14	19	0,14	0,94
	15-19	7	0,58	0,63
	20 ve üstü	7	-0,63	0,17
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 5:Kariyer Planlama	1-4	75	0,03	1,16
	5-9	26	-0,26	0,79
	10-14	19	0,29	0,72
	15-19	7	0,00	0,78
	20 ve üstü	7	-0,16	0,45
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 6:İş Rotasyonu	1-4	75	0,07	0,93
	5-9	26	0,17	1,12
	10-14	19	-0,44	1,21
	15-19	7	0,54	0,21
	20 ve üstü	7	-0,71	0,40
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	1-4	75	0,20	0,96
	5-9	26	-0,19	0,86
	10-14	19	0,02	0,72
	15-19	7	-0,24	0,81
	20 ve üstü	7	-1,28	1,70
	Toplam	134	0,00	1,00

Tablo 3.12. Çalışma Yılına Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları / Varyans Analizi (Anova)

	F	P
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	3,71	,007**
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	1,11	0,36
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	0,04	1,00
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	1,43	0,23
Faktör 5:Kariyer Planlama	0,87	0,48
Faktör 6:İş Rotasyonu	2,73	,032**
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	4,37	,002**

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarındaki faktör gruplarında çalışma yılı değişkeni birinci, altıncı ve yedince faktör gruplarında anlamlı farklılık göstermiştir($p<0,05$). Buna göre insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Birinci insan kaynakları uygulama faktör grubu olan “iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü” olumlu görüşler 15 yıl ve üzeri çalışma grubunda oluşurken, çalışma yılı düştükçe bu faktör grubuna ilişkin olumlu algı düşmektedir. Altıncı insan kaynakları uygulama faktör grubu olan “iş rotasyonunda” ise ileri çalışma yıllarında algı olumsuzlaşmış, düşük çalışma yıllarında olumlu olarak gerçekleşmiştir. Yedinci faktör grubu olan “personel bulma ve seçme” ye ilişkin olumlu görüşler en yüksek 1-4 yıl arasında ortaya çıkmıştır. Yani işe yeni başlayanların personel bulma ve seçme konusunda algıları daha olumludur.

Tablo 3.13. Gelire Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları

		N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	0-1500	76	-0,42	0,90
	1501-2250	38	0,53	0,99
	2251-3000	15	0,58	0,47
	3001-3750	2	-0,06	0,00
	3750'den fazla	3	1,08	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	0-1500	76	-0,09	0,86
	1501-2250	38	0,44	0,93
	2251-3000	15	-0,29	1,20
	3001-3750	2	0,37	0,00

	3750'den fazla	3	-2,26	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	0-1500	76	-0,05	1,04
	1501-2250	38	-0,19	0,95
	2251-3000	15	0,40	0,78
	3001-3750	2	0,13	0,00
	3750'den fazla	3	1,52	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	0-1500	76	-0,13	0,82
	1501-2250	38	-0,03	1,25
	2251-3000	15	0,35	0,96
	3001-3750	2	0,43	0,00
	3750'den fazla	3	1,65	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 5:Kariyer Planlama	0-1500	76	0,04	1,08
	1501-2250	38	-0,08	0,97
	2251-3000	15	-0,05	0,82
	3001-3750	2	0,80	0,00
	3750'den fazla	3	-0,18	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 6:İş Rotasyonu	0-1500	76	0,10	0,86
	1501-2250	38	-0,22	1,09
	2251-3000	15	0,36	1,22
	3001-3750	2	0,33	0,00
	3750'den fazla	3	-1,71	0,00
	Toplam	134	-0,42	0,90
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	0-1500	76	0,53	0,99
	1501-2250	38	0,58	0,47
	2251-3000	15	-0,06	0,00
	3001-3750	2	1,08	0,00
	3750'den fazla	3	0,00	1,00
	Toplam	134	-0,09	0,86

Tablo 3.14. Gelire Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları Algılamaları Farklılığı/ Varyans Analizi (Anova)

	F	P
Faktör 1: İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	10,43	,000**
Faktör 2: İş Geliştirme ve Ödüllendirme	7,43	,000**
Faktör 3:Sendikal İlişkiler Faktör	2,85	,026**
Faktör 4: Planlama ve Ücretlendirme	3,10	,018**
Faktör 5:Kariyer Planlama	0,43	0,79
Faktör 6:İş Rotasyonu	3,59	,008**
Faktör 7:Personel Bulma ve Seçme	2,50	,046*

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulaması faktör boyutları olan “iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü”, “iş geliştirme ve ödüllendirme”, “sendikal ilişkiler”, “planlama ve ücretlendirme”, “iş rotasyonu” ve “personel bulma ve seçme” de aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Sadece kariyer planlama boyutu gelire göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Yani tüm gelir gruplarının kariyer planlama ile ilgili algısı istatistiki olarak yakındır. Buna göre insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi kısmen kabul edilmiştir. İş analizi ve tanımında en yüksek algı ortalaması 3750 TL ve üst gelir grubunda ortaya çıkarırken en düşük algı ortalaması 1-1500 TL gelir grubundadır. Anlamlı farklılığın olduğu ikinci boyut olan “iş geliştirme ve ödüllendirmede” ise en olumlu algı yine 1501-2250 TL gelir grubundadır. Üçüncü boyut olan “sendikal haklar” da ise en olumlu algı yine üst gelir gruplarında ortaya çıkmıştır. “Planlama ve ücretlendirme” boyutunda en olumlu algı diğerlerinde olduğu gibi üst gelir gruplarındadır. İnsan kaynakları uygulama alt boyutlarından olan “iş rotasyonunda” olumlu algı 2251-3000 TL gelir düzeyindeki çalışanlarda oluşmuştur. Son olarak “personel bulmada” en düşük algı üst gelir grubunda yer almıştır.

Tablo 3.15. İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Etik Algulamalar Arasındaki İlişkiler/ Korelasyon Analizi

	Etik Standartların Uygulanma Algısı		Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	
	p	Pearson.Corr	p	Pearson.Corr
İş Analizi-İş Tanımı ve İş Etüdü	,000*	,429	,000*	,400
İş Geliştirme ve Ödüllendirme	,174	,118	,016*	,208
Sendikal İlişkiler	,015*	,210	,046*	,173
Planlama ve Ücretlendirme	,065	,160	,015*	,210
Kariyer Planlama	,000*	,524	,082	-,151
İş Rotasyonu	,429	,069	,227	,105
Personel Bulma ve Seçme	,324	,086	,000*	,503

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulama boyutları ve etik algı boyutları korelasyon analizi sonuçları yukarıda gösterilmiştir. Buna göre p değerlerine bakıldığında bir çok insan kaynakları uygulama boyutları kuruma ilişkin etik algılama boyutları ile ilişki içerisinde görülmektedir ($p<0,05$). Buna göre altıncı hipotez olan insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı kuruma ilişkin etik değerlendirme ile ilişkilidir hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Buna göre iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü alt

insan kaynakları uygulama boyutu ile belirlenen yazılı etik standartlarının uygulanmasına ilişkin kurum etik algısı alt boyutu pozitif orta düzey bir ilişkiye sahiptir. Yani iş analizi-iş tanımı ve iş etüdüne yönelik insan kaynakları algısı olumlu hale gittikçe etik standartların uygulama algısı da olumlu algıya dönüşmektedir. Aynı şekilde ikinci etik algı boyutu olan yazılı etik standartları ile iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü alt insan kaynakları uygulama boyutu arasında olumlu orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Buna göre iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü konusunda çalışanlarda ne kadar olumlu algı yaratılabilirse etik algılamalarda o düzeyde olumlu hale gelecektir. İş geliştirme ve ödüllendirme ile yazılı etik standartlara yönelik algı arasında pozitif düşük düzeyli bir ilişki mevcuttur. Bu noktada çalışanların iş geliştirme ve ödüllendirme ile ilgili algılarında olumlu yönde meydana gelecek bir algı değişikliği aynı yönde yazılı etik standartlara yönelik etik algıda da aynı yönde bir değişim meydana getirecektir. Yine insan kaynakları uygulamalarından sendikal ilişkiler ile belirlenen etik standartların uygulanma algısı arasında pozitif düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarından sendikal ilişkiler uygulama algısında meydana gelecek olumlu bir değişim, çalışanların etik standartların uygulanma algısında da aynı yönde bir değişime neden olacaktır. Aynı şekilde insan kaynakları uygulamalarından sendikal ilişkiler ile yazılı etik standartlara yönelik algı arasında pozitif düşük düzeyde bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarından sendikal ilişkilerde meydana gelecek olumlu bir değişim yazılı etik standartlara yönelik algıda da olumlu yönde bir değişime neden olacaktır. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre insan kaynakları uygulamalarından planlama ve ücretlendirme ile yazılı etik standartlara yönelik algı arasında pozitif düşük düzeyde bir ilişki mevcuttur. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarından planlama ve ücretlendirme ile ilgili işgörenlerde olumlu algı yaratılabilirse, yazılı etik standartlara yönelik algıda aynı yönlü etkilenecektir. İnsan kaynakları uygulamalarından kariyer planlama ile etik standartların uygulanma algısı arasında pozitif orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarından çalışanların kariyer planlaması ile ilgili olumlu bir algı oluşturulduğunda, işgörenlerin etik standartların uygulandığına yönelik olumlu algısı da aynı yönde orta düzeyde etkilenecektir. Son olarak insan kaynakları uygulamalarından personel bulma ve seçme ile yazılı etik standartlara yönelik algı arasında pozitif orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Bu veri ışığında çalışanların personel bulma ve seçme ile ilgili algılamalarında meydana

getirilecek olumlu bir algılamanın, işletmenin yazılı etik standartlara sahip olduğuna yönelik algı düzeyinde aynı yönlü bir değişim meydana getirileceği söylenebilir.

Tablo 3.16. Cinsiyete Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	Bayan	47	0,35	0,82
	Bay	87	-0,19	1,04
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	Bayan	47	-0,03	1,01
	Bay	87	0,02	1,00

Tablo 3.17. Cinsiyete Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi/ T Testi

	T	P
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	3,056	0,00
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	-,256	0,80

Araştırma sonuçlarına göre, kuruma ilişkin etik algılama alt boyutlarından olan etik standartların uygulaması boyutu algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre erkeklerin bu boyuta ilişkin olumlu algısı bayanlara göre daha düşük çıkmıştır ve bu istatistiki olarak anlamlıdır. Dolayısı ile kuruma ilişkin etik algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Diğer etik standartların oluşturulması algısı ise anlamlı olmasa da erkekler tarafından daha olumlu algılanmaktadır. Yani bayanların mevcut kuruma ilişkin etik standartların uygulamasına ilişkin görüşü daha olumlu olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.18. Yaşa Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar

		N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	18-25	30	0,14	0,69
	26-33	69	-0,22	1,19
	34-41	27	0,25	0,69
	42-49	5	0,88	0,52
	50 ve üstü	3	-0,02	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	18-25	30	0,17	0,81
	26-33	69	0,08	1,08
	34-41	27	-0,16	0,94
	42-49	5	-0,30	0,23
	50 ve üstü	3	-1,73	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00

Tablo 3.19. Yaşa Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi Varyans Analizi(Anova)

	F	P
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	2,47	0,05
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	3,05	0,02

Araştırma sonuçlarına göre, kuruma ilişkin etik algı boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre kuruma ilişkin etik algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi tamamen kabul edilmiştir. Kuruma ilişkin etik standartların uygulamasına ilişkin en yüksek olumlu algı 42-49 yaş arasında görülürken, bu boyuta ilişkin en düşük olumlu algı 26-33 yaş grubu arasında ortaya çıkmıştır. Araştırmada yazılı etik standartlara yönelik en yüksek olumlu algı ise 18-25 yaş aralığında ortaya çıkarken yaş ilerledikçe bu boyuta ilişkin algı olumsuzlaşmaktadır. Yani ileri yaş gruplarında yazılı etik standartlara ilişkin olumlu algı düşük çıkmıştır.

Tablo 3.20. Göreve Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar

		N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	Memur	70	-0,01	1,01
	Uzman	15	0,45	0,53
	Şef	21	0,25	0,78
	Müdür	5	0,13	0,15
	Güvenlik görevlisi	15	-0,84	1,25
	Hizmetli	8	0,07	1,19
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	Memur	70	0,09	0,98
	Uzman	15	-0,09	0,62
	Şef	21	-0,35	1,18
	Müdür	5	0,81	0,34
	Güvenlik görevlisi	15	0,50	0,61
	Hizmetli	8	-1,08	1,09
	Toplam	134	0,00	1,00

Tablo 3.21. Göreve Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi/ Varyans Analizi(Anova)

	F	P
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	3,25	0,01**
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	4,39	0,00**

Araştırma sonuçlarına göre, kuruma ilişkin etik algı boyutları yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Buna göre kuruma ilişkin etik algı yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi tamamen kabul edilmiştir. Etik standartların uygulanması faktör grubunda en yüksek olumlu algı uzman ve şefte ortaya çıkarken en düşük olumlu algı ise güvenlik görevlisinde ortaya çıkmıştır. Kuruma ilişkin etik algının ikinci boyutu olan yazılı etik standartlara ilişkin en olumlu algı ise müdür ve güvenlik görevlilerinde ortaya çıkarken en düşük olumlu algı ise hizmetli ve şefte oluşmuştur. Buna göre uzman ve şef etik uygulamaları olumlu olarak değerlendirirken, müdür ve güvenlik görevlileri yazılı etik standartları olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Hizmetli ve şefler yazılı etik kuralları hakkında çok olumlu düşünmemektedirler.

Tablo 3.22. Çalışma Yılına Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamalar

		N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	1-4	75	-0,05	1,07
	5-9	26	-0,29	1,06
	10-14	19	0,25	0,77
	15-19	7	0,80	0,45
	20 ve üstü	7	0,15	0,28
	Total	134	0,00	1,00
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	1-4	75	0,17	1,00
	5-9	26	-0,12	0,94
	10-14	19	-0,16	1,09
	15-19	7	-0,11	0,40
	20 ve üstü	7	-0,78	1,11
	Total	134	0,00	1,00

Tablo 3.23. Çalışma Yılına Göre Kuruma İlişkin Etik Algılamaların Farklılığının İncelenmesi/ Varyans Analizi(Anova)

	F	P
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	2,13	0,08
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	1,86	0,12

Araştırma sonuçlarına göre, kuruma ilişkin etik algılama boyutlarının hiç birisinde çalışma yılı değişkeni anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Buna göre kuruma ilişkin etik algı çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi tamamen reddedilmiştir. Hiçbir çalışma yılı alt değişkeni hiçbir etik algı boyutunda farklı düşünmemiştir. Anlamlı olmasa da etik uygulamaları konusunda yüksek çalışma yılındaki katılımcılar düşük çalışma yılına sahip katılımcılara göre daha olumlu düşünürken, yine istatistiki olarak anlamlı olmasa bile yazılı etik standartlar konusunda ise düşük çalışma yılına sahip olanlar, yüksek çalışma yılına sahip olanlara göre daha olumlu düşünmektedir.

Tablo 3.24. Aylık Gelire Göre Kuruma İlişkin Etik Algulamalar

		N	Ortalama	Std.Sapma
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	0-1500	76	-0,29	1,11
	1501-2250	38	0,46	0,77
	2251-3000	15	0,26	0,48
	3001-3750	2	0,30	0,00
	3750'den fazla	3	0,02	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	0-1500	76	-0,06	1,08
	1501-2250	38	-0,11	1,00
	2251-3000	15	0,32	0,46
	3001-3750	2	0,43	0,00
	3750'den fazla	3	1,06	0,00
	Toplam	134	0,00	1,00

Tablo 3.25. Aylık Gelire Göre Kuruma İlişkin Etik Algulamaların Farklılığının İncelenmesi/ Varyans Analizi(Anova)

	F	P
Faktör 1: Etik Standartların Uygulanma Algısı	4,34	0,00**
Faktör 2:Yazılı Etik Standartlara Yönelik Algı	1,53	0,20

Araştırma sonuçlarına göre, kuruma ilişkin etik algı boyutlarından sadece etik standartların uygulanması boyutu aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterirken ($p<0,05$), yazılı etik standartları konusunda gelir düzeyi anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Buna göre kuruma ilişkin etik algı aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Gelire göre anlamlı farklılık gösteren etik standartların uygulanması boyutunda en olumlu algı 1501-2250 TL gelir grubunda ortaya çıkarken en düşük algı ise 1-1500 TL gelir grubunda ortaya çıkmıştır. Bunun dışında istatistiki olarak anlamlı olmasa da yazılı etik standartlar boyutunda en yüksek olumlu algı 3750 TL ve üzeri gelir grubunda söz konusu iken en düşük olumlu algı 1501-2250 TL gelir grubundadır.

Tablo 3.26. Hipotez Kabul ve Redleri

Hipotez	Kabul /Red
H1: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Tamamen red
H2: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul
H3: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
H4: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul
H5: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul
H6: İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı, kuruma ilişkin etik değerlendirme ile ilişkilidir.	Kısmen kabul
H7:Kuruma ilişkin etik algı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kısmen kabul
H8: Kuruma ilişkin etik algı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir	Tamamen kabul
H9: Kuruma ilişkin etik algı yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir	Tamamen kabul
H10: Kuruma ilişkin etik algı çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir	Tamamen red
H11: Kuruma ilişkin etik algı aylık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir	Kısmen kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algının hiçbir faktör alt grubu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak anlamlı bir farklılık olmasa bile elde edilen değerler ışığında iş analizi-tasarımı ve iş etüdü, iş geliştirme ve ödüllendirme, kariyer planlama, iş rotasyonun ve personel bulma ve seçme gibi insan kaynakları uygulamalarında bayan çalışanların kurumdaki bu uygulamalara ilişkin görüşlerinin daha olumlu bir seyir izlediği görülmüştür. Erkek çalışanların ise sendikal ilişkiler ve planlama-ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarını daha olumlu buldukları gözlemlenmiştir. Bu kapsamda bayan çalışanların daha soyut ve detaylı insan kaynakları uygulamaları ile

yakından ilgilendikleri ve bu yönlü çalışmalardan erkek çalışanlara göre daha olumlu etkilendikleri söylenebilir. Diğer yandan sendika ve ücret gibi daha somut insan kaynakları uygulamaları erkek çalışanları daha yakından ilgilendirmektedir. Bu yönüyle sendika ve ücretler ile ilgili olumlu gelişmeleri bayanlara nazaran erkek çalışanlar da daha olumlu bir bakış gelişmesine neden olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı değerlendirilmesi, yaşa göre sadece insan kaynakları uygulamalarından iş rotasyonu, personel bulma ve seçme açısından anlamlı bir farklılığa neden olmaktadır. Bu kapsamda iş rotasyonuna ilişkin faktörler çalışanların yaş gurupları açısından ele alındığında 18-25 ve 42-49 yaş grubunda yer alan çalışanlar diğer yaş guruplarına göre iş rotasyonu ile ilgili daha olumlu bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu noktada 18-25 yaş arası çalışanların kariyerlerinde gelişim ve mevcut işin gerektirdiği nitelikleri öğrenme ve gelişme arzusunun iş rotasyonuna karşı olumlu yaklaşımlarında etkili olduğu söylenebilir. Diğer yandan 42-49 yaş arası çalışanların ise mevcut istikrarlı iş ortamından kendilerini soyutlama isteklerinin de iş rotasyonuna yönelik olumlu algılarında etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların yer aldıkları yaş gurupları ilerledikçe ise insan kaynakları uygulamalarından personel bulma ve seçme ile ilgili algı daha olumsuz olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada ise sektörün sürekli yeni ve taze kan arayışının bu süreçte etkili olduğu söylenebilir. İleri yaş grubunda yer alan personeller kadro ve pozisyonlarının güven altında olduğundan emin olmak adına bu yönlü bir düşünce içerisinde olduğu söylenebilir.

Anket ve analiz sonuçlarına göre, iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü, iş geliştirme ve ödüllendirme, sendikal ilişkiler, personel bulma ve seçme gibi insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kurumda üstlendikleri göreve göre anlamlı farklılık göstermiş oldukları gözlemlenmiştir. Bu noktada insan kaynakları uygulamalarından iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü gibi faaliyetlere ilişkin en yüksek olumlu algı müdür, uzman ve şef kadrolarında söz konusu iken olumsuz algı ise hizmetli ve memur kadrolarında gözlemlenmiştir. Bu bağlamda iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü gibi daha çok teknik bilgi ağırlıklı insan kaynakları uygulamalarının hizmetli ve memur kadrolarında olumsuz algılandığı ve nispeten teknik bilgi düzeyi yüksek kadrolarca konunun daha olumlu algılandığı söylenebilir. İnsan kaynakları uygulamalarından iş geliştirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar memurlarda yüksek olumlu algılamalara

yol açarken müdür ve şef kadrolarında çalışanlarda nispeten düşük olumlu algı gözlemlenmiştir. Burada memur kadrosunun gelir düzeyinin diğer kadrolara (müdür,şef) nazaran daha düşük gelir gurubunda yer almalarının etkili olduğu söylenebilir. Yine kadrolar açısından konu ele alındığında sendikal ilişkilere yönelik olumlu algı düzeyinin müdürlerde en yüksek düzeyde, güvenlik görevlilerinde ise en düşük düzeyde olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları uygulamalarından personel bulma ve seçmede ise en yüksek olumlu algı müdür kadrosunda çalışanlarda en düşük olumlu algı ise hizmetli kadrosundaki çalışanlarda ortaya çıkmıştır. Bu bilgiden hareketle personel bulma ve seçme yönündeki faaliyetlerin müdürlerin çalışma koşullarına olumlu etkisinin olması ve kadro konumları üzerinde olumsuz etkilerinin olmamasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Aynı sebeplerin hizmetli kadrosu açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır. Her yeni personel alımı hizmetli kadrosunun iş yükünü arttırdığı gibi, sıkıntılı dönemlerde hizmetli kadrosu, işten çıkarılması düşünülen ilk çalışan gurubu olmasının da sonucun bu yönlü olmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma verileri ışığında sektörde çalışılan kadrolar açısından konu ele alındığında güvenlik görevlisi kadrosunun birçok insan kaynakları uygulamalarını olumlu karşıladığı, hizmetli kadrosunda çalışanların ise genel olarak uygulamalara ilişkin görüşlerinin olumsuz olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları uygulamalarından iş analizi-iş tanımı ve iş etüdüne yönelik olumlu görüşler 15 yıl ve üzeri çalışan çalışma grubunda oluşurken, çalışma yılı düştükçe olumlu algı düşmektedir. Bu noktada çalışma deneyiminin azaldıkça olumlu algının düşmesinin nedeni, az bir süre çalışan personelin iş analizi ve iş etüdü faaliyetlerini tam olarak anlayamamalarının etkili olduğu söylenebilir. İş rotasyonunda ise ileri çalışma yıllarında algı olumsuzlaşmış, düşük çalışma yıllarında olumlu olarak gerçekleşmiştir. Bu noktada çalışanların çalışma yılı arttıkça uzmanlaşma eğiliminde oldukları söylenebilir. Deneyimsiz çalışanların ise kendilerini geliştirme ve işe olan hâkimiyetlerini arttırmak amacıyla iş rotasyonuna sıcak baktığı düşünülebilir. Personel bulma ve seçmeye ilişkin olumlu görüşlerin hâkim olduğu çalışma yıl aralığı ise 1-4 yıl arasında çalışanlarda olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle işe yeni başlayanların personel bulma ve seçme konusunda algılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu noktada işe yeni başlayanların kendi işe alım süreçlerini kapsamaları açısından personel bulma ve seçme faaliyetlerine olumlu yaklaşımları söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre iş analizi ve tanımında en yüksek algı ortalaması 3750 TL ve üst gelir grubunda ortaya çıkarken en düşük algı ortalaması 1-1500 TL gelir grubundadır. Bu noktada yüksek gelir grubunda yer alan üst düzey yönetici kadrosunun işin teknik boyutuna hâkim olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. İş geliştirme ve ödüllendirme uygulamasına karşı en olumlu algı 1501-2250 TL gelir grubundadır. Sendikal haklarda ise en olumlu algı yine üst gelir gruplarında ortaya çıkmıştır. Planlama ve ücretlendirme boyutunda en olumlu algı diğerlerinde olduğu gibi üst gelir gruplarındadır. İnsan kaynakları uygulama alt boyutlarından olan iş rotasyonunda olumlu algı 2251-3000 TL gelir düzeyindeki çalışanlarda oluşmuştur. Son olarak “personel bulmada” en düşük algı üst gelir grubunda yer almıştır. Bu noktada genel olarak insan kaynakları uygulamalarına yönelik üst düzey gelir grubundaki çalışanların olumlu bir algılamaya sahip oldukları söylenebilir. Bunun yanında sadece personel bulma ve seçme konusunda üst düzey gelir grubunun çekinceleri mevcut olup, bunun nedeni olarak ise mevcut pozisyonun kaybından çekinilmesinin etkili olduğu söylenebilir.

Kuruma ilişkin etik algı boyutları yürütülen göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir. Uzman ve şef kadrolarında etik uygulamaları olumlu olarak değerlendirirken, müdür ve güvenlik görevlileri yazılı etik standartları olumlu olarak değerlendirmiştir. Hizmetli ve şefler yazılı etik kuralları hakkında çok olumlu düşünmemektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre, kuruma ilişkin etik algılama boyutlarının hiç birisinde çalışma yılı değişkeni anlamlı farklılık göstermemiştir. İstatistiki açıdan anlamlı olmasa da etik uygulamaları konusunda yüksek çalışma yılındaki katılımcılar düşük çalışma yılına sahip katılımcılara göre daha olumlu düşünürken, yine istatistiki olarak anlamlı olmasa bile yazılı etik standartlar konusunda ise düşük çalışma yılına sahip olanlar, yüksek çalışma yılına sahip olanlara göre daha olumlu düşünmektedir. Bu noktada elde edilen sonuçların çalışanların yaş gruplarına göre etik algıya olan bakış açısına benzerlik taşımaktadır.

Kuruma ilişkin etik algı boyutlarından sadece etik standartların uygulanması boyutu aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterirken, yazılı etik standartları konusunda gelir düzeyi anlamlı farklılık göstermemiştir. Gelire göre anlamlı farklılık gösteren etik standartların uygulanmasına en olumlu algı 1501-2250 TL gelir grubunda

gözlemlenmiştir. En düşük olumlu algı ise 1-1500 TL gelir grubunda ortaya çıkmıştır. Burada düşük gelir gurubunda yer alan sektör çalışanlarının her ne kadar konuya olumlu yaklaşırsa da üst düzey gelir grubuna göre bu konuya karşı olumlu bakışlarında nispeten bir düşüş görülmektedir. Bunun dışında istatistiki olarak anlamlı olmasa da yazılı etik standartlar boyutunda en yüksek olumlu algı 3750 TL ve üzeri gelir grubunda söz konusu iken en düşük olumlu algı 1501-2250 TL gelir grubundadır. Bu noktada da düşük gelir grubunun yazılı etik standartlara olumlu bakışlarında nispeten bir düşüş görülmektedir. Burada düşük gelir grubunun ücret düzeylerindeki memnuniyetsizlikten dolayı bu yönlü bir farklılığın oluştuğu düşünülmektedir.

Araştırmanın elde edilen veriler ile etik standartların uygulaması algısının cinsiyete göre farklılık göstermekte olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerin etik standartların uygulanması konusundaki olumlu algısı bayanlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu noktada etik standartların uygulanmasına bayanlar erkeklere nazaran daha olumlu yaklaşmaktadır.

Kuruma ilişkin etik algı boyutları yaşa göre anlamlı farklılık göstermiştir. Kuruma ilişkin etik standartların uygulamasına ilişkin en yüksek olumlu algı 42-49 yaş arasında görülürken, bu boyuta ilişkin en düşük olumlu algı 26-33 yaş grubu arasında ortaya çıkmıştır. Yazılı etik standartlara yönelik en yüksek olumlu algı ise 18-25 yaş aralığında ortaya çıkarken yaş ilerledikçe bu boyuta ilişkin algı olumsuzlaşmaktadır. Yani ileri yaş gruplarında yazılı etik standartlara ilişkin olumlu algı düşük çıkmıştır. Bu noktadan hareketle yaş gurubu ilerledikçe çalışanların etik uygulamalara olumlu baktığı ancak yaş gurubu gençleştikçe nispi olarak bir azalma gözlenmiştir. Burada ileri yaş grubunun tecrübesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan yazılı etik standartlara yönelik olumlu algının gençlerde daha yüksek çıkmasında ise gençlerin deneyimden ziyade işlemlerde yazılı kural ve mevzuatları takip etmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Ama sonuç olarak tüm yaş grubundaki çalışanlar gerek etik standartların uygulanması gerekse yazılı etik standartlara ilişkin algı olumlu yönde bir eğilim göstermektedir.

Günümüz Türkiye'sinde bankacılık sektöründe çalışanların kuruma ilişkin etik algılamalarını yönlendirmede insan kaynakları uygulamalarının etkisinin ele alındığı bu çalışmada amaçlanan, çalışanların kurumu etik algılama düzeylerini etkileyecek insan

kaynakları faktörlerini tespit etmek ve bu faktörler yardımı ile çalışan motivasyonu ve verimliliğini yükseltmenin mümkün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın konusunu oluşturan insan kaynakları uygulamalarının çalışanların kuruma yönelik etik algılamalarına etkisini incelemek için yapılan analiz sonucunda insan kaynakları uygulamalarının büyük bir kısmının kuruma ilişkin etik algılama boyutları ile ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma verilerinden aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

-İş analizi-iş tanımı ve iş etüdüne yönelik insan kaynakları algısı olumlu hale geldikçe, etik standartların uygulama algısı da olumlu hale dönüşmektedir.

-Çalışanlarda iş analizi-iş tanımı ve iş etüdü konusunda olumlu algı yaratılabilirse etik algılamalarda o düzeyde olumlu hale gelecektir.

-Çalışanların iş geliştirme ve ödüllendirme ile ilgili algılarında olumlu yönde meydana gelecek bir algı değişikliği, aynı yönde yazılı etik standartlara yönelik etik algıda bir değişim meydana getirecektir.

- İnsan kaynakları uygulamalarından sendikal ilişkiler uygulama algısında meydana gelecek olumlu bir değişim, çalışanların etik standartların uygulanma algısında da aynı yönde bir değişime neden olacaktır.

- İnsan kaynakları uygulamalarından sendikal ilişkiler de meydana gelecek olumlu bir değişim, yazılı etik standartlara yönelik algıda da olumlu yönde bir değişime neden olacaktır.

- İnsan kaynakları uygulamalarından planlama ve ücretlendirme ile ilgili işgörenlerde olumlu algı yaratılabilirse, yazılı etik standartlara yönelik algıda aynı yönlü etkilenecektir.

- İnsan kaynakları uygulamalarından çalışanların kariyer planlaması ile ilgili olumlu bir algı oluşturulduğunda, işgörenlerin etik standartların uygulandığına yönelik olumlu algısı da aynı yönde orta düzeyde etkilenecektir.

- Çalışanların personel bulma ve seçme ile ilgili algılamalarında meydana getirilecek olumlu bir algılamanın, işletmenin yazılı etik standartlara sahip olduğuna yönelik algı düzeyinde aynı yönlü bir değişim meydana getirileceği söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlar ışığında, işletmeler insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların kuruma yönelik etik algılamalarda olumlu bir değişim meydana getirilebilecektir. Bu sayede çalıştıkları kurumun etik olduğu yönünde oluşturulacak algı ile çalışanların iş ortamında motive olması ve performanslarında olumlu yönde bir değişim oluşturulacağı düşünülmektedir. Bu sayede rekabet ortamında karşılaşılan güçlüklerin üzerinden gelinmesinin kolaylaşacağı düşünülmektedir. Ayrıca kurumun çalışanlarca etik algılanmasının, dolaylı yoldan toplum ve müşteriler gözünde de kurumun etik algılanmasına olumlu katkısının olup olmadığının araştırılması konunun farklı etkilerinin aydınlatılmasına katkı sağlayacağı düşünülmekte olup, bu noktada daha başka araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların kurumla ilişkili olarak etik algı düzeylerinin bilinmesi birçok açıdan insan kaynakları uygulamaları ile ilgilidir. Kurumların/işletmelerin ulaşılan bulgulara göre insan kaynaklarındaki uygulamaları geliştirmeleri ve stratejilerini buna göre oluşturmaları, çalışanların etik algılarında olumlu değişimlere neden olacaktır. Kuruma ilişkin çalışanlar tarafından atfedilen olumlu etik algı ise kurumun imajını ve güvenilirliğini çalışanlar gözünde artıracaktır, bu da şüphesiz çalışanların kuruma olan bağlılığını kurumdaki çalışma isteğini ve verimliliğini olumlu şekilde etkileyecektir. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe en önemli kaynak kabul edilen insan kaynağının firmalarına sadık olabilmeleri büyümenin önemli değişkenlerinden bir tanesidir. Büyüyen bir firmanın çalışanlar üzerindeki etik algısının olumlu hale getirilmesi, önce sosyal sorumluluk sonra ise verimlilik için vazgeçilmez bir değişkendir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AÇIKALIN, Aytaç, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, PEGEM Yayıncılık, Ankara, 1996.
- AKARSU, Bedia, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Savaş Yayınları, Ankara, 1984.
- AKÇAKAYA, Murat, **İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması**, Adalet Yayın Evi, 2010.
- ALDEMİR, M. Ceyhan; Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, İzmir Barış Yayınları, 1993.
- ALKİN, Erdoğan, **İktisat**, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1992.
- ARSLAN, Mahmut, **İş Ve Meslek Ahlakı**, Siyasal Kitap Evi, Ankara, 2005.
- ATAAY, İsmail Durak, **İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.baskı, Küre Matbaacılık Yayını, İstanbul, 1990.
- AYDIN, İnyet Pehlivan, **Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik 2. Baskı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001.
- AYDIN, İnyet Pehlivanlı, **Polis Meslek Etiği**, EGM Eğitim Daire Başkanlığı Yayınları, No: 15, Ankara. 2000.
- BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üniversitesi, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1979.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1.baskı, 2003.
- BENLİGİRAY, Serap, **Ücret Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın, no:1462, Eskisehir, 2003.
- BİKUN, Refik İsa, **İş Ahlakı**, Çev:Ahmet Yaşar, İĞİAD yayınları, 1.Basım, İstanbul, 2004.
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım,1998.
- BOATRİGHT, John R., **Ethics and the Conduct of Business**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- BUCHHOLZ, Rogene A. ve Sandra B. Rosenthal, **Business Ethics-The Pragmatic Path Beyond Principles To Process**, Prentice Hall inc., New Jersey, 1998.
- CAN, Halil ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005.

- CAN, Halil; Doğan Tuncer,Doğan Yaşar Ayhan,**Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Yayım Evi,Ankara,2001.
- CAN, Halil; Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitap Evi, 2011.
- CANMAN, A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995,
- CANMAN, A. Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara 1993.
- CANMAN, Dogan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayım Basım Dağıtım, Ankara, 2000.
- CEVİZCİ, Ahmet, **Felsefe Terimleri Sözlüğü**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2000.
- ÇALIşLAR, Aziz, **Ansiklopedik Kültür Sözlüğü**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1983.
- DEMİR, Ömer ve Mustafa Acar, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Vadi Yayınları, Ankara, 1997.
- DENTCHEV, Nikolay A. ve Derrick P. Gosselin,**Business Ethics and Management Risks**, Editors: Mary W. Vilcox ve Thomas O. Mohan, **Contemporary Issues in Business Ethics**, Nova Science Publishers. New York, 2007.
- DESCARTES, **Ahlak Üzerine Mektuplar**, Mili Eğitim Basım Evi, 1992.
- DESSLER, Gary, **Human Resource Management**, 10. Baskı, Pearson: Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 6. Baskı , Mart, 2003
- EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 2001.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversiresi, 3. Baskı, İstanbul, 1989.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı, İstanbul, 2000,

- FERRELL, O.C. ve John Fraedrich, **Business Ethics Ethical Decision Making and Cases**, 3th Edition, Houghton Mifflin Comp., New York, 1994.
- FERRELL, O.C.; John Fraedrich and Linda Ferrel, **Business Ethics Ethical Decision Making and Cases**, 3th Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1997.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- FLIPPO, Edwin B., **Personnel Management**, 6.Edition, McGraw – Hill Book Company, USA, 1998.
- FOESTER, F.W., **İyi İnsan İyi İş Adamı**, Çev: İsmail Hüsrev Törkin, Doğan Kardeş Yayınları, 1959.
- FREDERİCK, Robert, **A Companion to Business Ethics**, Wiley-Blackwell, 1th edition, 1999.
- FRITZSCHER, David J., **Business Ethics**, Mc Graw-Hill International Editions, New York, 1997.
- FUKUYAMA, Francis, **Güven- Sosyal Erdemler ve Refah Yayılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.
- GEORGE, Richard T.De, **Business Ethics**, Macmillan Pub. Co., New York 1986.
- GEYLAN, Ramazan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2004,
- GLUECK, William F., **Personnel: A Diagnostic Approach**, Business Publications, Dallas, 1978.
- GOSS, David, **Principles of Human Resource Management**, Routledge, London, 1994.
- HAKAN, Poyraz, **Dil Ve Ahlak**, Vadi Yayınları, Ankara, 1996.
- HALLORAN, Jack ve Douglas Benton , **Applied Human Relations an Organizational Approach**, 3th ed., Prentice Hall, New Jersey, 1987.
- HİCKS, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi**, Çev: Bintuğ Aytekin ve Salim Şen , Turhan Kitabevi, Ankara, 1967.

- HİTT, William D., **Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice**, Columbus Battelle Press, 1990.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 2. baskı, İstanbul : Beta, 2003.
- KAYNAK, Tuğray ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:20, 2004.
- KLATT, Lawrence A.; Robert G. Murdick ve Fred E. Schuster, **Human Resource Management**, Charles E. Merrill Publ. Comp. USA, Ohio, 1985.
- KOTLER, Philip, **Pazarlama Yönetimi Çözümleme Planlama ve Denetim**, Beta Basım Yayım, Cilt:2, 1972.
- MATHİS, Robert L.; John H. Jackson, **Human Resource Management**, 13th Edition, 2000.
- MC HUGH, Francis P., **İş Ahlakı**, Tüsiad Yayınları, İstanbul, 1992.
- MONDY, Wayne ve Robert M. Noe, **Human Resource Management**, 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2005.
- OBERG, Winston, **Make Performance Appraisal Relevant**, Harvard Business Review Paperback, 6th ed., USA, 1991.
- ÖZGENER, Şevki, **İş Ahlâkının Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- PALMER, Margaret ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayın Yapım, İstanbul. 1993.
- PİEPER, Annemarie, **Etiğe Giriş**, Çev: Veysel Atayman ve Gönül Sezer, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999.
- PROKOPENKO, Joseph, **Verimlilik Yönetimi, Uygulamalı El Kitabı**, Çeviri: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Yedinci Baskı, Ankara, 2011RUSSEL, Bertrand, **Bilim ve Din**, Çev:Hilmi Yavuz, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Furkan Ofset, Bursa, 1997.

- SAUNDERS Mark; Philip Lewis ve Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, Prentice Hall, 3. Baskı, 2003.
- SAVAŞ, Ahmet Tuğrul, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2005.
- SCHACTER, Hindy Lauer, **Frederick Taylor and Public Administration Community:A Reevaluation**, State University of New York Press, Albany, 1989.
- SCHLUER, Randall ve Susan Jackson, **Human Resource Management: Positioning for the 21st Century**, 6th Edition, West Publishing Company, New York, 1996.
- SEYİDOĞLU, Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Geliştirilmiş 1. Baskı, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009.
- SHAW, William H. and Vincent Barry, **Moral Issues in Business**, Wadsworth Pub. Co, New York, 1985.
- SNOEYENBOS, Milton ve James Humber and Robert F. Almeder, **Business Ethics**, Prometheus Books, 1992.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Eylül, 14. Baskı, 2010.
- ŞİMŞEK, Mehmet Şerif; Adnan Çelik, Tahir Akgemci, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008.
- ŞİMŞEK, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Kitap Evi, 2010.
- TAYLOR, Frederick Winslon, **Bilimsel Yönetimin Temelleri**, çev: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, 4.Baskı, 2011.
- TAYMAZ, A. Haydar, **Hizmet İçi Eğitim**, Takav Matbaası, Ankara, 1997.
- TORLAK, Ömer, **Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları Ve Tüketici Davranışlarının Analizi**, Beta Basım, 2007.
- TORTOP, Nuri, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- TUNAY, K. Batu, **Finans Biliminde Yeni Yönelimler ve Çağdaş Finansçının Yetiştirilmesi Finans Sisteminde Yeni Yönelimler Türk Finans Piyasalarının Bu Günü ve Geleceği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- VALLANCE, Elizabeth, **Business Ethics at Work**, Cambridge University Press, Cambridge, 1995.

- WERTHER, William B. ve Keith A. Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill Companies, 5th Editions, New York, 1993.
- WOOD, Donna J., **Business and Society**, Harper Collins Publishing, USA, 1990.
- YALÇIN, Azmi; Azim Öztürk, Hüseyin Özgen, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:246, İstanbul, 1991.
- YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitap Evi, 2003.
- ZAİM, Sabahattin, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitapevi, 9.baskı, İstanbul, 1992.

Makale Ve Tezler

- ABDULLAH, Zaini, Nilufar Ahsan ve Syed Shah Alam, “The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia”, *International Journal of Business And Management*, Vol:4, No:6, June, 2009.
- AHMAD, Sohal ve Roger G. Schroeder, “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”, *Journal of Operations Management*, Vol:21, 2003.
- AKHTAR, Syed, Daniel Z. Ding ve Gloria L. Ge, “Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises”, *Human Resource Management*, Vol: 47, No: 1, Spring, 2008.
- ALTAN, Yakup, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, Isparta, 2005.
- ARIKAN, Semra, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Ankara, 1995.
- ATMACA, Kemal, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik”, *Sayıştay Dergisi*, sayı:76,

- BARRETT, Edward, “Justice in The Workplace: Normative Ethics and The Critique of Human Resource Management”, *Personnel Review*, vol.28, no.4, 1999.
- BARTEL, Ann P., “Human Resource Management and Organizational Performance:Evidence From Retail Banking”,*Industrial and Labor Relations Review*, Vol:57, No:2, January, 2004.
- BEKTAŞ, Çetin ve Mehmet Ali Köseoğlu, “İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2008, sayı: 13, no:1.
- BİBER, Levent, “ İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama” , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2006
- BOLAT, Tamer, Oya Aytemiz Seymen, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:14, Sayı :45, 2003.
- BORDEN, W.E. ve Cyrus Lauron Hopper, “Banking and Business Ethics”, Rand McNally & Company, Chicago New York, 1921.
- BRIAN, Becker ve Barry Gerhart, “The Impactof Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prodpects”, *Academy of Management Journal*, sayı:39, no:4, 1996.
- BÜTE Mustafa, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, cilt:25, no:1, 2011.
- BÜTE, Mustafa, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, sayı:1, 2011.
- ÇAKIREL, Yasin, “Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

- ÇALIŞKAN, Esra Nemli, “The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance”, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol:6, No:2, 2010.
- DELANEY, Jhon T. ve Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:4, 1996.
- DEMİRBİLEK, Tunç, “Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:9, Sayı:2, 1994,
- DİMBA, Beatrice ve Peter K’Obonyo, “The Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Performance of Manufacturing Multinational Companies in Kenya: A Moderating Role of Employee Cultural Orientations”, *Repositioning African Business and Development for the 21st Century*,2009.
- DONUK, Bilge, “Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no:21, 2009.
- DÖKÜNTER, Aylin, “Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Basın Ekonomisi Ve İşletmeciliği Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2006.
- DÖVEN, Musa Said, “Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama)”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2003.
- EREN, Selim Said ve Özgür Hayatoğlu, “Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *Zonguldak Karaelams Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt:7, no:14, 2011.
- FOURMAN, Louis S. ve Jo Jones, “Jop Enrichment in Extension”, *Journal of Extension*, 1997 vol.35. no:5.
- FRAEDRİCH, John Paul, “The Ethical Behavior of Retail Managers”, *Journal of Business Ethics*, Cilt:12, sayı:3, 1993.
- FÜLÖP, Gyula ve Robert D. Hisrich, Krisztina Szegedi, “Business Ethics and Social Responsibility in Transition Economies”, *Journal of Management Development*, Vol:19, No:1, 2000.

- GERİNGER, J. Michael; Colette A. Frayne ve John F. Milliman, “In Search of “Best Practices” In International Human Resource Management: Research Design and Methodology”, *Human Resource Management*, Spring, Vol: 41, No:1, 2002.
- GÖK, Sibel, “İş Etiği İle İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 2008.
- GÖKÇE, Işıl, “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2010, 4-11. sorular,
- GÖKÇEGÖZ, Fazlı, “Polis Meslek Etiği ve Uygulama Örnekleri”, *Çağın Polisi Dergisi*, Cilt 1, Sayı: 10 Poyraz Ofset, Ankara, 2000.
- GREENWOOD, Michelle, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis”, *Journal of Business Ethics*, vol:36, no:3, 2002.
- GUEST, David, “Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM”, *Journal of Industrial Relations*, vol:44, no:3, September, 2002.
- GUEST, E. David, “Human resource management and performance: A Review and research agenda”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.8, no.3, 1997.
- GUEST, E. David, “Human resource management and performance: Still searching for some answers”, *Human Resource Management Journal*, vol:21, no:1, 2011.
- GUEST, E. David, Jonathan Michie, Neil Conway ve Maura Sheehan, “Human Resource Management and Corporate Performance in the UK”, *British Journal of Industrial Relations*, vol.41, no.2, 2003.
- GÜL, Hasan ve Hakan Gökçe, “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.13, S.1, 2008.
- GÜNEY, Semra ve Gamze Mandacı, “Makyavelizm ve Etik Algısı İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir araştırma” *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, 2009.

- HATCHER, Tim, “Environmentalethics as an alternative for evaluationtheory in for-profitbusiness contexts”, Volume:27, Issue:3, August, 2004.
- JANS, Nicholas ve Judy Frazer-Jans, “Career Development, Job Rotation, and Professional Performance”, *Armed Forces and Society*, Vol: 30, No: 2, Winter, 2004.
- JAYARAM, Jayanth, Cornelia Droge and Shawnee K. Vickery, “The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance”, *Journal of Operations Management*, 1999.
- JEFFREY, Arthur, “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol:37, No:3, 1994.
- KARASU, Yeliz, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma” T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul,2009.
- KATOU, Anastasia A., “Measuring the Impact of HRM on Organisational Performance”, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol:1, No:2, 2008.
- KHERA, Inder P., “ Business Ethics East vs. West:Myths and Realities”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 30, 2001.
- KIREL, Çiğdem, “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, *T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No.1211, Eskişehir, 2000.
- KİNDERKNECHT, Cheryl H.,” Social Work Ethical Violations: The Experience of One State Regulatory Board”, A Thesis of Doctor Degree, University of Kansas, Kansas, 1995.
- KİTAPÇI, İsmail, “Vergi Etiği ve Kamu Etiği ilişkisi: Etik Algılamalar Açısından Bir Değerlendirme”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2010.
- LANTOS, Geoffrey P., “The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility”, *Journal of Consumer Marketing*, vol:18, no:7, 2001.
- LEE, Dyer ve Todd Reeves, “Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol.6, no.3, 1995.

- LUI, Steven S.; Chung-Ming Lau ve Hang-Yue Ngo, “Global Convergence, Human Resources Best Practices, and Firm Performance: A Paradox”, *Management International Review*; Vol:44, No:2, 2004.
- MARK, Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, sayı: 38, no:3, 1995.
- MENGÜÇ, Bülent “Organizational Consequences Marketing Ethics and Sales Force Supervision: Further Emprical Evidence”, *Journal of Business Ethics*, No.17, 1989.
- ORUÇ, İlke ve Zümrüt Tonus, “Business Ethics Application in Business and The Role of HRM”, *International Journal of Business and Management Studies*, Vol:3, No:2, 2011.
- ÖZKALP, Enver, “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, *Kamu İş Dergisi*, C:7,S:2, 2003.
- PALOMİNO, Pablo Ruiz ve Ricardo Martinez, “Human resource management and ethical behavior”, *Ramon Lluli Journal of Applied Ethics*, no.2, 2011.
- PELİT, Elbeyi ve Yalçın Arslantürk, “Turizm İşletmelerinin İş Etiğine Yönelik Uygulamalarının Çalışma Yeri Tercihindeki Önemi: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı:16, s.1, 2011.
- PFEFFER, Jeffrey, “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, Vol: 40, No: 2, Winter, 1998.
- REAMER, Frederic G. ve Marcia Abramson, “The Teaching of Social Work Ethics” The Hasting Center Institute of Society, *Ethics and the Life Sciences*, New York, 1982.
- REİDENBACH, R. Eric ve P. Robin Donald, “Some Initial Steps Toward The Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities”, *Journal of Business Ethics*, vol:7 issue:11, 1988.
- ROBBINS, Stephen P., “Organizational Behavior”, Prentice-Hall Int Inc, , 8th Edition, New Jersey, 1998.
- ROBERTS, Gareth, “Recruitment And Selection A Competency Approach”, CIPD House, London, 2004.

- ROGERS, Edward W. ve Patrick M. Wright, “ Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects”, *Center for Advanced Human Resource Studies*, 1998.
- SAYLI, Halil ve Duygu Kızıldağ, “Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, 2007.
- SAYLI, Halil; Veysel Ağca, Duygu Kızıldağ ve Yaşar Uğurlu, “Etik, Kurumsal İtibar ve Kurumsal Performans İlişkinini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı.14, no.2, 2009.
- SHAHZAD, Khurram, Sajid Bashir ve Muhammad I Ramay, “Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan”, *International Review of Business Research Papers*, Vo:4, No:2, March, 2008.
- SORELL, Tom and John Hendry, “Business Ethics”, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
- SÖZEN, Ural, “Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması”, *İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları*, No:58, Ankara, 1973.
- SÜZÜK, İlkay, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci(Denizli’de Uygulamaya Dönük Bir Araştırma)”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu, 2002.
- ŞEN, Mustafa Lütfi , “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara , C.28, No:1, 1995.
- ŞİMŞEK, Birgül, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma: Bursa İli İmalat Sanayi İşletmelerindeki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, Mart 1999.
- TAN, Cheng Ling ve Aizzat Mohd Nasurdin, “ Human Resource Management Practices and Organizational Innivation: Assessing The Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol:9, No:2, 2011.

- TOPALOĞLU, Işıl Gökçe, “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
- TSALİKİS, John ve David J Fritische, “Business Ethics: A Literature Review With a Focus on Marketing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, No.8, 1989.
- TÜRKOĞLU, Talat, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bursa OSB’ de Bir
- TÜZ, Melek Vergiliel, “Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar”, *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 4, 2003/1.
- TZAFRİR, Shay S., “The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, September, 2005.
- ULUÇ, Güliz, “Türk Medyasında Etik Sorunlar: Örnek Olaylar ve Öneriler”, 1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi Kitabı. Ankara: ODTÜ, 2003.
- UNUTKAN, Göksel Ataman, “İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi” *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt:11,sayı:1-2, 1995.
- URAL, Tülin, “Pazarlama Ahlakı:Pazarlama Yöneticilerinin Etiksel Karar Sürecini Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma”, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2000.
- Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 1999.
- ÜNSAL Ahmet, “İşletmelerde Muhasebe Yöneticilerinin Etiksel Karar Süreci”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi(Kmu) İİBF Dergisi*, Yıl:10 Sayı:14 Haziran, 2008.
- WANG, Yau-De ve Hui-Hsien Hsieh, “Toward a Beter Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis”, *Journal of Business Ethics*, 2011.
- WİNSTANLEY, Diana ve Jean Woodall, “The adolescence of ethics in human resource management”, *Human Resource Management Journal*, vol.10, no.4, 2000.

- WİTTMER, D.P., ‘Ethical sensitivity in management decisions: developing and testing a perceptual measure among management and professional student groups’, *Teaching Business Ethics*, Volume: 4, Number:2, 2000.
- WOOD, Stephen, “Human resource management and performance”, *International Journal of Management Reviews*, vol.1, no.1, 1999.

İnternet

- BAYRAM, Seda, “İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, 2005.
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tum_Raporlar.aspx, 05.09.2012.
- <http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/01.html#one>, 08.07.2012
- OSOINA, Codruta; Monica Zaharie ve Loan Lazar, “Does Ownership Matter? Employee Selection Practices In Private and Public Sectors”, <http://www.rtsa.ro/en/files/TRAS-33E-2011-12Osoian-Zaharie-Lazar.pdf>.10.08.2012.
- www.tdkterim.gov.tr, 22.08.2012

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları ve etik konulu araştırma kapsamında hazırlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarının doğru analizi için son derece önemli ve değerlidir. Anket kapsamında hiçbir kişisel bilgi istenmeyecek ve cevaplar tamamen gizli kalacaktır.

Katılımınız ve gösterdiğiniz özen için teşekkür ederiz...

SORULAR

1. Cinsiyetiniz

() Bayan () Bay

2. Yaşınız

() 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üstü

3. Göreviniz

() Memur () Uzman () Şef () Müdür () Güvenlik Görevlisi () Hizmetli

4. Çalışma yılı

() 1-4 () 5-9 () 10-14 () 15-19 () 20 ve üstü

5. Aylık gelir

() 0 - 1.500 TL () 1.501-2.250 TL () 2.251- 3.000 TL () 3.001- 3750 TL () 3.750 TL den fazla

6. Aşağıdaki ifadelere kendi kurumunuzu düşünerek katılma düzeyinizi işaretleyiniz	1	2	3	4	5
<i>1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum</i>					
1. Kurumumuzda yapılan işlerin ne tür yeterlilik gerektiği belirlenmiştir.					
2. Kurumumuzda yapılan işlerin hangi bilgiler gerektirdiği önceden belirlenmiştir					
3. Kurumumuzda bir işin yapılabilmesi için gereken nitelikler belirlenmiştir.					
4. Kurumumuzda herhangi bir işi kimin yapacağı bellidir					
5. Kurumumuzda işin hangi sıra ile yapılacağı bellidir					
6. Kurumumuzda görevlerle ilgili yetki ve sorumluluklar önceden belirlenmiştir.					
7. Kurumumuzda yapılan işlerin amacı, kapsamı ve yöntemi her zaman belirlidir.					
8. Kurumumuzda yapılan işler sürekli olarak daha iyiye götürülmek için incelenir.					
9. Kurumumuzda yapılan işlerde aksamalar incelenir.					
10. Kurumumuzda yapılan işler gerektiğinde verimi arttırmak için tekrar tasarlanır.					
11. Kurumumuzda işlerin daha verimli yapılmasına ilişkin çalışmalar sürekli yapılır.					
12. Kurumumuzda işler uzmanlaşmaya dayalı olarak tasarlanır.					
13. Kurumumuzda çalışanlar zaman zaman farklı işlerde görevlendirilir.					
14. Kurumumuzda bazen işler birleştirilmektedir					
15. Kurumumuzda çalışanlar, planlamayı kendileri yapabilmektedir.					
16. Kurumumuzun ihtiyaç duyacağı personel bugünden tespit edilir.					
17. Kurumumuzun ihtiyaç duyacağı personelin nitelikleri bugünden belirlenir.					
18. Kurumumuzun ihtiyaç duyacağı personeli nasıl işe alacağı bugünden belirlenir.					
19. Kurumumuzun ihtiyaç duyduğu personeli istediği anda bulabilmektedir.					

20. Kurumumuz ihtiyaç duyulan işgöreni bulmak için kurum içi kaynaklardan faydalanır.					
21. Kurumumuz ihtiyaç duyulan işgöreni bulmak için kurum dışı kaynaklardan faydalanır.					
22. Kurumumuz ihtiyaç duyulan işgöreni bulmak için yeterli duyuruyu yapar.					
23. Kurumumuz ihtiyaç duyulan işgöreni bulmak için gereken araçları kullanır.					
24. Kurumumuzda personel seçimleri ile ilgili standartlar belirlenmiştir.					
25. Kurumumuzda personel seçimi ile ilgili kesin süreçler belirlenmiştir.					
26. Kurumumuzda personel seçiminde ayrımcılık yapılmaz.					
27. Kurumumuzda işin gereklerine uygun kişiler işe seçilir.					
28. Kurumumuzda işe yeni başlayanlara yönelik alıştırma programları yapılır.					
29. Kurumumuzda tüm personele, alanı ile ilgili eğitimler verilmektedir.					
30. Kurumumuzda hizmet içi eğitimler yeterli düzeyde yapılmaktadır.					
31. Kurumumuz, iş gören eğitimlerini ihtiyaçlar doğrultusunda yapmaktadır.					
32. Kurumumuzda hizmet içi eğitimler uygulanmaktadır.					
33. Kurumumuzda, kariyerimize katkıda bulunan eğitimler düzenlenmektedir.					
34. Kurumumuzda pozisyonumuza uygun, istediğimiz alanda çalışma esnekliğimiz mevcuttur.					
35. Kurumumuzda istenildiği takdirde farklı departmanlarda çalışabilmektedir.					
36. Kurumumuzda etkin bir ödül ve cezalandırma sistemi bulunmaktadır					
37. Kurumumuzda ödül ve ceza sistemi tüm personel tarafından bilinir.					
38. Kurumumuzda ödül ve ceza sistemi açık ve anlaşılırdır.					
39. Kurumumuzda ödül ve ceza sistemi adaletlidir.					
40. Kurumumuzda yüksek performans ödüllendirilmektedir. (Prim, yarışma vb.)					
41. Kurumumuzda düşük performans cezalandırılır.					
42. Kurumumuzda kurallara aykırı davranışlar cezalandırılır.					
43. Kurumumuzda prime dayalı ücretlendirme yapılmaktadır.					
44. Kurumumuzda taban ücret uygulaması uygulanmaktadır.					
45. Kurumumuzda yaptığımız işe göre ücretlendirme yapılır.					
46. Kurumumuzda kardan pay dağıtılmaktadır.					
47. Kurumumuzda çeşitli dönemlerde ikramiye verilmektedir.					
48. Kurumumuzda adil bir fazla mesai uygulaması vardır.					
49. Kurumumuz da güvenliğimiz yeterince sağlanmaktadır					
50. Kurumumuzda çalışanların sağlığına önem verilmektedir.					
51. Kurumumuzda sendikal hareketler desteklenmektedir					
52. Kurumumuzda sendikal haklarımız verilmektedir.					
53. Kurumumuzda sendikal faaliyetler aktiftir.					
54. Kurumumuzun açık ve net bir performans değerlendirme politikası vardır.					
55. Kurumumuzda performans değerlendirmeler biçimseldir.					
56. Kurumumuzda performans değerlendirmeleri amirlerimiz tarafından yapılır.					
57. Kurumumuzda performans değerlendirmeleri merkezi sistem tarafından yapılır.					
58. Kurumumuzda performans değerlendirmeleri belirlenen hedeflere göre yapılır.					
59. Performans hedeflerine ulaşılamazsa yaptırımlar uygulanır. (Uyarı, kınama, kademe ilerlemenin durdurulması)					
60. Kurumumuzda performans değerlendirme kriterleri belirlidir.					
61. Kurumumuzda kariyer gelişimine önem verilmektedir.					
62. Kurumumuzda kariyer planlamamız yapılırken fikirlerimiz alınmaktadır.					
63. Kurumumuzda kariyer planlamamız yapılırken iş yerinin yanında, kendi geleceğimiz göz önüne alınır.					
64. Kurumumuzdaki kariyer planlama faaliyetleri benzer kurumlara göre daha iyidir.					

7. Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. <i>1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum</i>	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım banka hukuk normlarına uygun faaliyetlerde bulunur.					
2. Çalıştığım bankanın resmi, yazılı etik kuralları vardır.					
3. Çalıştığım banka, etik dışı davranışları hiçbir koşulda hoş görmez.					
4. Çalıştığım bankada işgörenlerin söyledikleri her zaman dinlenir.					
5. Çalıştığım bankada etik standartlara uymayanlara gereken yapılır.					
6. Çalıştığım banka çalışanları ile etik kurallar içerisinde iletişim kurar.					
7. Çalıştığım bankada alınan kararlarda dürüstlük ve dengelik esastır.					
8. Çalıştığım bankada etik kurallar öğretilir.					
9. Çalıştığım bankada işin etik kurallara göre nasıl yapılacağına önem verilir.					
10. Çalıştığım bankada sonuçların nasıl elde edildiği sorgulanır.					
11. Çalıştığım banka güvenilirdir.					
12. Çalıştığım bankada etik dışı davranışlara hemen çözüm getirilir.					
13. Çalıştığım bankada, etik dışı davranışlar cezalandırılmadan önce sorgulanır.					
14. Çalıştığım bankada, kesinleşen etik dışı davranışlara göz yumulmaz.					
15. Çalıştığım banka, etik dışı davranışların üstlere raporlanmasını destekler.					
16. Çalıştığım bankada, etik kurallar herkese karşı aynı şekilde uygulanır.					
17. Çalıştığım bankada, etik dışı sorunlar güvenilir şekilde çözülür.					