

**TC.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN
ÇALIŞAN YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE AHLAKİ ÖLÇÜTLER
VE KURUMSALLIK DÜZEYİ ÜZERİNE
İSTANBUL İLİ ÜRETİM İŞLETMELERİ KAPSAMINDA
BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

ARZUHAN CENGİZ ERBELGİN

İSTANBUL, 2009

**TC.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN
ÇALIŞAN YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE AHLAKİ ÖLÇÜTLER
VE KURUMSALLIK DÜZEYİ ÜZERİNE
İSTANBUL İLİ ÜRETİM İŞLETMELERİ KAPSAMINDA
BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

ARZUHAN CENGİZ ERBELGİN

PROF. DR. BİNALİ DOĞAN

İSTANBUL, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora
öğrencisi ARZUHAN CENGİZ'İN İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI
AÇISINDAN ÇALIŞAN YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE AHLAKİ ÖLÇÜTLER VE
KURUMSALLIK DÜZEYİ ÜZERİNE İSTANBUL İLİ ÜRETİM İŞLETMELERİ
KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun
16.07.2009 tarih ve 2009-11/35 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından
oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 28.09.2009

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. BİNALİ DOĞAN
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. CAVİDE UYARGİL
5) Jüri Üyesi : PROF. DR. İŞİL PEKDEMİR



ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin başarısının temelinde sistem ve teknik konulara hâkimiyet olduğu kadar işin yapılış biçiminde ahlaki uygunlukların yerine getirilmesinin de önemli bir yeri vardır.

İKY süreçlerinin ahlaki durumu üzerine ülkemizde kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır. Bu araştırma genel bir ifadeyle temel İKY uygulamalarının ahlaki yönden bir analizini sunmaktadır.

Araştırmada üretim işletmelerinde ahlakın konusu olabilecek insan kaynakları fonksiyonları açısından yönetim çalışan ilişkileri temel alınarak, çalışanların bu ilişkilere verdikleri önem ve işletmelerin bu ilişkilerdeki ahlaki performansları çalışanların algılarına göre değerlendirilmiştir. Şu soruların cevapları aranmıştır:

1. Çalışanların İKY'nin temel fonksiyonlarında ahlakın konusu olabilecek ilişkilere verdikleri önem düzeyi nedir?
2. Çalışanların algılamalarına bağlı olarak yönetimin çalışanlara karşı davranışları ne ölçüde evrensel ahlaki ilkelere uygundur? Bu davranış biçimleri işletme içinde ne kadar benimsenmiş yani ne ölçüde kurumsaldır?
3. Çalışanların bu ilişkilere verdikleri önem ile kendi algılamalarına bağlı olarak işletmenin gösterdiği performans arasında bir fark var mıdır?
4. Ortaya çıkan sonuçlar kişilerin demografik özellikleri ve işletme bilgileri dikkate alındığında nasıl bir dağılım göstermektedir?

Bu araştırmanın sonucunda genel olarak temel insan kaynakları fonksiyonları açısından çalışan yönetim ilişkilerinde çalışanların kendi ahlaki uygunluk algıları ile işletmenin gösterdiği ahlaki performans arasında “fark olduğu” ortaya çıkmıştır.

SUMMARY

Successful human resource management is not merely a question of systems or technical issues. Whilst these are important, ensuring ethical compliance also has a major part to play.

In our country no special studies have been carried out on the ethical principles of HRM processes. In general terms, this research seeks to analyse HRM practices from the ethical perspective.

For this research, employee-employer relationships in manufacturing were studied from the HRM point of view and employees' perceptions evaluated according to their concerns and the attention they paid to these relationships, in addition to employers' ethical performance. Answers were sought to the following questions:

1. What is the level of importance that employees give to the HRM ethical component?
2. What is the employees' perception of the level at which universal ethical principles are appropriate in management behaviours? How much are these principles institutional and adopted?
3. From the employees' point of view, is there any difference between the importance level of an employee and the organization's performance level?
4. What are the effects on results of employee demographic characteristics and company specifications?

In general, this research shows that a difference can be seen between employees' ethical conformity and employers' ethical performance in employer-employee relationships in basic HRM functions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ.....	iv
--------------------	----

ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
--------------------	----

KISALTMALAR.....	xvi
------------------	-----

BÖLÜM 1

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 2

KONUNUN TEMEL KAVRAMLARI.....	3-13
-------------------------------	------

1. Ahlak, Ahlak Felsefesi, İş Ahlakı Felsefesi, İş Ahlakı, Meslek Ahlakı, Kurumsal Ahlak.....	3
2. Ahlakın Göreceliği ve Evrenselliği.....	11

BÖLÜM 3

AHLAK FELSEFESİNE İLİŞKİN KURAMLAR VE EVRENSEL AHLAK İLKELERİ.....	14-37
---	-------

1. AHLAK FELSEFESİNE İLİŞKİN KURAMLAR.....	14
--	----

1.1. “En İyi”yi Problem Alanı Olarak Ele Alan Kuramlar.....	15
---	----

1.1.1. Mutlulukçuluk.....	15
---------------------------	----

1.1.2. Faydacılık.....	16
------------------------	----

1.2. “Doğru Eylem”i Problem Alanı Olarak Ele Alan Kuramlar.....	18
---	----

1.2.1. Deontolojik Etik.....	19
------------------------------	----

1.2.2. İçerikli Değer Etiği (Aksiyolojik Etik).....	20
---	----

1.3. “İrade Özgürlüğü”nü Problem Alanı Olarak Ele Alan Kuramlar.....	20
--	----

1.3.1. Belirlenimci Etik.....	21
-------------------------------	----

1.3.2. Özgürlük Etiği.....	21
----------------------------	----

2. EVRENSEL AHLAK İLKELERİ.....	23
---------------------------------	----

2.1. Eşitlik.....	24
-------------------	----

2.2. Özgürlük.....	27
--------------------	----

2.3. Adalet.....	30
2.4. Hak.....	33

BÖLÜM 4

İŞ YAŞAMINDA AHLAK SEVİYELERİ, İŞ AHLAKI KONULARI VE İNSAN KAYNAKLARI ALANINA İLİŞKİN AHLAKİ ÖLÇÜTLER.....38-84

1. İŞ YAŞAMINDA İŞ AHLAKI KONULARI.....	38
1.1. Tekelleşme.....	38
1.2. Tüketiciyi Koruma.....	41
1.3. Çevre Sorunları Ve Gelecek Nesillerin Hakkı.....	43
1.4. Yönetim Çalışan İlişkilerinde Ayrımcılık Sorunu.....	44
2. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI ALANINA İLİŞKİN AHLAKİ SORUNLAR (Ölçütler).....	47
2.1. Genel Olarak Yönetim Çalışan İlişkilerinde Ahlaki Sorunlar.....	47
2.2. Tarihsel Gelişim.....	50
2.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Çalışan Yönetim İlişkileri Ve Evrensel Ahlaki İlkeler ile İlişkisi.....	57
2.3.1. İşe Alım Öncesi İlişkilerde Ahlaki Boyut.....	61
2.3.2. İşe Alma (Seçme Yerleştirme) Oryantasyon İlişkilerinde Ahlaki Boyut.....	63
2.3.3. İşten Çıkarma İlişkilerinde Ahlaki Boyut.....	68
2.3.4. Performans Değerleme İlişkilerinde Ahlaki Boyut.....	70
2.3.5. Terfi ve Atama İlişkilerinde Ahlaki Boyut.....	73
2.3.6. Ücretlendirme ve Sosyal Haklarla İlgili İlişkilerde Ahlaki Boyut.....	73
2.3.7. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Ahlaki Boyut.....	79
2.3.8. Ödüllendirme İlişkilerinde Ahlaki Boyut.....	82

BÖLÜM 5

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI AÇISINDAN ÇALIŞAN YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE AHLAKİ ÖLÇÜTLER VE KURUMSALLIK DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....85-134

1. Araştırmanın Amacı.....	85
2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	86
3. Araştırmanın Kapsamı.....	88
4. Araştırmada Kullanılan Ölçek.....	89
5. Araştırmanın Sınırlamaları.....	91

6. Araştırmaya Katılan İşletme ve Katılımcılara Yönelik Bilgiler.....	91
7. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	97
7.1. Analiz Yöntemi.....	98
7.2. Bulgular.....	98
7.2.1. İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Bulguları.....	98
7.2.2 İKY Fonksiyonları İtibariyle Kişilerin Algısı İle Kurumun Performansı Arasındaki Farklılık Düzeyi.....	100
7.2.3. İş Grubu Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	108
7.2.4. İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	110
7.2.5 Cinsiyet Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	114
7.2.6 Medeni Durum Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	115
7.2.7 Yaş Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	116
7.2.8 Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	118
7.2.9 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	120
7.2.10 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	121
7.2.11 Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	123
7.2.12 Yetişilen Yöre Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	126
7.2.13 Yaşanan Yöre Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular.....	127
7.2.14. Gelir Grubu Algısı Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	128

BÖLÜM 6

SONUÇ.....	130
-------------------	------------

KAYNAKLAR.....	136
-----------------------	------------

EKLER.....	145
-------------------	------------

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: İş Ahlakı Gelişimi.....	55
Tablo 2: Örneklem Büyüklüğü Hesap Tablosu.....	87
Tablo 3: Katılımcıların İş Gruplarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo 4: İşletmelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı ve Çalışan Sayısına Göre İşletme..... Büyüklükleri.....	91
Tablo 5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	92
Tablo 6: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	92
Tablo 7: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	92
Tablo 8: İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Katılımcı Dağılımı.....	93
Tablo 9: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri Dağılımı.....	93
Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	94
Tablo 11: Çalışılan Bölümlere Göre Katılımcıların Dağılımı.....	95
Tablo 12: Katılımcıların Yaşamının İlk 15 Yılıının Geçtiği İl Dağılımı.....	95
Tablo 13: Katılımcıların Yaşamının Son 10 Yılıının Geçtiği İl Dağılımı.....	96
Tablo 14: Katılımcıların Sosyal Sınıf Algılarına Göre Dağılımı.....	96
Tablo 15: İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Tablosu.....	98
Tablo 16: İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Eşleşmiş t-testi Tablosu.....	99
Tablo 17: İKY İlişkileri Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	100
Tablo 18: İKY İlişkileri Değerlendirme Farkları Çoklu Karşılaştırmalar..... (Post-Hoc) Tablosu.....	105
Tablo 19: İKY ilişkileri İş Grubu Değişkeni Bağımsız t testi Sonuçları.....	108
Tablo 20: İşletme Büyüklüğü Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	110
Tablo 21: Cinsiyet Değişkeni Bağımsız t Testi Sonuçları.....	114
Tablo 22: Medeni Durum Değişkeni Bağımsız t testi Sonuçları	115

Tablo 23: Yaş Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	116
Tablo 24: Faaliyet Alanı Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	118
Tablo 25: Çalışma Süresi Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	120
Tablo 26: Eğitim Durumu Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	121
Tablo 27: Çalışılan Bölüm Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu.....	123
Tablo 28: Kişinin yetiştiği yöre Bilgisi Değişkeni Bağımsız t Testi Sonuçları.....	125
Tablo 29: Kişinin Son 10 Yılına Geçirdiği Yöre Değişkeni..... Bağımsız t Testi Sonuçları.....	126
Tablo 30: İKY İlişkileri Gelir Grubu Algısı Değişkeni Değerlendirme Farkları..... Anova Tablosu.....	128
Tablo 31: İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Sıralamalı Yüzde Tablo.....	131
Tablo 32: İşletme Büyüklüklerine Göre Genel Farkların Çoklu Karşılaştırmalar..... (Dunnett) Tablosu.....	151
Tablo 33: İşletme Büyüklüklerine Göre İşe Alım Öncesi İlişkilerin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	152
Tablo 34: İşletme Büyüklüklerine Göre Seçme Yerleştirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	153
Tablo 35: İşletme Büyüklüklerine Göre İşten Çıkarma İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	154
Tablo 36: İşletme Büyüklüklerine Göre Performans Değerleme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	155
Tablo 37: İşletme Büyüklüklerine Göre Terfi ve Atama İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	156
Tablo 38: İşletme Büyüklüklerine Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	157
Tablo 39: İşletme Büyüklüklerine Göre Eğitim ve Geliştirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	158
Tablo 40: İşletme Büyüklüklerine Göre Ödüllendirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	159

Tablo 41: Faaliyet Alanına Göre İşe Alım Öncesi İlişkilerinin..... Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	160
Tablo 42: Faaliyet Alanına Göre Seçme Yerleştirme İlişkilerinin..... Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	161
Tablo 43: Faaliyet Alanına Göre Performans Değerleme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	162
Tablo 44: Faaliyet Alanına Göre Terfi ve Atama İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar..... (Dunnett) Tablosu.....	163
Tablo 45: Faaliyet Alanına Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar..... (Dunnett) Tablosu.....	164
Tablo 46: Faaliyet Alanına Göre Eğitim ve Geliştirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	165
Tablo 47: Faaliyet Alanına Göre Eğitim ve Geliştirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	166
Tablo 48: Çalışma Süresine Göre Seçme Yerleştirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	167
Tablo 49: Eğitim Düzeyine Göre Genel Fark İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	168
Tablo 50: Eğitim Düzeyine Göre İşten çıkarma İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	170
Tablo 51: Eğitim Düzeyine Göre İşten Çıkarma İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	171
Tablo 52: Gelir Düzeyine Göre Genel Fark İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar..... (Dunnett) Tablosu.....	172
Tablo 53: Gelir Düzeyine Göre Genel Fark İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	173
Tablo 54: Gelir Düzeyine Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	174
Tablo 55: Gelir Düzeyine Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	175
Tablo 56: Gelir Düzeyine Göre Ödüllendirme İlişkilerinin Çoklu..... Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu.....	176

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Çeşitlilik Yönetiminin Sadece Yasalara Dayandırılması Sonucu Oluşan Hayal Kırıklığı Dairesi.....	69
Şekil 2: Çalışan Yönetim İlişkileri Radar Grafiği.....	100
Şekil 3: Önem Ve Performans Puanları Arasındaki Farkların Ortalamalarının Dağılımı.....	100

KISALTMALAR

ILO: International Labour Office

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

HRM: Human Resource Management

SPSS: Statistical Package for the Social Science

İTO: İstanbul Ticaret Odası

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Toplumdaki ilerlemelere paralel olarak ahlaki konuların işletmelere girişi ile birlikte insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de ahlaki olgular sorgulanmaya başlandı. Öyle ki geleneksel insan kaynakları yönetimi işe alma, eğitim, performans vb. işlevlerde standart işlemleri takip ederken yeni zihniyette bu süreçlerin ahlaki etkinliği de ortaya konmak zorundadır. Bu anlayışı artık hem müşteriler hem de çalışanlar işletmenin iş görme biçiminde hissetmek istiyor. Bunun anlamı, işletmenin toplumun bir parçası olduğu, toplumdaki gelişmelerden soyutlanamayacağı fikri sonucu yeni yapılanmalarda ahlaki performanslarında tanımlanması gerekliliğidir.

Çalışan yönetim ilişkilerinin ahlaki açıdan irdelenmesi yönetiminin zor konularından biridir. Ahlaki açıdan yönetim süreçlerini sorgulama konusunda yaşanan tedirginlikler, bu tür araştırmalarda karşılaşılan güçlükler bu yönde az sayıda kaynağın oluşmasına yol açmıştır.

Bu araştırmada İKY açısından çalışan yönetim ilişkilerinin evrensel ahlaki ilkelere göre (eşitlik, özgürlük, adalet ve haklar) bir değerlendirmesi yapılmıştır. Bu çalışmada İKY süreçlerindeki ahlaki konular çalışanların algılamalarına dayalı olarak değerlendirilerek, üretim işletmelerinin mevcut durumu tanımlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı, üretim işletmelerinde çalışanların, bu güne kadar sahip oldukları ahlaki algılarına dayalı olarak İKY süreçlerinin ne kadar ahlaki yönetildiklerini ortaya koymaktır. Bu hedef için aşağıda yer alan soruların cevapları aranmıştır:

1. Çalışanların İKY temel fonksiyonlarında ahlakın konusu olabilecek ilişkilere verdikleri önem düzeyi nedir?

2. Çalışanların algılamalarına bağlı olarak yönetimin çalışanlara karşı davranışları ne ölçüde evrensel ahlaki ilkelere uygundur ve bu davranış biçimleri işletme içinde ne kadar benimsenmiş yani ne ölçüde kurumsaldır?

3. Çalışanların bu ilişkilere verdikleri önem ile kendi algılamalarına bağlı olarak işletmenin gösterdiği performans arasında bir fark var mıdır?

4. Ortaya çıkan sonuçlar kişilerin demografik özellikleri ve işletme bilgileri dikkate alındığında nasıl bir dağılım göstermektedir?

Bu alanda yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar olmakla birlikte yurtdışında daha çok ahlak kodu oluşturma ve sosyal sorumluluk konularında ağırlıklı olarak çalışılmıştır. Türkiye’de ise ahlak konusunda yapılan çalışmalar daha çok meslek ahlakı içeriklidir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ahlak, ahlak felsefesi, iş ahlakı, iş ahlakı felsefesi, kurumsal ahlak gibi konuya ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır.

Konuyla ilgili kuramsal açıklamalara ve hak, eşitlik, adalet, özgürlük gibi evrensel ahlak ilkelerine üçüncü bölümde yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde iş yaşamında iş ahlakı konuları ve insan kaynakları alanına ilişkin ahlaki ölçütlere yer verilerek insan kaynakları fonksiyonlarının evrensel ahlak ilkeleri ile ilişkileri tanımlanmıştır.

Beşinci bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Özetle bu çalışma, üretim sektörü çalışanlarının algılamalarına bağlı olarak yönetimin çalışanlara karşı davranışlarının ne ölçüde evrensel ahlaki ilkelere uygun olduğunu tespit edilmesi ve bu evrensel ilkelerin işletme içinde ne kadar benimsenmiş yani ne ölçüde kurumsal olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle İKY süreçlerini ahlaki ilkelere uygun olarak ilerletilerek çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BÖLÜM 2

KONUNUN TEMEL KAVRAMLARI

Bu bölümde konuya ilişkin temel kavramlar olan ahlak felsefesi, ahlak, iş ahlakı felsefesi, iş ahlakı, meslek ahlakı ve kurumsal ahlak kavramları tanımlanarak konuya ilişkin tanımlar netleştirilmiştir.

1. Ahlak Felsefesi, Ahlak, İş Ahlakı Felsefesi, İş Ahlakı, Meslek Ahlakı, Kurumsal Ahlak

Ahlak Felsefesi: İngilizce yazılışı ile “Ethics” kelimesi ahlak felsefesi anlamına gelmektedir. Ahlak felsefesi, felsefenin bir alt disiplindir. Ahlak ve etik kavramları bazen birbirleri yerine kullanılmasına rağmen arada büyük bir ayrım vardır.

Ahlak felsefesi felsefenin bir dalı olarak “felsefenin ahlak alanında çalışması” olarak tanımlanmaktadır. Bunun anlamı, ahlak felsefesinin ahlak konularıyla ilgilenmesine rağmen, ahlak olmadığıdır.¹ Ahlak felsefesi toplumun kendi ahlak bilincinden ayrılarak, ahlak alanında nasıl davranılacağına yönelik gerçeklik arayışına odaklanmış bir felsefe alanıdır.² Ahlak felsefesi ahlakın doğasına yönelik sistematik açıklamalar yapan bir disiplindir.³

Ahlak felsefesi insan ile ilgili olan ahlakı ilgilendiren konuları bir problem alanı olarak ele alır. Ahlak felsefesi bu konularda doğrulanabilir ve yanlışlanabilir cevaplar ortaya çıkarmaya çalışan bir disiplindir.⁴

Ahlak: İngilizce yazılışı “Ethic” olan ahlak kelimesinin kökeni Latince “Mos”, Yunanca “Etos”⁵, Arapça “Hulk” kelimelerine dayanmaktadır. Ahlak, ahlak felsefesinin konusudur.

¹ Manuel G. Velasquez, **Business Ethics Concepts and Cases**, New Jersey: Prentice Hall, Inc., Fourth Edition, 1998, s.7.

² Ivan Frolov, **Felsefe Sözlüğü**, Aziz Çalışlar (çev.), İstanbul: Cem Yayınevi, 2. Basım, Ekim 1997, s.154.

³ James Rachels, Stuart Rachels, **The Elements of Moral Philosophy**, New York: Mc Graw Hill Companies, Fifth Edition, 2007, s.1.

⁴ Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.1-2.

“Ethic” ile benzer anlamda kullanılan “Moral, Morality” kelimeleri Latince’deki “Mos, Mores”, “Moralis”⁶ sözcüğünden gelmektedir.⁷ “Moral” karşılığında “Ahlaki” kelimesi kullanılabilmektedir.⁸

Ahlak bir kişinin, grubun, halkın, toplumsal sınıf veya ulusun belli bir tarihsel dönemde yaşamına giren ve eylemlerini yönlendiren inanç, değer, norm, buyruk ve yasaklarla ilgili standartlardır.⁹ Bu anlamda ahlak neyin iyi neyin kötü, neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili belli bir toplum tarafından benimsenmiş standartlardır.

Ahlak insan olmayla ve bir insanın sosyal bir varlık olarak diğer insanlarla ilişkiye girdiği anda söz konusu olur.¹⁰ Aynı zamanda ahlak, öğrenilen bir şeydir. Kişinin hayatının büyük bir kısmını, hatta tamamını kaplayan bir öğrenme olayıdır.¹¹

Ahlaki standartlar Kanun, görgü kuralları gibi ahlaki olmayan standartlarla karıştırılmaktadır. Ancak burada bir yaklaşım farkı vardır: Ahlaki standartlar toplumların en öncelikli gördükleri değerlerle ilişkili standartlardır. Ahlaki standartlar Kanun, Anayasa gibi bir otorite topluluğu tarafından kurulmaz ve değiştirilmezler. Bu nedenle kişiler ahlaki standartları, diğer standartlara göre daha çok benimserler.¹² Bunun sonucunda ahlaki standartlar yasa, hükümet kararnamele, toplum geleneklerinden vb. kitlesel etkinliği düzene koymanın diğer biçimlerinden ayrılır. Ahlak toplumun gereksinim ve çıkarlarını, kendiliğinden kabul görmüş yasaklamalar ve değerlendirmeler halinde dile getirir.¹³

Ahlak alanı, ahlak felsefesi üzerinde çalışan tek alan değildir. Sosyal bilimlerde ahlak üzerinde çalışır. Fakat ahlak ile sosyal bilimler arasında bir yaklaşım farkı var-

⁵ Jacques P. Thiroux, Keith W. Krasemann, **Ethics Theory And Practice**, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Ninth Editions, 2007, s.2.

⁶ Thiroux, Krasemann, s.2.

⁷ Şevki, Özgener, **İş Ahlakının Temelleri, Yönetmel Bir Yaklaşım**, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.5

⁸ Arslan, s.6.

⁹ Doğan Özlem, **Etik-Ahlak Felsefesi**, İstanbul: İnkılap Yayınları, 2004, s.18.

¹⁰ Osman Elmalı, **Bertrand Russel’da Ahlak Felsefesi**, İstanbul: Ataç Yayınları, 2005, s.10.

Emile Durkheim, **Meslek Ahlakı**, Mehmet Karasan (çev.), İkinci Basım, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1962, s.6.

¹¹ Erol Güngör, **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, Profesörlük Tezi**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 2000, s.59.

¹² Velasquez, s.9-11.

¹³ Frolov, s.7.

dır. Ahlak konulara normatif, sosyal bilimler tanımlayıcı, (betimleyici) biçimde yaklaşır. Normatif çalışma, normlara ulaşmak için bir soruşturmadır. Neyin iyi, neyin kötü, neyin yanlış, neyin doğru olduğuna yönelik sorulan sorularla diğer bir deyişle, ne olması gerektiği ile ilgili açıkça kurallar ortaya konmaya çalışılır. Tanımlayıcı çalışmalar ise iyi, kötü, doğru veya yanlışla ulaşmak için bir karar, yargı çıkarmazlar. Bunun yerine dünyada ne olduğuna yönelik tanımlamalar ortaya koyarlar: Bir antropolog veya sosyolog ahlak konusunda çalışırken, incelenen gruptaki teoriyi ve yapıyı açıklar. Örneğin; sosyologlar “Amerikalılar rüşvetin yanlış olduğuna inanırlar mı?” diye sorarken, ahlak bilimciler “Rüşvet yanlış mıdır?” sorusunu sorar.¹⁴

İş Ahlakı Felsefesi – İş Ahlakı: Toplumsal yaşamın değişik alanlarına hitap eden özel ahlak kuralları vardır. Bunlar iş ahlakı, meslek ahlakı, aile ahlakı gibi bağımsız ahlak alanlarıdır.¹⁵ Ancak iş ahlakı, iş ahlakı felsefesinin (iş etiği) bir uygulaması olmasına rağmen, ahlak felsefesi ve ahlak kavramları arasındaki ayrımı bu iki kavram arasında netleştirmek pek mümkün değildir. Çoğu yazımda bu iki kavram birbiri yerine kullanılmaktadır.

İş ahlakı iş hayatında genel olarak kabul gören ilkeler, davranışlar ve standartlarla ilgilidir. İş etiği, iş ile ilgili meseleleri ahlakı açıdan değerlendirme olarak tanımlanabilir.¹⁶ İş etiği iş hayatına ilişkin benimsenen ahlaki standartların doğruluğunu veya yanlışlığını ortaya koyan ahlak felsefesinin bir alt dalıdır. İş ahlakı ise belli bir yapı içindeki iş hayatına ilişkin standartları kapsar.

Velasquez'e göre iş ahlakı, ahlaki standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir.¹⁷ İş ahlakı, iş ortamında ahlakla ilgili konuları incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu disiplin ve sanat bir kuruluşun tüm işlemlerinde kendini gösterir. İş ahlakının en iyi ve tek bir tanımı olmamasına rağmen, iş ahlakının işletmenin kendi ekonomik çıkarları ile sosyal refah arasında dengeyi sağlayacak seçimler yapması için hem ilkelere

¹⁴ Velasquez, s.12.

¹⁵ Frolov, s.8.

¹⁶ Yeter Demir, “İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”, http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc s.2.

¹⁷ Velasquez, s.35.

hem de inançlara dayalı muhakeme ve hüküm sistemi olduğu konusunda bir uzlaşma vardır.¹⁸

Genel olarak iş ahlakı bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevre ile iletişimde aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmakla ilgili standartları kapsar.¹⁹

İş ahlakında dikkate alınan standartlar, ilgilendiği iş alanına ait politika, gelenek ve davranışlardır.²⁰ Ancak iş ahlakı açısından, organizasyon içinde sergilenen davranış toplumun değerlerinden kopuk ele alınamaz. Çünkü kişiler bir iş yerinde çalışmaya başladıklarında kendi değerlerini de o iş yerine getirirler.²¹

İş ahlakı özellikle ahlaki standartların işletme içinde davranışlara nasıl geçirileceği üzerine odaklanmaktadır. Bunun anlamı; iş ahlakının bir mal veya hizmetin üretilmesi ve dağıtımı sırasında organizasyondaki ilgili bireylerin faaliyetlerini nasıl düzenleyeceğine dair bir çalışma olduğudur. Kısaca iş ahlakı, uygulamalı bir ahlak biçimidir. Yalnızca ahlaki ilkelerin analizini kapsamaz, aynı zamanda bu analizin uygulama alanındaki sonuçlarını da kapsamaktadır.²²

Özetle ahlak felsefesi nasıl “doğru, iyi nedir” gibi sorulara yanıt arıyor ve ahlak da bazı standartlardan bahsediyor ise, iş ahlakı da iş yaşıntısındaki ahlaki standartların hayata geçirilmesi ile ilgilidir. Bu noktada iş ahlakının bir işletmenin ihtiyaç duyduğu bir çerçeve çizerek, çalışanları ve yönetimi bu ilkelere uygun davranmaya ittiği söylenebilir.

Meslek Ahlakı: Meslek ahlakı iş ahlakının önemli bir kısmını oluşturur. Geleneksel meslek ahlakı, meslek sahiplerinin mesleklerini icra ederken kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet ederek kamu yararına çalıştıkları fikri üzerine kuruludur. Başka bir deyişle mesleğin icrası kamu yararına çalışmaktır ve para, güç, statüden daha önce gelir.

¹⁸ Joseph W. Weiss, **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**, 2. Edition, New York: Dryden Press, 1998, s.7.

¹⁹ Özgener, s.51.

²⁰ Velasquez, s.13-14.

²¹ BPP, **Business Basics: Organizational Behaviour**, London: BPP Publishing, May, 1995, s.323.

²² Velasquez, s.20.

Örneğin; bir doktor para kazanmak için hasta bakmamalıdır. Hasta baktığı için para kazanması ahlakidir.²³

Mesleklere yönelik ahlaki kurallar meslek ahlakını oluşturur: Bir profesörün görevi tamamen tüccarinkinden farklıdır. Fabrika sahibinin askerden, askerin de papazdan büsbütün başka görevleri vardır. Böylece denilebilir ki birbirinden ayrı ne kadar meslek varsa o kadar da ahlak vardır.²⁴

Meslek ahlakı, bir mesleğin mensuplarının uyması gereken ahlaki ilkeleri açıklar. Bu ilkeler, genellikle toplumdan ve kişilerden bağımsız olup evrenseldir. Örneğin; doktor, psikolog ve avukatların uymaları gereken meslek ahlakı ilkeleri her yerde aynıdır. Ancak meslek alanları farklı da olsa bir mesleğe ait olan meslek ahlakı ilkeleri iş ahlakının genel prensiplerinden bağımsız değildir.

Bu nedenle meslek ahlakı mesleki ödevleri kapsadığı için deontoloji kapsamında ele alınır. Deontoloji, iş ahlakının kaçınılmaz eylemsel sonuçlarını ifade eder.²⁵

Kurumsal Ahlak: Kurumsal ahlak belli bir kurumda kişilerin davranışlarını belirleyen bir takım ilkelerin, değerlerin ve inançların yeniden gruplanmasıdır. Öyle ki işletmelerin iş ahlakına uygun davranması bir kurumun ahlaklı sayılabilmesi için yeterli ölçüt olamamaktadır.²⁶ Ünlü ABD’li ekonomist Milton Friedman “kârın maksimizasyonunu” vurgulayıp²⁷ “*İş hayatının tek ve biricik sosyal sorumluluğu, kârı arttırmaktır*” demişti. Günümüzde herkes bu kanıda değildir. ABD’de birçok işletme başarıyı Milton Friedman’ın ileri sürdüğü nedenlere dayanarak elde etme yoluna gitmemiştir. Çünkü ticaretin amacı sadece para kazanmak değil, topluma hizmettir. Kâr, topluma yapılan iyi hizmetin ödülüdür. Kâr, verdiğimiz hizmetin aracı ve ölçüsü olup kendi başına bir hedef değildir. İş ahlakının temel ilkesi şudur: “*Önemli olan insanlardır, insanlar nesnelerden*

²³ Arslan, s.73-75.

²⁴ Durkheim, Meslek Ahlakı, s.8.

²⁵ Aslan Tolga Öcal, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu: Ahlaki Bir Değerlendirme**, İstanbul: Beta Yayınları, Haziran 2007, s.13.

²⁶ Öcal, s.13.

²⁷ Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber, **Business Ethics**, Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, s.61.

*daha önemlidirler: Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de başkalarına öyle davran”.*²⁸

Freidman’ın görüşün tersini Adam Smith öncesinde ifade etmişti: Adam Smith’e göre bir devlet adamı veya kanun yapıcı iki ayrı amaç güder: Birincisi, halka bol bir gelir veya geçim sağlamak, daha doğrusu onların kendileri için bir gelir ve geçim sağlamalarını mümkün kılmak ikincisi devleti, kamu hizmetlerine yetecek bir gelirle donatmaktır. Aynı zamanda halkı da, yönetimi de zengin etmek gayesinin gözetilmesi gereklidir.²⁹

Ansoff ekonomik ve ekonomik olmayan amaçları, yönetimin davranışlarını etkileyen iki önemli faktör olarak belirtmektedir. Ahlaki konular nedeniyle şirketler yönetimlerinde istedikleri gibi davranamazlar.³⁰ Bununla birlikte, mali başarı bir şirketin performansının tek ölçütü değildir. Yöneticilerin unutmamaları gereken bir şey de şirketin halka yardım için var olduğu, kârın ise amaca götüren bir vasıta olduğudur. Çalışanlar sırf kâr aracı gibi görülmemelidir.³¹

1990’ların öncesinde işletmeler sosyal amaçlara destek olmak, “iyi görünmek için hayır işlemeli” cümlesinden doğan baskıları karşılama eğilimindeydi. Ancak 1990’lardan sonra “kâr yapmak” ve “hayır işlemek” birlikte alınmaya başlandı ve işletme hedeflerini destekleyen aksiyonlar gündeme geldi.³²

Porter ve Kremer’e göre de ekonomik ve sosyal hedefler uzunca süre birbirinden ayrı ve çoğunlukla birbiriyle rekabet eder gibi görülmüş olsa da günümüzün rekabet dünyasında giderek eskiyen bir bakış açısını temsil etmektedir.³³ Günümüzde toplum giderek artan şekilde işletmelerden sosyal sorumluluk çalışmaları ve ahlaki davranışlar

²⁸ Francis P. McHugh, **Ethics in Business, İş Ahlakı**, Tusiad (çev.), İstanbul: Tusiad Yayınları, Ağustos 1992, s. 16.

²⁹ Adam Smith, **Milletlerin Zenginliği II**, Haldun Derin (çev.), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, s.229.

³⁰ BPP, s.315.

³¹ McHugh, s.39.

³² Philip Kotler, Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sibel Kaçamak (çev.), İstanbul: Media Cat Yayınları, 2. Baskı, 2008, s.8-9.

³³ Kotler, Lee, s.227.

beklemektedir. Öyle ki bir şirket ahlaki açıdan bir yanlışlık yaşıyorsa iş çevresi tarafından cezalandırılmakta hatta işlerini bile kaybedebilmektedirler.³⁴

Kurumsal sosyal sorumluluk isteye bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığı ile toplum refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür. Bu tanımın ana unsuru “isteğe bağlı” olma durumudur. Burada yasa ile emredilen ya da ahlaki veya etik nitelikte olan işletme faaliyetleri ile ilgisi yoktur.³⁵

Kurumsal ahlak kurumsal sosyal sorumluluktan farklı olup, ahlaki ilkelerin belirgin bir biçimde kurum içinde yayılması anlamına gelmektedir. Kurumsal ahlak biçimsel veya biçimsel olmayan biçimde günlük iş ilişkilerini düzenleyici işlevi ile karşımıza çıkar. Ayrıca belli zorunluluklara ve yaptırımlara dayanır.

Zorunluluk ve yaptırım Kanun'lara dayanır. Ancak Kanun genellikle minimum standartları koyar. Eksik kalan bu standartlar bazı kişiler tarafından ahlaki bazı kişiler tarafından da ahlaki olmayan biçimde kullanılır.³⁶ Bunun anlamı suistimale açık olduğudur.

Bazı yöneticiler kendilerini diğerlerinden ayıracak, hayranlık uyandıracak yöntemlerle meslektaşlarını aşma çabasına girişirler. Hatta uzun vadede başarıya kavuşturacak bakım, eğitim vb. operasyonları ihmal edip, kısa vadeli sonuçlarla ilgilenebilirler. Ancak şu bir gerçektir ki büyük sonuçlara imza atan yöneticiler terfi ettirilir. Şirketler bu tip aldatmalara kanmamalı daha çok adil sonuçlarla ilgilenmelidir.³⁷

Ahlak kişisel olduğu kadar, kurumsal bir konudur. Gereken liderliği ve gereken ahlaki davranışı kolaylaştıran sistemler kuramayan yöneticiler kurumsal yanlış uygulamalardan bilinçli olarak yarar sağlayanlarla sorumluluğu paylaşmak zorundadır. Ahlak konusunun önemini görmezden gelen yöneticiler hem kendi hem de kurumsal güvenir-

³⁴ BPP, s.315.

³⁵ Kotler, Lees.2-3.

³⁶ Bennington, Lynne, “HR Managers as Ethics Agents Of the State”, Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Champbell (Ed) **Human Resources Management: Ethics and Employment** içinde (137-151), New York: Oxford University Press, 2007, s.139.

³⁷ Saul W., Gellerman, “Why Good Managers Make Bad Ethical Choices” HBR (Ed), **Corporate Ethics** içinde (49-66), Boston: Harvard Business Review Publishing, 2003, s.61-62.

liklerini risk altına sokmaktadırlar. Bu noktada ahlaki olamayan davranışları saptamak ve cezalandırmak, örnek davranışları yüreklendirecek iklimi kuvvetlendirmek gerekir.³⁸

İş yerlerindeki ahlaki uygulamalardan bir dizi olumlu sonuçlar beklenir. Bunlar:³⁹

- Bireysel etkinliği artırma ve kişiler arası iletişimi kuvvetlendirme,
- Sosyal ve demografik değişimlerden etkilenmeme,
- Şikâyetleri azaltma ve çatışmaları hızla çözümleme,
- Organizasyonda dürüst ve herkesin eşit olduğu bir hava yaratma,
- Zor işler üzerinde üstün üretkenlik,
- Yükselen satışlar, gelir ve kârlardır.

Ancak uluslararası düzeyde ahlak konusunun bir şirkette benimsenmiştir denebilmesi için bazı asgari şartları da karşılaması gerekir. Bu şartlar;⁴⁰

- Çalışan hakları ile birlikte, insan hakları konusunda özel politikalara sahip olmak,
- ILO'nun (International Labor Office) çalışanlarla ilgili temel standartlarından en az ikisine sahip olmak,
- Birleşmiş Milletler Küresel Anlaşması, Sullivan'ın Prensipleri, SA 8000, gönüllü birtakım güvenlik ve insan hakları inisiyatiflerini imzalamış olmaktır.

³⁸ Lynn Sharp Paine, "Örgütsel Dürüstlük İçin Yönetmek", HBR (Ed), **Şirket Ahlakı** içinde (87-112), İstanbul: Mess Yayınları, 2005, s.87.

³⁹ Von Bergen, C.W., Soper Barlow, Foster Teresa, "Unintended Negative Effects of Diversity Management", **Public Personnel Management**, Vol.31, Issue2, (Summer 2002), s.240.

⁴⁰ Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, Ekim 2002, s.63.

Bunun anlamı; bir işletme uluslar arası düzeyde ancak evrensel olarak kabul görmüş ahlaki uygulamalarla ahlaki olarak iş gördüklerini ve ahlaki iklimi kuvvetlendirici sistemler kurduklarını kanıtlayabilir.

2. Ahlakın Göreceliği ve Evrenselliği

Görecelik koşulsuz ve hiçbir koşulda değişmeyen mutlak doğrunun bulunmaması halidir. Mutlak olan her şeye yeter ve değişmez iken, görece değişkendir.

Ahlakın göreceliği teorisi, her toplumun farklı ahlaki inançlara sahip olduğu savına dayanır. Bir davranış, ahlaki açıdan doğru veya yanlış olarak rasyonel bir şekilde tanımlanamaz. Bir davranışın doğru veya yanlış olması, o toplumun ahlaken doğru veya yanlış olarak ne anladığı ile ilgilidir.⁴¹ Bu nedenle ahlaki görecelik, toplumun her kesimine, her şirkete tamamen uygun genel bir ahlaki standart olamayacağını savunur.⁴² Bunun yerine ahlaki görecelikte, o toplumun ahlaki standartlarına uygun doğrular ve yanlışlar vardır: Homoseksüellik, çok eşlilik, kölelik gibi uygulamalar bazı toplumlarda ahlak dışı sayılırken bazı toplumlarda ahlaken bir sakınca görülmez. Ancak yine de ahlaki görecelik yaralama, öldürme gibi kişilik haklarını zedeleyen durumları evrensel boyutta değerlendirir.⁴³

Ahlaki göreceliği en çok destekleyen ve kabul görmüş kuram pragmatizmdir. Ancak pragmatizm bile göreceliğe bir sınır koyar. Öyle ki; Pragmatizmin önemli temsilcisi Amerika'lı filozof Dewey'e göre de eylemlerin "genel iyilik" içermesi gerekir. Eğer bir eylem genel iyilik içermez ise sadece ona inananları bağlar.⁴⁴ Yine bir kuram olarak pragmatizm, kişiyi belirli bir şekilde davranmaya zorlayan ahlaki değerlerin olduğuna ve olması gerektiğine karşı çıkar. Mademki gerçek ileride belirecektir ve insanlar bugün farklı şeylere inanıp farklı şekilde davranmaktadırlar, o zaman değişmez ahlaki değerlerin olduğu savunulamaz. Kişiler kendi deneyimlerine göre bugün kendi gerçeklerine ulaşacaklar ve onlara uygun değerler benimseyecektir. Dolayısıyla burada bir

⁴¹ Velasquez, s.22.

⁴² Rachels, Rachels, s.19.

⁴³ Velasquez, s.22.

⁴⁴ Güngör, **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, Profesörlük Tezi**, s.36.

çoğulculuk vardır. Çoğulculuk ne bireysel değerlerin ne de toplumsal değerlerin gözden kaçırılmaması gerektiğini vurgulayarak, bir eşitlik kurulması gereğini savunur.⁴⁵

Evrensel ahlak, norm oluşturmada önemlidir. Normlar, kişiler mesleklerini icra ederken, ulusal ve uluslararası düzeylerde kararlar alınırken, doğru değerlendirme yapacak kadar bilgiye sahip olunmadığı durumlarda, insan onuruna zarar vermeme olasılığını artırır ama her zaman korunmasını güvence altına almazlar. Normlar kişileri belli şekilde davranmaya zorlanabilir fakat değer koruyucu şekilde eylemde bulunmayı istemeyi, sağlayamazlar. Ancak kişiler, yaşamda ve meslek yaşamlarında böyle eylemde bulunabilmek için gerekli olan felsefi değer bilgisiyle donatılabilirler.⁴⁶

Ahlaki sorunların bir işletmede kişiye özel mi yoksa genel mi olduğu konusu tartışmalı bir konudur. Ahlaki bir sorunla karşılaşıldığında işletme çevresi işletmeyi “ahlaki” veya “ahlaki olmayan” olarak değerlendirir ve işletmenin konudan ahlaken sorumlu olduğunu düşünür. Yine de felsefe bilimcileri aynı bir makine gibi, üyelerinin körü körüne kurallara bağlı organizasyonların ahlaki konularla ilgili bir şey yapamayacağı konusunda hemfikirdirler. Çünkü bir organizasyonu duygudan başka hiçbir şey ahlaklı yapamaz.⁴⁷ Bunun anlamı bir işletmenin ahlaki davranışı kolaylaştırıcı sistemler geliştirmesinin şart olduğu ancak sistemlerin yanında üyelerinin benimseme ve içselleştirme süreçlerinin gelişmesinin de şart olduğudur.

Ahlakın evrenselliği, ne kadar bireysel, kurumsal ve toplumsal farklılıklar olsa da değişmez doğruların sistemi şekillendirdiğini ve evrenselliğin her çeşit ahlak kuralının temelinde var olduğunu savunur. Bu değişmez kurallar “Altın Kural” olarak adlandırılır.

“Altın Kural” herkes için aynı olan, tek kural anlamına gelmektedir. Evrensellik ve görecelik ile ilgili söylenebilecek çok şey olsa da “Altın Kural” her yerde aynıdır.

⁴⁵ Nejat Doğan, “Pragmatizmin Felsefi Temelleri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.20, (Ocak-Haziran 2003), s.92.

⁴⁶ Ioanna Kuçuradi, Yunus Aran Konferansı, **Felsefe ve Etik**, http://www.yunusaran.org/word/Etik_iona.doc, Aralık 2004.

⁴⁷ Velasquez, s.16-17.

“Altın Kural”ın versiyonları her kültürde mevcuttur. Amerika gibi herkesin farklı kültürden geldiği göreceli yapılanmalarda bile insanlar tek standartta, aynı fikirde olabilmektedirler. Atın kuralın versiyonları şöyledir:⁴⁸

Hıristiyanlık: “Başkalarının sana ne yapmasını istiyorsan sen de onlara onu yap.”

İslam: “Hiçbiriniz kendisi için sevdiği şeyi komşusu için de sevmeye başlamadan inanan olamazsınız.”

Musevilik: “Sevmediğin bir şeyi arkadaşına yapma. Tek kural budur.”

Budizm: “Sana acı veren bir şey ile diğerlerini incitme.”

Hinduizm: “Yapılması gerekenin özeti şudur: Sana yapılmasına izin vermediğin bir şeyi başkasına yapma.”

Zerdüştlük: “Sana uygun gelmeyen yapma.”

Konfüçyüsçülük: “Sana yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma.”

Jainizm: “İnsan tüm canlıları, kendisini tedavi edeceği gibi etmeli.”

⁴⁸ John C. Maxwell, **Ethics 101: What Every Leader Needs To Know**, New York: Hachette Book Group, 2005, s.16-17.

BÖLÜM 3

AHLAK FELSEFESİNE İLİŞKİN KURAMLAR VE EVRENSEL AHLAK İLKELERİ

Bu bölümde ahlak felsefesi alanına ilişkin kuramları oluşturan ahlak felsefesinin temel problem alanları ile evrensel ahlak ilkeleri kapsamında eşitlik, özgürlük, hak ve adalet ilkeleri açıklanmıştır.

1. AHLAK FELSEFESİNE İLİŞKİN KURAMLAR

Evrensel bir ahlak kodu ya da yaygın deyiimiyle “evrensel bir ahlak” oluşturmaının asgari koşulu, ahlak felsefesini ilgilendiren konulara yönelik bilgilerin analiz edilmesinden geçer.⁴⁹ Aynı şekilde insan kaynakları konusunda davranışları değerlendirmek için ahlak felsefesine ilişkin kuramları bilmek önemlidir. Bu kuramları bilmek bizlere hareketlerimizi ve alacağımız kararları analitik açıdan değerlendirebilmemizi sağlar. Örneğin, fazla mesai uygulama zorunda kalan bir yönetici şirket üretkenliğini ve genel faydayı mı düşünecektir yoksa toplumun bir parçası olarak çalışanların haklarını korumaya mı yönelmelidir?⁵⁰ Bu nedenle kuramsal çerçeveyi belirlemek ve literatür bilgisini incelemek gereklidir.

Ahlak felsefesinin ilgilendiği üç temel problem alanı şöyledir;

1. En iyi,
2. Doğru eylem,
3. İrade özgürlüğü'dür (istenç).

⁴⁹ Ioanna Kuçuradi, Yunus Aran Konferansı, **Felsefe ve Etik**, http://www.yunusaran.org/word/Etik_iona.doc , Aralık 2004.

⁵⁰ John W. Budd, James G. Scoville, “Moral Philosophy, Business Ethics and the Employment Relationship”, John W. Budd and James G. Scoville, (Ed.), **The Ethics of Human Resources and Industrial Relations** içinde (1-21), Illinois: Labor and Employment Relations Associations Series, 2005, s.1.

“En iyi nedir?” sorusu problem alanı olarak ele alındığında “Mutlulukçu Etik Teorileri” en iyiyi “mutluluk” olarak, “Faydacı (yararcı) Etik Teorileri” ise en iyiyi “toplumsal fayda” olarak tanımlar.

“Doğru eylem nedir?” sorusu problem alanı olarak ele alındığında “Deontolojik Etik Teorisi” diğer adıyla Kant’ın Ödev Etiği bir eylemi geçerli bir yasaya dayandığı takdirde doğru bir eylem olarak tanımlar “Aksiyojik Etik Teorilerinde” yine diğer adıyla “İçerikli Değer Etiği”, Kant’ın aksine eylemin geçerli bir yasaya dayandırılmasının yanı sıra kişilerin değerlerinin de önemli olduğu bilgisi üzerine kurulmuştur.

“İrade Özgürlüğü (İstenç) nedir?” sorusu problem alanı olarak ele alındığında ulaşılması ve elde edilmesi gerekeni kişinin iradesi belirlemektedir.

1.1. “EN İYİ”Yİ PROBLEM ALANI OLARAK ELE ALAN KURAMLAR

Felsefe tarihinde “en iyi”, “en yüksek iyiyi” problem alanı olarak ele alan kuramlar en eski kuramlardır. Mutluluk en yüksek değer olarak görülür. Başka bir şekilde “en iyiyi” “toplumsal fayda” olarak tanımlayan teoriler Faydacı (yararcı) Etik Teorileri’dir. Buna göre en iyi, muhakkak toplumsal fayda sağlayıcı olmalıdır.

1.1.1. Mutlulukçuluk: Eylemlerin değerini mutluluğa bağlayan teoriler mutlulukçu etik teorileridir. Bunlar ahlakiliği mutluluğa götüren eylemler ile eş tutarlar. Temsilcileri ve ekoller Sokrates: Mutluluk Etiği, Platon: İdealist Mutlulukçuluk, Aristoteles: Mutluluk ve Erdem, Hazcılık (Hedonizm), Epikurosçuluk, Kinizm: Aldırmazcı Mutlulukçuluk ve Stoacılık’tır.

Sokrates ahlaksal yaşamı, doğal yaşamın bir uzantısı sayar. Ahlaksal yaşamın doğal yaşamla uyumlu bir yaşam olması gerekir. Platon’un temel kavramı “idea”dır. İdealar aynı zamanda insanın ahlaksal eylemlerini yönetirler. Onlar eylemlerimizi kendilerine bakarak denetleyebileceğimiz, yargılayabileceğimiz evrensel ölçütlerdir. Aristoteles ahlak öğretilerini sistematik ve eleştirel bir tutumla ele almış olmasıyla sistematik bir felsefe disiplini olarak etiğin kurucusu sayılır. Aristoteles’e göre her davranış amacına uygun olarak acı veya hazla sonuçlanır. Bu anlamda haz iyi, acı kötüdür.

İnsanlar için sürekli hazzı akıl sağlar. Hazcılık Kirene Okulu tarafından da benzer şekilde ele alınarak, “ahlaksal bir eylem, hazzı amaçlayan eylemdir” şeklinde tanımlanmıştır. Kinizim ahlakiliği dışa dönük eylemler haz arayışıyla değil, içe dönük mutlak bağımsızlık hali içinde yakalanması gereğini savunur. Kinik Okulu’nun kurucusu Antisthenes’e göre ise bilgi ahlaklı bir yaşam için bir temel değil, araçtır. İnsan kazandığı erdemler sayesinde arzularından bağımsızlaşır ve mutlu olmak için hiçbir şeyden tasa duymaz. Bu görüşün en çarpıcı temsilcisi Diogenes’tir. Diogenes bir fiçı içinde dinlenirken yanına İskender yaklaşır ve “*dile benden ne dilersen*” der. Diogenes’in yanıtı “*gölge etme başka ihsan istemem senden*”dir. Bu yanıt bu öğretinin özeti gibidir. Stoacılık da en iyiyi mutluluk olarak tanımlar. Kinizm, Hazcılık, Epikürosçuluk’la ortaklaşa paylaştığı görüş, “mutluluğu akıl yoluyla doğa ile uyum içinde yaşamak”tır. Temsilcileri Kıbrıslı Zenon, Kleanthes, Krissippos ve Marcus Aurellius’tur.⁵¹

1.1.2. Faydacılık: Bentham, Mill, Bacon faydacılığın en önemli temsilcileridir. Faydacılığa göre bir davranışın ahlaki sayılabilmesi için, başka bir davranışın yol açtığı faydadan daha fazla fayda ve daha az maliyet üretmesi gerekir.⁵² Başka bir deyişle, bir davranış veya kararın sağladığı toplumsal fayda onu oluşturan toplumsal maliyetten daha yüksek ise o davranış veya karar ahlaki olarak doğru davranış veya karar olur.

Faydacılık kuramına göre en ahlaklı bir davranışın seçilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili başka alternatif davranışlar ve politikaların düşünülmesi gerekir. Herhangi bir alternatif davranışın direk veya dolaylı yarattığı maliyet ve faydaların tahmin edilmesi gerekir. Sonuçta en faydalı alternatifin seçilmesi gerekir.⁵³ Faydacılık kuramının özeti, “En çok sayıda insan için, en büyük yarar sağlamaktır.”⁵⁴

Faydacılık bir eylem ve politikanın maliyet-kazanç temelli değerlendirilmesine dayanır. Faydacılık maliyeti minimize ve kazancı maksimize eden eylem ve politikaları destekler. Birçok işletmeci bu yaklaşımın iş kararlarında en etkin değerlendirme yolu olduğunu düşünür. Sosyal sorumluluk yaklaşımının temelinde de topluma maksimum faydayı, minimum maliyetle gerçekleştirme yatar. Faydacılık konusunda önemli sorun,

⁵¹ Özlem Doğan, s.43-61.

⁵² Thiroux, Krasemann, s.41.

⁵³ Velasquez, s.73-74.

⁵⁴ Vehbi Hacıkadıroğlu, **Özgürlük Ahlakı**, Birinci Basım, İstanbul: Cem Yayınevi, Mayıs, 2002, s.65.

faydanın nasıl ölçüleceğidir. Fayda kişiden kişiye değişmektedir. Çünkü farklı kişilerle farklı değerler gündeme gelmektedir. İkinci konu ise bazı maliyetler ve kazançlar kolay kontrol ölçeklendirilemez. Örneğin, yaşam ve sağlığın değerini ölçemeyiz. Üçüncü problem ise, çoğu maliyet ve kazancın önceden güvenle tahmin edilemeyeceği için doğru şekilde ölçülemeyeceğidir. Bilimsel bilgi birikimi gibi faydalı ve maliyetli bir durumu önceden ölçmek mümkün değildir. Son olarak faydacılık, her şeyin bir başka şeyle eşit olarak görüldüğü, başka bir şeyden dolayı olarak ölçülebileceğini varsayar. Birçok şey, başka şeylerle eşdeğerdir. Örneğin iki dilim pizza, sevdiğiniz bir cd'ye denk olabilir. Ancak hayat, özgürlük, eşitlik, sağlık gibi şeylerin değerinin ne ile denk tutulacağı bir sorundur.⁵⁵

Faydacılık kuramı, özellikle 20. yüzyılın ilk çeyreğinde ABD'de etkili olan "Pragmatizm" ile eş tutulabilmektedir. Pragmatizm'in kurucusu Charles Sanders Pierce olmasına rağmen dünyada tanınmasını sağlayan William James'tir. John Dewey'de diğer önemli temsilcisidir.

Pragmatizmin temelinde de fayda arayışı yatar. Ancak dogmatik yaklaşım red edilir. Pragmatizme göre ahlak felsefesi yaratma uğraşı tamamlanmış değildir ve belki de hiçbir zaman tamamlanmayacaktır. James bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: *"Yeryüzündeki son insan deneyimlerini edinip, söyleyeceklerini söyleyene kadar etikte nihai gerçek olamaz"*.⁵⁶

Bireyin işine ne geliyorsa onu yapmasını veya kendisini amaçlarına ne ulaştırırsa onu uygulamasını öğütleyen bir kuramın aksine pragmatizm, bireyin günlük yaşamında ahlaki gelişmişliği (sophistication) yerleştirmeye çalışmıştır. Ayrıca ahlaki gelişmişlikte, bireyin hem kendi hem toplumun amaçları gözetmesi istenir. Bu nedenle bireyin belli bir amacına ulaşması için toplumun daha genel ve daha kapsamlı amaçlarının ihmal edilmesini onaylamaz.⁵⁷

"En iyi" sorusuna aranan cevaplar felsefe tarihinin en eski kuramını oluşturmuş olsa da bugün iş hayatında en fazla geçerliliği olan kuram "Faydacılık"tır. Faydacılığa

⁵⁵ Velasquez, s.76.

⁵⁶ Nejat Doğan, s.90.

⁵⁷ Nejat Doğan, s.90-91.

göre işletmenin faaliyetlerinde genel faydayı maksimize etmesi gerekir. Genel fayda dendiğinde karşısında faydadan pay alamayan bir grup muhakkak olacaktır. Genel fayda bazı kişilerin haklarının, özgürlüklerinin bir kısmını engelleyici olabilir. Çünkü tam fayda diye bir şey yoktur. Öyleyse bu durumda hangisi ahlaki sayılacaktır. Örneğin; fazla mesai mi, bireysel haklar mı? Herkese eşit eğitim hakkı mı, belli bir gruba mı?, Ya işten çıkarma ile küçülerek hayata kalınıyorsa? Maaş ödemelerinde yetersiz nakit durumunda ödemede hangi gruplar ilk sırada yer alacaktır? Böyle bir durumda insan kaynakları profesyonelleri genel faydaya mı hizmet etmelidir yoksa bireysel hak ve özgürlükleri korumaya mı yönelmelidir? Her şeyden önce bir profesyonel en doğru muhakemeyi yapabileceğini garanti edebilmelidir.

Yeniçağ İngiliz ekolünün öğretisi olarak ortaya çıkan faydacılık daha önceki hedonist (mutlulukçu) yaklaşımların bireyci tutumuna karşılık çoğulcu bir çerçeve sunmuştur. Mutlulukçu yaklaşımlar bireyselliği vurgularken faydacılık toplumsallığı vurgular. Ancak aynen pragmatizmde olduğu gibi bireyin kendi amaçlarına ulaşması için “toplumsal faydayı maksime etme” kuralını kişinin işine geldiği gibi kullanılabileceği yönünde ciddi eleştiriler almış bir kuramdır. Ayrıca toplumsal faydanın maksimizasyonu sırasında belli bir grubun çıkarları göz ardı ediliyorsa ve hatta tek bir birey dahi söz konusuysa bu evrensel bir ahlak ilkesi olan “Hak” ilkesinin ihlali doğurur.

Burada çelişen hakları dengeleme sorununun⁵⁸ önüne geçilebilmesi için genel ahlaki kararlar içeren bir çerçeve oluşturulmalıdır. Öncelikle tek bir kişi dahi olsa kişinin temel haklarını red eden karar ve davranışları faydacılık çerçevesinde de olsa ahlaki olarak değerlendirmemek gereklidir. Bu konu haklar bölümünde ayrıca incelenmiştir.

1.2. “DOĞRU EYLEM”İ PROBLEM ALANI OLARAK ELE ALAN KURAMLAR

Etik literatürü incelendiğinde Antikçağ’dan Yeniçağ’a kadar problem alanının “en yüksek iyi” olduğu görülür. Bu durum Yeniçağ’da Kant’a kadar devam eder.

⁵⁸ Nihat Gültekin, “İşletmelerin Sosyal Başarısında Sosyal Sorumluluğun Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2003, s.92.

“Doğru eylem”i problem alanı olarak ele alan kuramlar Kant’ın Ödev Etiği: Deontolojik Etik, İçerikli Değer Etiği: Aksiyolojik Etik’tir.

1.2.1. Deontolojik Etik

“Ödev” kavramı, Yunanca “deon”dan gelir. “Deon”, bir yasa veya yükümlülükten dolayı ona bağlı olan durum ve hareket tarzı olarak tanımlanır. Kant deontolojinin kurucusudur.⁵⁹

Kant’a göre bir ahlak yasasının bağlayıcı bir niteliğinin olması için bunun herkes tarafından bir zorunluluk olarak kabul edilmesi gerekir.⁶⁰ Kant’a göre bir ahlak yasası insanın hem kendisi için istemiş ve eylemlerini buna göre yönlendirdiği bir “bireysel ilke”, hem de başkalarının da isteyebileceği ve eylemlerini buna göre yönlendirdikleri bir “genel ilke” olmalıdır. Ahlaksal yaşam, irade ve ahlak yasası olarak iki temele dayandırılır. Çünkü herhangi bir buyruk ve ilkeye isteyerek, iradeyle bağlanmadan gerçekleşen durum sadece uyma halidir. Böylesine bir durum “moralite” yani ahlaklılık durumu taşımaz. Kant ahlak yasasını şu cümlelerle açıklamıştır.⁶¹

“Bir eylemi öyle bir ilkeye dayanarak eyle ki, bu ilkeye dayanarak isteyebileceğin şey, aynı zamanda genel bir yasa olsun.”

“Öyle eyle ki, eylemin dayandığı ilke, sanki kendi istencinle gerçekleştirmiş olduğun bir doğa yasası olabilsin.”

“Öyle eyle ki, eylemin dayandığı ilke, aynı zamanda öbür insanların eylemleri için de bir ilke ve yasa olabilsin.”

Kant’a göre “en yüksek iyi” kavramı iki anlam taşır. İlki, en üstte olan, ikincisi ise en tam, en yetkin olandır. Bu iki anlam karışıklığa yol açar. Birincisi “kendisinden başka bir şeye bağlı olmayan”, ikincisi ise “ aynı türde olan, daha büyük bir bütünün parçası olmayan bir bütündür”.⁶²

⁵⁹ Frolov, s.106.

⁶⁰ Nejat Bozkurt, **Kant**, İkinci Basım, İstanbul: Say Yayınları, 2005, s.173.

⁶¹ Özlem Doğan, s.70-74.

⁶² Bedia Akarsu, **Immanuel Kant’ın Ahlak Felsefesi**, İstanbul: İnkılap Yayınları, 1999, s.146.

Kısaca Kant’a göre “doğru eylem” özgürce konan bir iradeyle (istenç)⁶³ bir ödevin yerine getirilmesiyle gerçekleşir. Bir ahlak yasası kişinin hem kendisinin isteye-bileceği, hem de başkaları tarafından istenen genel bir ilke olmalıdır.

1.2.2. İçerikli Değer Etiği (Aksiyolojik Etik): Aksiyoloji, değerleri felsefi yönden inceleyen bir daldır. İçerikli değer etiğinde, hem Kant’tan etkilenilmiş hem de Kant’ı eleştiren bir yapı görülür. Kant’ın irade, otonomi düşüncesi korunmuş ancak formallığe karşı çıkmıştır. Scheler ve Hartman bu dalın önemli temsilcileridir.

Scheler’e göre insanın ahlaksal yaşamını duygularından ayırt etmek doğru değildir. Çünkü insan akıl varlığı olmadan önce bir duygu varlığıdır. Bu fark Scheler’in Kant’ı eleştiren dizelerine görülmektedir:⁶⁴

“Seve seve yardım ediyorum dostlarıma,

Fakat ne yazık ki buna eğilimlerim neden oluyor,

Bu nedenle içleniyorum erdemli olmayışıma.”

Hartmann’a göre tüm değerler olmasa da ahlaksal değerler olması gerekeni ifade ederler. Ancak değerler bir zorunluluk olarak değil (mecburiyet), bir gereklilik (icap) olarak hissedilir.⁶⁵

Özetle İçerikli Değer Etiği, Kant’ın temellerinden yola çıkan ama Kant’ı aşan bir yapıya sahiptir. Ahlakilik, Scheler ve Hartmann ile birlikte değerler etiğine dönüşerek duygusal bir boyut kazanır.

1.3. “İRADE ÖZGÜRLÜĞÜ”NÜ (İSTENÇ) PROBLEM ALANI OLARAK ELE ALAN KURAMLAR

İrade özgürlüğü kavramını problem alanı olarak ele alan kuramlar kendi içlerinde iki uç noktada yer alır. Bir taraf tamamen irade özgürlüğünü red ederken (Belirle-nimci Etik), diğer taraf İrade Özgürlüğü’nü (Özgürlük Etiği) her şeyin temeli sayar.

⁶³ Bozkurt, s.179.

⁶⁴ Özlem Doğan, s. 78-80.

⁶⁵ Özlem Doğan, s. 90-93.

1.3.1. Belirlenimci Etik: Spinoza ve Schopenhauer önemli temsilcileridir. Bunun yanında Taine, Spencer, Marx gibi kuramcılar tarafından da ele alınmıştır.

Belirlenimci etiğe göre eylemleri aracılığı ile insanların özgür olabileceğini ileri süren tüm etik görüşler yanılgı içindedir. Etiğin görevi, ahlak alanına giren fenomenlerin nedensel yoldan açıklamaktır.⁶⁶

Spinoza'ya göre insan, kendini koruma ve kişisel üstünlük çabası içindedir. İrade özgürlüğü arayışı olamaz. Ancak, bilge kişiler özgür olabilir. Ahlak öğretisi O'nun başyapıtı "Ethica" adlı eserinde zorunluluklarla örülü bir alan olarak tanımlanır ve "erdem" kavramı ile yakından ilişkilidir. Erdem, güçlü olmak ile eş anlamlıdır. Spinoza için ahlak yasası doğa yasasına aykırı olamaz. Schopenhauer de özgürlük konusunda iyimser değildir. İnsanın yapabileceğinden fazlası olmadığını düşünür. Bu nedenle de tarihin kötümser filozoflarından sayılır.⁶⁷

Sosyal kuramcılar ahlak konusuna sosyal bir olgu olarak yaklaşır. Örneğin Marx da Spinoza ve Schopenhauer gibi ahlaksal yaşamı toplumsal bir zorunluluk alanı olarak görür ancak, insanın özgür olacağını vurgulamayı ihmal etmez. Bu nedenle Marx'ın öğretisi, "özgürlük öğretisi" dir.⁶⁸

Marx kişide somut arzu, yetenek ve beceriler bütünlüğünü kendinde belirlediği ölçüde özgür olabileceğini savunur. Özgürlüğü bir "özbelirlenim" olarak nitelendirir. Kişi ne olacağını bizzat kendisi belirler. Bu nedenle kişinin güçlerinin ve yeteneklerinin gelişmesi, Özgürlük Etiği açısından önemlidir.⁶⁹

1.3.2. Özgürlük Etiği: Nietzsche, Kierkegaard, Heidegger, Jasper ve Satre Özgürlük Etiği'nin önemli temsilcileridir.

Nietzsche bir yaşam filozofudur. 20.yy'da etik konusunu bu kadar etkilemiş bir filozof daha yoktur. Nietzsche'den sonraki tüm düşünürler, O'nun görüşleri karşısında olumlu veya olumsuz bir tavır geliştirme gereği duymuşlardır. O'na göre iyi, kötü, er-

⁶⁶ Özlem Doğan, s. 96.

⁶⁷ Frolov, s.446.

⁶⁸ Özlem Doğan, s.96-104.

⁶⁹ George Brenkert G., **Marx'ın Özgürlük Etiği**, Yavuz Alogan (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1998, s.125-127.

dem vb. kavramlar yoktur. Nasıl kural koyarsanız koyun, yaşamı dizginlemeye yetmez. Hatta bunun için Hristiyanlığı red etmek gerekir (Nihlizm). O'na göre Nihlizm bağımsızlaşmadır. Geleneksel ahlaklar ancak "köle ahlakını" pekiştirmeye yarar.⁷⁰

Yeniçağ'ın bir önemli özgürlük felsefesi etiği "Varoluşçuluk'tur". Varoluşçuluk incelendiğinde batı insanına aydınlanma dönemi açtığı görülür. Kierkegard önemli bir temsilcisidir. O'nun önerdiği ahlak "inziva ahlak"tır. Çünkü var olmak demek, kendini duymak ve sezinlemek demektir.⁷¹

Jasper'a göre var oluşun gerçek anlamı insana ancak hastalık, ölüm, bağışlanmaz suç gibi derin sarsıntı dönemlerinde kendini gösterir. İşte tam bu anda, insan gündelik kaygılarının ve çıkarların ötesine geçerek Tanrı deneyimi ile içli dışlı olarak var oluşu yaşar.⁷²

Sartre ise Marksizim'den etkilenmiştir. Öyle ki özgürlük ancak başkalarının sorumluluğunu üstlenmekle olanaklı hale gelir. Doğru eylem sorumluluğu özgürce üstlenilmiş olan eylemdir. Mutlak bir doğru yoktur. Her çağ, kendi doğrusunu yaratır. Ahlakın ölçütü yoktur.⁷³

Bugün ve geçmişte en çok çalışma hayatına yönelik olayların yapılandırılmasında ve açıklanmasında deontolojik yaklaşımlar ve faydacılık kuramı ayrı yer bulmuştur. Kanun ve mevzuatların işlerliği deontoloji mantığı ile rahatça açıklanabilir. Deontolojiye göre büyük bir ölçüde iş hayatının düzeninin sağlanmasında Kanun ve mevzuatlarla uyumlu bir kişi ve ya şirket ahlaklı sayılacaktır. Ancak ahlak, ödev ile sınırlı bir konu değildir. Bir kişiyi veya bir kurumu ahlaklı yapan duygudan başka bir şey değildir.

Genellikle Kanun ile ahlak arasında bir uyum vardır. Ancak işletmelerde bu iki unsur zaman zaman karşı karşıya kalabilmektedir. Ahlaki olmayan ama yasal olan du-

⁷⁰ Özlem Doğan, s.106-109.

⁷¹ Özlem Doğan, s.110-115.

⁷² Frolov, s.249.

⁷³ Özlem Doğan, s.125-126.

rumlar yaşanabilmektedir.⁷⁴ Kanun veya mevzuatlar iş hayatının büyük kapsamını oluştursa da bunlara uyum bir kişi veya şirketin ahlaklı olmasını garanti edememektedir.

Faydacılık kuramına bakıldığında ise bu kuramın dışındaki tüm kuramlar işletme hayatına yönelik gerçekleri açıklamada eksik kalır. Çünkü işletmelerde bir maliyet gerçeği vardır. İşletmede faydalı bir davranışın seçilmesi için, en fazla toplumsal faydanın üretilmesi yeterli değildir. Maliyetlerin de minimize edilmesi gerekir. Bu nedenle günümüzde birçok işletme kararlarının temelini faydacılık kuramı temel teşkil eder. Ancak faydacılık çok rahat ihlal edilebilecek ve yanlış yorumlanabilecek bir çerçevede yer almaktadır. Öncesinde belirtildiği gibi tek bir kişi dahi olsa, evrensel temel hak ihlallerine yol açabilecek hiçbir fayda-maliyet analizi, faydacılık kapsamına sokulmamalıdır.

Neyin iyi, neyin doğru olduğuna ilişkin söylenecek çok söz olsa da evrensel ahlak denildiğinde insanlara en fazla yarar sağlayan bazı temel ilkelere söz edilir ve bu ilkeleri herkes kabul eder. Çünkü evrensel ahlak ilkeleri hem birer “Altın Kural” hem de insanlık için en fazla faydadır. Bunlar; eşitlik, özgürlük, adalet ve haktır.

2. EVRENSEL AHLAK İLKELERİ

Öncesinde açıklanmaya çalışılan ahlaki sorulara aranan cevaplar ahlak felsefesinin ana konusunu oluşturur. Tüm literatür bu üç temel soru üzerine temellendirilmiştir. Bu üç ana sorudan hareketle oluşturulmuş evrensel ahlaki ilkeler ise şu şekilde sıralanır:

1. Eşitlik,
2. Özgürlük,
3. Adalet,
4. Hak.

⁷⁴ Velasquez, s.36.

2.1. EŞİTLİK

Eşitlik, bir gruptaki bütün bireylerin birbirleriyle eş değer olmaları hali olup, bireylerin bütün fayda ve zarara eşit olarak maruz kalma ilkesidir. Bu nedenle eşitlik ilkesine göre insanlara ayrımcılık yapılamaz.

Bir kişi veya bir grubun diğerlerinden ayrı tutulması ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Ayrımcılık bir kişi ya da gruba yaş, ırk, renk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, hamilelik, medeni durum, dini inanç, cinsel tercih ve ya diğer kişisel özellikler nedeniyle başka kişi ya da gruplara göre farklı davranılması halidir.

Bir çalışanın işyerinde diğerleriyle eşit muamele görme hakkı vardır. İşyeri çalışanı cinsiyet, ırk ve benzeri ayrımcılığa maruz kalmasından kişiyi korumalıdır. Eşitlik, genel bir insan hakkıdır. Kanunlarla da koruma altındadır.⁷⁵

Diğer bir kavram, karşıt ayrımcılıktır. Karşıt ayrımcılık daha büyük bir grup tarafından ayrımcılığa maruz kalmış alt grubun, büyük gruba karşı yaptığı ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır.⁷⁶ Buna, ayrımcılığa karşı ayrımcılık da denebilir.

Azınlık grup üyelerinin kendilerine gerçekten eşit haklar verildiğini hissetmeleri halinde, kişiler arasındaki iletişim faktöründe doğru harmoniyi yakalamak adına büyük bir adım atılmış demektir. Şirket içinde başarıya ulaşmak için bu şarttır. Bu tip uygulamalara karşı çıkacak ve büyük grup tepkilerine yol açacağını savunacak kişiler de olacaktır. Ancak Hume'un da belirttiği gibi insanların şahsi ilgilerinin yanında insaniyet, dayanışma duygusu ve adalet arzusu ile motive olabilecekleri bir gerçektir.⁷⁷

Bireylerin kendi hayat planlarını seçme ve özgürce yaşama hakkı “eşit ilgi ve eşit saygı” ilkesi ile korur. Eşit ilgi ve saygı ilkesi zaman zaman sosyal ve ekonomik eşitsizlikleri azaltmak üzere müdahaleleri gerektirebilir. Yasaların eşitlik amacı ırk, renk, cinsiyet, dil, din, fikir, köken, mülkiyet, doğum, statü gibi nedenlerle ayrımcılığa

⁷⁵ Ronald Duska, “Employee Rights”, Milton Snoeyenbos, Robert Almader, James Humber (Ed.), **Business Ethics** içinde (245-256), Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, s.251.

⁷⁶ James M. Humber, “In Defense of Reverse Discrimination”, Milton Snoeyenbos, Robert Almader, James Humber (Ed.), **Business Ethics** içinde (279-304), New York: Prometheus Books, 2001, s.279.

⁷⁷ Humber, s.288-299.

izin vermeme, bütün insanların tam olarak eşit insan muamelesi görmelerini sağlamaktır.⁷⁸

Ayrımcılık konusu dendiğinde ilk akla gelen şüphesiz cinsiyet ayrımcılığıdır:

Kadınlar Sanayi Devrimi'nin başından beri korunması gereken işçi sayılmıştır. Bu dönemde, ağırlık kaldırma, atlama gibi fiziksel uğraş gerektiren işler erkek işi olarak görülmüştür. Yüzyılın başında yasalar kadınların çalışma saatlerine ve kaldırabilecekleri ağırlığa sınırlar getiriyordu. Bu yasalar hala kitaplarda durmakla birlikte, artık pozitif ayrımcılık yönünde yasalara aykırı görülmektedir.⁷⁹

Cinsiyete dayanan ayrımcılıktan söz ederken, cinsel tacize de değinilmesi gerekir. Cinsel taciz, istenmeyen herhangi bir cinsel etkinlik olarak tanımlanır. Bunlara dokunma ve cinsel ima ve şakalar da dahildir. Günlük uygulamalarda iyi bir performans değerlendirmesi ve terfi almak ya da işe kabul edilmek için koşul olarak cinsel taleplerin öne sürülmesi gibi durumlarda da karşılaşılmaktadır. İşverenler çalıştırdıkları elemanların davranışından organizasyon içinde sorumludurlar. Böyle durumlarda işletmenin ceza görüp tazminat ödemek zorunda kalabileceğini unutmamak gerekir.⁸⁰

Türkiye'de kadın ve erkek eşitliği, Atatürk tarafından gerçekleştirilen reformlar arasında yer almaktaydı. 1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu, kadınlara erkeklerin haklarına eşit haklar verdi. Anayasada kadın veya erkek herkesin çalışma hayatında eşit fırsatlara sahip olmasını ve hiç bir ayırım yapılmaması açıktır. Çalışma hayatına yönelik Kanun, mevzuat ve yönetmelikler de konuyu desteklemektedir.

Ancak bunların etkin bir şekilde uygulanmasının önündeki en önemli engel, kadınları çalışma yaşamına katılmaktan alıkoyan kültürel ve eğitime ilişkin geleneklerdir. Eşit hakların etkin bir şekilde kullanılması, büyük ölçüde kadınların ev işleri ile ilgilenmeleri konusundaki ısrarın devam etmesine bağlıdır. Türkiye tarafından gerçekleştirilen hukuki gelişmeler yanında Türk kadınlarının işgücü piyasasındaki yerinin bi-

⁷⁸ Yıldız Karagöz, "Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.26, No.2, Aralık 2002, s.293.

⁷⁹ Maharet Palmer, Kenneth T.Winters, **Fundamentals of Human Resources, İnsan Kaynakları**, Doğan Şahiner (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.144.

⁸⁰ Palmer, Winters, s.144.

linmesi de önem taşımaktadır. Türkiye'de kadınların işgücü piyasasına katılma oranı %30 gibi düşük bir rakamdır. Ayrıca, istatistikler Türk kadınlarının uygulamada ücret açısından ayrımcılıkla karşılaştıklarını göstermektedir.⁸¹

Ücretlerin çok düşük olduğu ve zenginin daha zengin, fakirin daha fakir hale geldiği pek çok zaman konuşulur. İnsanlar zenginlerle fakirler arasındaki eşitsizlikten şikâyet ettiklerinde, ideal durumun peşinen eşitlik olduğunu kabul ederler. Birçok kişi mutlak eşitliğe sahip olamayacağımızı ancak, eşitliğe mümkün olduğunca yaklaşmamız gerektiğini düşünür.⁸²

Şirketlerde yaş konusunda da bir ayrımcılık gözlenmektedir. Şirketlerde öncelikle yaşlı personel hakkındaki yaşlı personelin yeni teknoloji ve becerilerden korktuğu kanısı gidermelidir. Yaşlı personel basmakalıp kişiler değildirler. Bunun için çalışma saatlerinde esneklik sağlama, yaşlı işçilere daha az çalışma, seyahat etme, okula geri dönme, hasta eşi ile ilgilenme gibi imkânlar verilmelidir.⁸³ Batı toplumlarında işverenler işleri genç elemanlarla doldurmak isterken gençlerin nüfus içindeki oranı giderek azalmaktadır. Amerika'da yaşları 40 ile 65 arasında olan insanları ayrımcılığa karşı koruyan "İstihdamda Yaş Ayrımcılığına İlişkin Kanun", 1967 de kabul edildi. Bu ülkede günümüzde yasanın üst yaş sınırı yoktur. Bu Kanun, ayrımcılığın sona ereceği ya da yaşlıların iş yerlerinde karşılaştığı dezavantajların ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Yaşlılar Amerika'da işgücünün tercih edilen unsurları haline bile gelse, istihdamda yaş ayrımcılığına ilişkin düzenlemelere duyulan ihtiyaç devam edecektir.⁸⁴

Türk İş Kanunu'nda cinsiyet, yaş vb. değişkenlere göre koruyucu maddeler bulunmaktadır: Kadın işçiler, 18 yaşının doldurmamış erkek çocuklar maden ocakları, kablo, kanalizasyon, tünel, yeraltı ve su altında çalıştırılmaz. Gece postalarına 18 yaşından küçükler bırakılmaz. 18 yaşından küçük çocuklar gazino, bar, hamam vb. yerlerde çalıştırılmaz. Kadınların gebelik ve doğum hakları korunur. Engelli ve hamile

⁸¹ *Türkiyede Eşit Fırsatlar*, <http://www.deltur.cec.eu.int/abesitlik.rtf> (10 Nisan 2006)

⁸² David Gordon, **İktisadi Mantığa Giriş**, Bahadır Akın (çev.), Ankara: Liberte Yayınları, Mart 2004, s.124.

⁸³ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Canan Çetin (çev.), İstanbul: Betaş Yayınları, 1999, s.378.

⁸⁴ Palmer, Winters, s.145.

personelin çalışma saatlerinde sınırlamalar vardır.⁸⁵ Kısaca istismara açık olabilecek hususlar Kanun maddeleri ile ülkemizde de koruma altına alınmıştır.

2.2. ÖZGÜRLÜK

Özgürlüksüz bir ahlak düşüncesinin varlığından söz edilemez. Ancak çoğu ahlak kuramı özgürlük konusunu gerektiği gibi işleyememiştir. Özgürlük öyle bir konudur ki bu kuramlardan herhangi birine tüm içtenliği ile inandığını söyleyen bir kişi bile bazen tüm bireysel özgürlükleri kısıabilir. Üstelik bunun için gösterdiği gerekçeler, aynı kurama dayanarak bireysel özgürlükleri savunan diğer bir kişinin gerekçesinden daha güçsüz değildir.⁸⁶

İnsanlar, özgürlüklerinin bilincine erişinceye kadar birçok güçlüklerle karşılaş-
tılar. Bu güçlüklerin başında, “zorunluluk” kavramı vardı. Örneğin, kişilerin dünyaya
gelişi bir zorunluluk sonucuydu. Bırakılan taş yere düşüyor, öyleyse bu bir zorunlulu-
ğun sonucuydu. Bu yanlışlığı anlayabilmek için her şeyden önce insanın, insanlığının
bilincine varması gerekiyordu. O dönemlerde zorunluluk kavramı “kadercilik” olarak
belirlenmişti.⁸⁷ Ancak kaderciğin hayli geliştiği Antik Yunan’da bile Sokrates, Platon
ve Arsitoteles bu düşüncede olsalar da insan erdeminin ancak özgürlükle anlam kazana-
bileceğini savunmuşlardır.⁸⁸

Antik Yunan’da gerekircilik durumu söz konusudur. Gerekircilik, uzunca bir
süre insan özgürlüğünün güçlü bir çıkmazı olarak ele alınmıştır. Mademki bir olay baş-
ka olayların gerekli ve kaçınılmaz sonucudur, öyleyse özgürlük yoktur.⁸⁹ Bunun anlamı
her bir sonraki sonuç önceki eylemin sonuçlarıyla bağlantılı olduğudur. Bu bir anlamda
doğrusal ilişki modelidir. Günümüz kabulü çoğunlukla bunun dışındadır. Çünkü bağımsız
yapıdaki kompleks ve kaotik ilişkiler diğer anlamıyla doğrusal olmayan neden sonuç
ilişkileri günümüz yapısını şekillendirmektedir.

⁸⁵ Mustafa Çöpoğlu, **İK Yönetiminde İş Hukuku Uygulamaları**, İstanbul: Aydoğdu Ofset, 2008, s.245-246.

⁸⁶ Hacıkadıroğlu, s.8.

⁸⁷ Orhan Hançerlioğlu, **Başlangıcından Bugüne Kadar Özgürlük Düşüncesi**, İkinci Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 1970, s.43-44.

⁸⁸ Hançerlioğlu, s.48.

⁸⁹ Hançerlioğlu, s. 51.

Kant’a göre özgür olduğumuz inancı gerçekte kuramsal bir öğreti değil pratik bakımdan zorunlu bir varsayımdır. Nasıl ki Tanrı ve ölümsüzlük olmadan en yüksek iyinin gerçekleşmesi mümkün değil ise, özgürlük olmadan genel olarak ahlaklılık olanaksızdır.⁹⁰

Oysa ki insanın özgür olduğu düşüncesi ilk kez 1789’da yayınlanan İnsan Hakları Bildirgesi’yle belgelenmiştir. 1789 da yayınlanan insan hakları bildirisinin birinci maddesi, özgürlük ilkesini şu özdeyişle dile getirir: “İnsan özgür doğar, özgür yaşar.” İnsan özgürlüğü konusundaki asıl soru, özgürlüğün ne olduğunu ve nasıl elde edileceği konusunun açıklığa kavuşturulmasıdır. Fransız devriminden etkilenen bütün anayasalar, ilk maddelerinde özgürlüğün bu tanımını kullanmışlardır. Ancak özgürlüğün bir sorumluluk gerektirdiği ve başkalarına zarar veren hiçbir özgürlüğün kabul edilemeyeceği maddelenmiştir.⁹¹

Berlin tarafından, “Two Concepts of Liberty” (Özgürlüğün İki Yüzü) isimli konferansta özgürlüğün iki yönünden bahsedilmiş pozitif özgürlük ve negatif özgürlük olarak iki tanımlama yapılmıştır: Pozitif özgürlük tamamen özgür olma durumudur. Negatif özgürlük ise kişinin yapabileceği şeyi diğer kişilerin müdahalesi olmadan yapabilmesi için kişinin başkası tarafından engellenmemesi olarak tanımlanır. Negatif özgürlük bir kısıtlama içerir ama uygulamada bu farkı anlayamayız.⁹² İnsanların özgürlük isteği ve otorite ihtiyacı birbiriyle çelişen bir durumdur. Siyasal özgürlükte de insanlar kanunlara bağlı kılınır. İnsan kendi buyruğunu değil kanunun buyruğunu yerine zorundadır.⁹³

Durkheim’e göre birey kendisine egemen olan toplumsal güce boyun eğmek zorundadır. Hem birey topluma bağlıdır hem de toplum bireye. Ancak bu karşılıklı ba-

⁹⁰ Akarsu, s.154.

⁹¹ Hançerlioğlu, s.59-60.

⁹² Karen Legge, “The Ethics of HRM In Dealing With Individual Employeeess Without Collective Representation”, Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.), **Human Resource Management Ethics and Employment** içinde (35-51), New York: Oxford University Press, 2007, s.40.

⁹³ Hançerlioğlu, s.66.

ğımlılıkta, taraflar eşit durumda değildir.⁹⁴ Buna göre temelde tam özgürlük ve eşitlik kavramlarından söz edilemez.

Toplumun bireyin üzerindeki üstünlüğü sadece fiziksel değil, düşünsel ve ahlaksaldır da. Bunun için bağımsız sınamalar ve değerlendirmeler yapabilecek yapılanmalar geliştirilmelidir.⁹⁵ Hobbes da her insanın gelişme ihtiyacında olduğunu ve bu gelişmeyi barış ve toplumsal dayanışma ile gerçekleştirmesi gerektiğini söyler. Çünkü ahlak insan olmakla ilgilidir. Huzur ve sosyal dayanışma bir takım kurallar olmadan olmaz. Bu nedenle bir takım kurallar konmalı ve uygulamalar bağımsız olarak kontrol edilmelidir.⁹⁶

Durkheim ise toplumsal yaşamın sonucu kural oluşturma baskısının doğal biçimde oluştuğunu söyler. Ancak yine de her baskı normal değildir. Yalnızca herhangi bir toplumsal üstünlüğe, yani düşünsel ya da ahlaksal bir üstünlüğe denk düşen baskı bu adı hak eder. Ama bir bireyin diğeri üzerinde, daha güçlü ve zengin olduğu için uyguladığı baskı anormaldir ve yalnızca şiddet sayesinde ayakta kalabilir.⁹⁷

Bir toplumun mutluluğunun, yönetim biçimi ve siyasi kurumlara bağlı olduğunu birçok filozof dile getirmiştir. Russell'da bunlardan biridir. Russell'a göre yönetim biçimi ne olursa olsun devlet bireyin güvenliğini ve özgürlüğünü garanti altına almalıdır.⁹⁸

Weber'in Bürokratik Yaklaşımı'nda da bürokratik rasyonalizasyon bakımından sorulan soru, bireyci özgürlük hareketleri kısıtlanmadan bürokrasinin korunmasının mümkün olup olmadığı idi. Ancak Weber için bürokratik yapı, mümkün olan ve korunması gereken kurum yapısı olmasına rağmen, bireysel özgürlük hareketlerinin de kısıtlayıcısıydı.⁹⁹

⁹⁴ Emile Durkheim, **Toplumbilimsel Yönetimin Kuralları**, Celal Bali Akal (çev.), İstanbul: BFS Yayınları, 1985, s.15.

⁹⁵ Durkheim, **Toplumbilimsel Yönetimin Kuralları**, s.135-136.

⁹⁶ Rachels, Rachels, s.141.

⁹⁷ Durkheim, **Toplumbilimsel Yönetimin Kuralları**, s.135-136.

⁹⁸ Elmalı, s.164.

⁹⁹ Karl Löwith, **Max Weber ve Karl Marx**, Nilüfer Yılmaz (çev.), Ankara: Doruk Yayınları, 1999, s.118.

Marx’a göre kişiyi zorlayan ve onun özgürlüğünü sınırlayan sadece kurumlar değildir. Kişinin içinde yaşadığı maddi koşullar da aynı şeyi yapabilir. Bu nedenle Marx’a göre özgürlük, bir insanın öteki insanlarla kominal ilişkiler içinde kişinin öznelleştirimini (self-objectification) oluşturan arzu, yetenek ve becerileri ile yaşamasıdır. Marx’ın özgürlük yaklaşımı insanların yaşamaları gereken temel bir erdemdir.¹⁰⁰

Özgürlük kavramının temeline inince, eşitlik kavramıyla kökten birliği ortaya çıkmaktadır. İnsanlar özgürlüğü ilkin, eşit olmak anlamında düşünmüşlerdir. Özgür insan köle olmayan, başkalarına bağlı bulunmayan, daha açık bir deyişle başkalarıyla eşit bulunan insandır. İnsanlar, toplum yasaları karşısında eşit olmak özgürlüğünü dilemişlerdir. Özgürlük kavramının, insanların iç bağımsızlığını dile getiren psikolojik ve sosyolojik bir anlama kavuşması çok daha sonradır.¹⁰¹ Bu psiko-sosyal yaklaşım özgür insan tanımına insanın kendisini dış baskı, etki ya da zorlamalardan bağımsız olarak kendini yönlendirebilecek potansiyelde olduğunu, bir seçim yapabilme ve yaptığı seçimin gereğini yerine getirebilme gücüne sahip olduğunu bu nedenle değerli ve biricik bir varlık olduğu şeklinde bir anlam kazandırmıştır.

2.3. ADALET

Adalet bilinen bir gerçeğin ifadesi olmaktan öte, hem tarifine hem de gerçekleşmesine imkân bulunmayan bir arzuyu belirtir.¹⁰²

Adalet bir toplumda değerlerin, ilkelerin, ideallerin, erdemlerin hayata geçirilmiş olması durumudur. Adalet en yüce, nesnel ve mutlak bir değer anlatımı olarak insan davranışını ahlaki açıdan inceleyen ve eleştiren bir düşüncedir.¹⁰³

Eski Yunan’da adalet ancak eşit insanlar için söz konusu olabilirdi. Tarifi ise şöyleydi: “Bir şeyin ait olduğu yerde bulunması.” Burada anlatılmak istenen köleler

¹⁰⁰ George G. Brenkert, **Marx’ın Özgürlük Etiği**, Yavuz Alogan (çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1998, s.124.

¹⁰¹ Hançerlioğlu, s.67.

¹⁰² Erol Güngör, **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, İstanbul: Ötüken Yayınları, 2000, s.104.

¹⁰³ Karagöz, s.267

arası adalet, efendiler arası adalet idi. Oysaki günümüzde adalet konusunda en fazla üzerinde durulan nokta eşitliktir.¹⁰⁴

Eski Yunan dünyasında “adalet” kavramı konusunda ilk düşünen sofistler Sokrates, Platon ve Aristoteles’tir. Bu dönemde adalet kavramı için adalet ve hukuk kuralları arasında bir ayrım yoktur; adalet “iyilik sevgisi” olarak adlandırılmıştır. Sokrates adaleti, iyi olanı kötü olandan ayırma bilgisi olarak tanımlarken, Platon adaleti tanımlamak için “adaletsizlik” kavramına bakar. Çünkü tabiatın kendisinde iyilik fikirleri olmakla beraber birçok kötülükler ve adaletsizlikler de vardır. Aynı zamanda Platon adaleti “devlet” kavramı içinde araştırır. Aristoteles de adil olanı araştırırken ahlak ve hukuk kavramının adalet ile olan bağlantısını dile getirir. Çünkü Aristoteles’e göre ahlak ile ilgili tüm erdemler adaletin içinde vardır.¹⁰⁵

Weber’e göre adalet kuramı temel bir çelişmeyi de içerir. İnsanlar fiziksel, entelektüel ve ahlaki bakımlardan eşit değildirler. İnsan varlığının başlangıcında genetik bir piyango çekilmiştir. Her birimizdeki genler bir olasılık hesabının sonucudur, her birey on binlerce genin olasılı bileşimini temsil eder. Başlangıçta bir eşitsizliğin varlığından dolayı ortaya iki olası yönelme çıkar: Biri, doğal eşitsizliği toplumsal çabayla silmeye çalışır, diğeri de tam tersine herkesi eşit olmayan niteliklerine göre ödüllendirme eğilimindedir. O’na göre koşulların doğal eşitsizlikleri bir tür toplumsal eşitleme görüşü ile silmeye çalışmak arasında bilimin yönettiği bir seçimin olamayacağını savunur: Her insan kendi tanrısını ya da şeytanını kendi seçer.¹⁰⁶

Adalet şu iki anlamda kullanılmıştır: Birincisi adil olma ve adil davranma, ikincisi ise tarafsızlık ve haksızlığı düzeltmedir. Adalet her zaman toplumda gerçekleşmesi gerekli görülen bir ide olmasına rağmen, sosyal ilişkilerin çeşitliliği, bireysel tercihlerin çabuk farklılaşması gibi nedenlerden dolayı adalet kavramına salt bir anlam yüklenememektedir. Bu anlamda adalet tümüyle bir uygulama sorunudur.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Güngör, Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak, s.107.

¹⁰⁵ Karagöz, s.269-270.

¹⁰⁶ Aron, s.39-40.

¹⁰⁷ Karagöz, s.271-272.

Çatışmasız bir toplum siyasal özerkliğe sahip, merkezileşmiş, bürokratik yapıda yönetilir. Öte yandan yöneticiler görevleri belirlerken, kadroları da meslek kümeleri arasında özgür dolaşım sayesinde en yeteneklilerce doldururlar. Böylece adalet otokratik olmayan bir yapıda gerçekleştirilir. Böylelikle çıkarın hizmetindeki yöneticiler yığınların baskısından kurtularak adaleti dağıtabilirler.¹⁰⁸

Doğruluk ve eşitlik kavramları üzerine odaklanan adalet ilkesi, ahlaki kararların analizinde kullanılır. Adalet ilkesine göre bir işletme yönetsel kararları, davranışları, fayda ve maliyetleri, bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıttığını değerlendirir.¹⁰⁹

Adalet kavramı ile birlikte “adaletin dağıtılması” konusu gündeme gelmektedir. Adaletin dağıtılması zenginlik veya varlıkların toplum üyelerine nasıl dağıtıldığı konusunun üzerinde durmaktadır. Bu nedenle adalet tüm ahlaki ve politik konuları kapsamaktadır. Adaletin dağıtılması ile devlet kavramı gündeme gelmektedir. Çünkü eğer toplum genel düzeni içinde kaynakları ve malları adilce dağıtabilmiş olsaydı devlet gibi bir dağıtımcının varlığına ihtiyaç duyulmayacaktı.¹¹⁰

“Adil mi?” sorusu ilişkilerde temel sorunlardan biridir. Çalışan ücretlerin adil olup olmadığını, tüketici fiyatın adil olup olmadığı ile ilgilenir. Adalet genel kabul görmüş kurallar çerçevesinde, eşit olarak dağıtıldığında oluşur. Ancak bu eşit dağıtım anlamına gelmez. İnsan ihtiyaçlarının, kabiliyetlerinin, toplum refahına katkılarının değerlendirilmesinden sonra eşit dağıtım gerçekleşebilir.¹¹¹

Adalet insanın eylemini ahlaksal açıdan değerlendirmede kullanılan bir ölçüttür. Adalet kaynakların herkese ihtiyacına göre hak ettiği oranda dağıtımını öngörür. Adaletli bir yapıda herkes temel eşit hak ve ödevlerle tanımlanmalıdır. Yöneticiler görevlerin, yükümlülüklerin, sorumlulukların eşit bir şekilde dağıtılmasından sorumludurlar. Bu şekilde, dağıtıcı olarak adaleti yerine getirirler. Aynı zamanda yöneticinin adale-

¹⁰⁸ Durkheim, Toplumbilimsel Yöntemin Kuralları, s.7.

¹⁰⁹ Sibel Aydoğan, “Sosyal Sorumluluk Anlayışında İş Ahlakı’nın Rolü ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 2005), s.63-64.

¹¹⁰ Thomas Donaldson, Patricia H. Werhane, **Ethical Issues in Business a Philosophical Approach**, New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1979, s.128-129.

¹¹¹ Gültekin, s.93.

tin yeterince sağlayamadığı durumlarda da zarar gören çalışanlara yönelik düzeltici faaliyetlerin işletme içinde yapılandırılması gereklidir.

Adalet ilkesine göre, istihdam olanakları sağlanırken cinsiyete, ırka veya diğer sosyal sınıflara eşit davranılması ve yapılmaksızın herkese eşit uygulanmalıdır: Çalışanların özelliklerini analiz ettikten sonra aynı özelliklere sahip kişiler içerisinde objektif olarak seçim yapılmalıdır. Yine aynı şekilde, aynı nitelikte işler için eşit verimde çalışan kadın ve erkeğe cinsiyet farkı nedeniyle farklı ücret verilememelidir.¹¹²

2.4. HAK

İngilizce’de hak kelimesinin iki anlamı vardır: Doğruluk ve yetki (entitlement). Birincisinde bir şeyin doğru, haklı olduğundan, ikincisinde ise bir kimsenin bir hakka sahip olduğundan söz edilmektedir. Buna göre hak kavramının temelinde yetki unsurunun bulunduğu unutulmamalıdır. Hak, başkalarından belirli şekilde davranmayı isteme yetkisidir.¹¹³ Hak, kişilere Kanun ve ya geleneklerle belli şekilde hareket etme özgürlüğü ya da yetkisi tanınması halidir. Hak ve özgürlük kavramı bir arada kullanılmakla birlikte özgürlük, bireyin bir şeyi yapma ya da yapmama serbestliği olup yetki kavramını içermemektedir.

Bu anlamda hak kavramı ise özgürlükten daha geniş bir anlam taşır. Hak yalnızca serbest olmayı değil, bunun yanı sıra devletten ya da toplumdan bazı istemlerde bulunmayı içerir. Bu iki kavram birbiri ile ilişkili olmasına rağmen bir çelişki de söz konusudur. Örneğin, toplumun kaynaklarını kimin hak ettiği veya kimin daha az hak ettiğine karar veren bazı süreçler bireysel özgürlüğün ihlali doğurmaktadır.¹¹⁴ Thomas Donaldson & Werhane, 1979 yılında yayınlanan “İş Dünyasındaki Etik Konulara Felsefi Bir Yaklaşım” adlı eserlerinde şu şekilde örneklendirmektedirler: “Bir grup asker bir savaş anında bir kaleyi savunurken umutsuz bir şekilde suya muhtaç kalmışlardır. Su düşman bölgesinin içindedir. Cesaretini toplayan küçük bir grup gizlice o bölgeye gider ve mataralarını doldururlar. Adaletin dağıtımı prensibine göre tüm askerler bu suyu hak

¹¹² Deniz Sönmez, “İşletmelerde Personele İşkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2000, s.49.

¹¹³ Karagöz, s.274-275.

¹¹⁴ Donaldson, Werhane, s.129.

etmiş olsalar da bu grup hayatlarını tehlikeye attıkları için suyu hak etmişlerdir. Yine başka bir şekilde adalet ihtiyaçların belirli karakteristiklere göre dağılımını öngörmesine rağmen başka bir grup asker ki o gruptan daha uzun zamandır susuz kalmış olabilir, onlar için böyle bir imkân söz konusu olmayabilir. Aslında adalet eşit dağıtımdan söz ederken, insan davranışları işin içine girdiğinde bu eşit dağılımdan söz edilemeyebilir.¹¹⁵

İnsan hakları dahilinde bazı bilim adamları ve filozoflar aynı özgürlük konusunda olduğu gibi negatif ve pozitif hak tanımlarını netleştirerek şu açıklamayı yapmışlardır: Pozitif hak, kişinin birisi için bir şey yapmasını ahlaki olarak desteklerken, negatif hak birisinin bir şey yapmasına müdahale etmeyi engeller. Yani A kişisi B kişiye karşı negatif bir hakka sahipse B kişisi A kişinin X hareketini yapmasını engelleyici biçimde davranamaz. Eğer A kişisi, B kişisine karşı bir pozitif hakka sahipse, bu durumda, A kişisi X hareketini yardımsız yapamıyorsa B kişisi ona X hareketini yaparken yardım etmelidir. Örneğin negatif yaşam hakkı başkalarının kişiyi öldürmesini engellerken, pozitif yaşam hakkı, yardım edilmezse ölecek olan kişiye yardım etmeyi gerektirir. Negatif haklar konuşma özgürlüğü, mülkiyet, inanç özgürlüğü, pozitif haklar ise eğitim ve sosyal güvenlik gibi hakları kapsar.¹¹⁶

Bir toplumda bireylerin hak ve özgürlüklerinin güvence altına alınması kadar, bireylere tanınan yetki ve görevlerin de belirlenmesi devlet ve insan arasındaki adaletin sağlanması açısından gereklidir. Güvence, insan haklarının önemli bir boyutunu oluşturmakta ve bireylerin haklarını, her türlü girişime karşı belli kurallarla güvence altına almak, son derece önemlidir. Devlet insanların doğuştan gelen hak ve özgürlüklerinin varlığını kabul ederek bu hakları korumayı üstlendiğini açıklar. İnsanlar da hak ve özgürlüklerinin güvencesi karşılığında bazı sınırlamalara rıza gösterirler.¹¹⁷

Hak kavramını açıklarken “insan hakları” konusunun da üzerinde durulması gereklidir. İnsan hakları denen konu bireyin kökeni, yaşadığı yer, düşünce ya da inanç-

¹¹⁵ Donaldson, Werhane, s.128-129.

¹¹⁶ *Negatif ve Pozitif Haklar*, http://tr.wikipedia.org/wiki/Negatif_ve_pozitif_haklar (21Şubat 2009).

¹¹⁷ Karagöz, s.273-274.

larına bakılmaksızın erkek ve kadın, yaşlı ve genç, zengin ve yoksul herkes için ve her yerde aynıdır. İnsan haklarını “evrensel” yapan işte bu özelliğidir.¹¹⁸

İngiliz Kraliyet Enstitüsü insan haklarının iş hayatı ile ilişkisini şöyle dile getirmiştir: “*Uluslar arası işler halkın insan hakları konularına bilincini yükseltmiştir. İş ve ticaretin ilgilendiği konular da değişmiştir. Sadece ürün ve servis değil aynı zamanda değerler, davranış, toplum rolleri gibi konuları da gündeme getirmiştir.*”¹¹⁹

Hak ile hukuki ödev ve yükümlülük kavramları arasında bir ilişki kurulabilmektedir. Hukuki ödevden hiç söz edilmese idi, hakların hiçbir değeri olmazdı. Hakkın asıl değeri ve önemi hukuki ödev doğurmasından yola çıkmaktadır. Burada hak kavramı ile ahlaki açıdan bir yetki arasındaki ilişki de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.¹²⁰

İnsanın bir hakka sahip olması, başkalarının da aynı haklara sahip olması demektir. Eşitlikçi toplumlarda, haklar bakımından insanlar arasında ayrıcalık gözetilemez. Bunun için her hak kendisiyle birlikte bir ödev getirir: Başkalarının haklarına saygılı olmak ödevi. Herkesin hak sahibi, kimsenin ödev yapmadığı toplumlar tam bir anarşi içindedir.¹²¹

Haklar konusunda önemli sorun çelişen hakları dengeleme sorunudur. Örneğin, bir kişinin özel bir hakkı, diğer kişinininkiyle çelişebilir. Bir şirketin faaliyetini başka bir ülkeye kaydırması ana ülkede iş kaybına sebep olurken, diğer ülkede yeni iş alanları açılmış olur. Bu tip durumlarda kim haklı olacaktır? Bu durumlarda temel hakları red etmek ahlaki değildir. Bunlar genel ahlaki kararlar için temel oluşturmalıdır.¹²²

Hakların ana fikri, sadece demokratik hükümetin temelini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların haklarını belirlemekte iş dünyasının kabul edilebilir limitlerini ortaya koymayı sağlar. İş yerinde hak denildiğinde herkesin eşit şartlarda işe alınması, ücretlendirilmesi, terfi vb. konular akla gelmektedir. Bir yönetici bu konularda bazı yükümlülükler altındadır. Yönetici böyle bir durumda ayırım yapamaz. Şirket bu

¹¹⁸ Human Rights, <http://humanrights.gov.au/> (13 10 2006)

¹¹⁹ Vogl, s.27.

¹²⁰ Karagöz, s.275.

¹²¹ Güngör, Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak, s.84.

¹²² Gültekin, 92.

durumların garanti altına alınmasını sağlayacak programlar geliştirmek zorundadır. Hak konusu sadece çalışma yaşantısında aktif çalışma ile de sınırlı değildir. Örneğin, emeklilik durumlarında rastlanabilmektedir. Bir emeklilik çalışma hayatından sonra iyi bir yaşam standardını garanti etmelidir. Bu konu ulusal yapıyla da ilişkilidir.¹²³

Bir çalışanın bir iş yerinde çalışmaya başladıktan sonra kesinlikle sahip olması gereken haklar aşağıda maddelenmiştir:¹²⁴

- Sağlıklı ve güvenli bir iş çevresine sahip olma hakkı,
- İşten çıkarma ve terfi etmeye yönelik prosedürlerin olduğu iş güvencesini içeren bir iş çevresinde çalışma hakkı,
- Kişisel mahremiyet hakkı,
- Yaralanmalara karşı iş görememe durumunda ödenek hakkı,
- Yönetime katılım ve söz sahibi olma hakkı,
- Cinsiyet ve ırkçılıktan koruyucu eşit muamele görme hakkı,
- Emekliliği koruma hakkı,
- Sendikalaşma ve toplu pazarlık hakkı,
- Suistimalden, tacizden korunma hakkı,
- Yaşam standardında yaşamayı sağlayıcı ücret hakkı. (İnsan onuruna yakışacak bir hayat sürme düzeyini sağlayıcı ücret hakkı)¹²⁵

Yapılaması gerekenler açıkça belli olduğu halde uygulanmamasının ardında yatan nedenlerin de dayanakları ahlak konusundan uzak değildir: Çünkü ahlakilik çoğunlukla yasallıkla eş tutulabilmektedir. Bir işletme sadece kanunlara uygun davrandığı

¹²³ Donaldson, Werhane, 239-243.

¹²⁴ Duska, s.247.

¹²⁵ Müjdat Şakar, **Gerekçeli ve İctihatlı İş Kanunu Yorumu**, Dördüncü Baskı, Ankara: Yaklaşım Yayınları, 2009, s.479.

için kendini ahlaken yeterli gorebilir. Tartışmalı bir davranış kişinin veya şirketin temel çıkarına olduğu, toplu bir fayda içerdiği yönündeki dayanaklarla desteklenebilir.¹²⁶ İşte bu nedenle ahlak işletmelerin en zor konularından biridir. İş yaşamına yönelik ahlaki konular incelenecekse literatür bilgisini değerlendirmek ayrı bir önem taşır.

¹²⁶ Gellerman, s.59.

BÖLÜM 4

İŞ YAŞAMINDA İŞ AHLAKİ KONULARI VE İNSAN KAYNAKLARI ALANINA İLİŞKİN AHLAKİ ÖLÇÜTLER

Bu bölümde iş yaşamında iş ahlakı konuları ve insan kaynakları alanına yönelik ahlaki ölçütlere yer verilmiştir. İş yaşamında iş ahlakı konularına yönelik farklı sınıflamalar bulunmasına rağmen burada Velasquez'in sınıflaması değerlendirilmiştir. Tekelleşme, tüketiciyi koruma, çevre sorunları, gelecek nesillerin hakkı ve yönetim çalışan ilişkilerindeki temel sorunlara yönelik özet bilgilerden sonra tarihsel gelişim ve İKY fonksiyonlarına yönelik ahlaki ölçütlere yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

1. İŞ YAŞAMINDA İŞ AHLAKİ KONULARI

Ahlaki standartların iş yaşamında rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi ve iş yaşamına uygulanmasını iş ahlakı olarak tanımlayan Velasquez, iş yaşamındaki iş ahlakı konularını şu şekilde sınıflandırmaktadır:¹²⁷

1. Tekelleşme
2. Tüketiciyi koruma
3. Çevre sorunları ve gelecek nesil hakkı
4. Yönetim çalışan ilişkilerindeki temel sorunlar (ayrımcılık sorunu)

1.1. Tekelleşme

Sözlük anlamıyla tekelleşme belli bir alanda üretimin tek bir üreticiye kayması yoluyla piyasada sermaye denetimi sağlanmasıdır.¹²⁸ Tekelleşme günümüzün ekonomik sistemi serbest piyasa ekonomisinin temel felsefesi olan rekabet anlayışına tamamen zıt bir sistemdir. Ancak bu üretim sisteminde de güçlü üreticiler rakiplerinden sıyrarak tekelleşme konuma gelebilirler.

¹²⁷ Velasquez, s.v.

¹²⁸ Frolov, s.463.

Tekelleşme birey ilgilendiren eşitlik, özgürlük, adalet ve hak konularını temelden ihlal eden bir durumdur. Tekelcilik toplumsal faydanın maksimize edilmesi ilkesine ters düşer. Tekelci sistemde tekelci bir üretici marjinal fayda için üretimine belirli bir düzeyde keser. Tüketiciler (Toplum) gerekli üretim koşullarından yararlandırılmaz. Marjinal fayda yüksek olduğu için fiyatlar yüksek kalır. Kişiler mağdur olurlar: İstedikleri yerden seçim yapamazlar, seçme hakları yoktur, özgür değildirler. Tek bir yere bağılırlar. Pazarlık hakları yoktur. İstedikleri yeden ürün alamazlar. Üretici bireyden daha yüksek bir konumdadır. Müşteri merkezli bir ilişki kurulmadığı gibi eşit ilişki de yoktur. Bilinen tüm çağdaş yönetim yaklaşımlarına aykırı bir yapıdır.

Tekelleşme olmadan gerçek rekabetin sağlandığı pazarın özellikleri şöyledir:¹²⁹

- Pazarda çok sayıda satıcı ve alıcı vardır ve hiç biri pazarın büyük kısmını ele geçirmemiştir.
- Tüm satıcı ve alıcılar istedikleri zaman pazara girebilir veya çıkabilirler.
- Tüm satıcı ve alıcılar rakiplerinin ürünleri, fiyatları, kalite politikaları, bilgi düzeyleri gibi bilgilere ulaşabilirler.
- Pazarda birbirine benzer ürünler satılabilir ve hiçbir alıcı ve satıcı buna müdahale etmez.
- Ürüne yönelik maliyetler ve ya kazançlar alıcı veya satıcı tarafından ayarlanır. Bu süreçte dıştan müdahale yoktur.
- Tüm alıcı ve satıcılar faydayı maksimize etmeye çalışırlar. Mümkün olan en fazla fayda en az maliyetle gerçekleştirilmeye çalışılır.
- Devlet müdahalesi gibi hiçbir şekilde dıştan müdahale kabul edilmez. Fiyat, garanti vb. ayarlamaları yapılmış hiçbir ürün alınıp satılmaz.

¹²⁹ Velasques, s.209.

Serbest pazar ekonomisinin temel felsefesi rekabettir. Serbest pazar ekonomisinin varlık ve etkinliği için başka hiçbir unsur rekabet kadar stratejik bir öneme sahip değildir.¹³⁰ Ancak rekabet unsurunun yarattığı kâr güdüsü, üreticiler, mal sahipleri, hissedarlar ve yönetim için önemli olduğundan sosyal maliyetleri göz ardı etme eğilimi de görülebilir.¹³¹ Velasquez'e göre de ahlak konusunun işletmelere giriş nedeni, öncelikle serbest pazar ekonomisi ve serbest rekabet anlayışdır. Bu süreç içinde bazı yöneticiler işletmenin hedeflerine çok fazla yoğunlaşarak, ahlaki uygulamaları gözden kaçırmaktadırlar.¹³² Her ne kadar serbest piyasa ekonomisi bu tür riskleri barındırsa da tekelliliğin karşısında uygun bir sistem olarak görülür. Bu nedenle tekelleşme gibi eşitlikçi bir rekabet süreci oluşumlarına izin vermeyen, serbest pazarın işleyişini bozan uygulamaların önüne geçilmesi istenir.

Rekabet sürecinin önemini kavrayıp, bilimsel düzeyde ele alan ilk kişi Adam Smith'dir. Smith, rekabet ve özgürlük arasındaki ilişkiyi ön plana çıkararak, özgür birey ve girişimci arasındaki yarışı "serbest rekabet" yaklaşımı içinde incelemiştir.¹³³ Smith iktisadi açıdan insanın özgürce bireysel tercihlerine göre karar alabileceğini ve refahını arttırmak için isteyen bireylerin özgürce rekabet edebileceğini savunur. Tekellilik bu anlamda bireyin özgürlüklerini de ihlal eden bir yapıdır.

Serbest piyasa ekonomisinin temel zihniyetini temsil eden kapitalist felsefe ise en yüksek kâr düşüncesinin üzerinde değil sınırsız birikim düşüncesi üzerine yoğunlaşmıştır. Weber'e göre bir kapitalistin ayırıcı özelliği, kazanç iştahını gelenek ve göreneklere sınırlandırmayıp üretim arzusunu da sınırsız bir duruma getirerek daha fazla biriktirme arzusudur. Bu da en iyi şekilde Weber'in bürokratik akılcılık ilkeleriyle işlev gören bir girişimde gerçekleştirilir. Bu tanım Marx'ın kapitalist rejimin özünün pazarlar aracılığıyla kâr elde etmek olduğunu belirten tanımla benzeşmektedir. Üstelik Weber,

¹³⁰ Hüsnü Erkan, **Sosyal Piyasa Ekonomisinin Rekabet Boyutu**, İzmir: Konrad Adenauer Vakfı Yayınları, 1987, s.7.

¹³¹ McHugh, s.30.

¹³² Velasquez, s.36-37.

¹³³ Hüsnü Erkan, s.10.

disiplinsizce uygulanan kapitalizm değil¹³⁴ kapitalist girişimin yasal olarak özgür ve iş güçlerini üretim aracı sahiplerine satan işçileri içerdiğini inkâr etmez.¹³⁵

Özetle, ekonomik öğelerin sistemi şekillendirdiği kapitalist felsefede¹³⁶ adalet, haklar (negatif) gibi konuların temelinde faydanın maksimize edilmesi yatmaktadır.¹³⁷ Faydanın maksimizasyonu için uygun görülen sistem serbest piyasadır. Serbest biçimde tüm alıcıların ve satıcıların ortak piyasayı şekillendirebilme hakkının korunması için tekkeleşme istenmez.

1.2. Tüketiciyi Koruma

Serbest piyasa ekonomisinde bir satıcı üretimin faydasını maksimize ederken haklara, adalete saygılı olmak durumundadır. Haklara saygılı davranmayan bir satıcının alıcı tarafından ürünü red edilir. Pazar onu ahlaki davranmadığı için cezalandırır. Bu mantıkta çoğunlukla müdahaleyi gerektirici bir durum yoktur. Çünkü alıcı satıcıyı değiştirir ve satıcı müşterisini kaybeder. Serbest pazarın kendi içindeki adalet sistemi budur. Ancak serbest pazar ekonomisinin kar güdüsü bazen öyle boyutlara ulaşır ki faydacılık yanlış yorumlanarak aynı “Ford’un Pinto model araba üretiminde olduğu gibi; insan hayatını araba modifikasyonundaki maliyetle karşılaştırarak faydayı maksimize etmek”¹³⁸ gibi bir boyuta taşıyabilir. Kazalar, yaralanmalar karşılığindeki sağlık ödemeleri, tazminatlar, iş gücü kayıpları önemli boyutlara ulaşmaktadır.¹³⁹ Fayda maksimize edilirken üreticiler her ne kadar riskleri minimize etmeye çalışsalar da küçük bir riskin hayat ve sağlık karşısında ölçüm değeri ne olacaktır?¹⁴⁰ Maksimum faydayı, minimum maliyetle gerçekleştirme ilkesinden hareket eden işletmeler faydanın nasıl ölçüleceği, neyle denk tutulacağı konusunda çelişkiye düşebilirler. Kanunlara uyumlu olduğu için ahlaki karar aldıkları düşünebilirler. Çünkü genellikle ahlak ile Kanun arasında bir

¹³⁴ Max Weber, **The Protestant Ethic and The Sprit of Capitalism**, Talcott Parsons (çev.), New York: Dover Publications Inc, 2003. s.57.

¹³⁵ Raymond Aron, **Toplumbilim Düşüncesinde Ana Akımlar, Durkheim- Pareto- Weber**, Fevzi Yalım (çev.), Ankara: İş Matbaası, 1973, s.42-43.

¹³⁶ Weber, s.55.

¹³⁷ Velasquez, s.217.

¹³⁸ Velasquez, s.76.

Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber, “Business and Social Responsibility”, Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber (Ed.), **Business Ethics** içinde (63-71), Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, s.63.

¹³⁹ Velasquez, 321-323.

¹⁴⁰ Velasquez, s.338.

uyum vardır ve yöneticiler Kanunlara uyumlu davranmayı ahlaken yeterli görebilirler. Uyumsuzluk durumunda bunu genel fayda için yaptıklarını beyan edip rahatlayabilirler. Ve hatta yönetim genel fayda için Kanunları dahi çiğneyebilir. Bu nedenle ahlaki muhakemeyi yürütecek kişilerin işletmelerde var olmaları ve ahlaki sistemlerin işletme içinde yapılandırılması ve işlerliğinin sağlanması meseleleri giderek zorunlu bir hal almaktadır.

Tüketici hakları Tükoder (Tüketici Koruma Derneği) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmiştir:¹⁴¹

1. Temel İhtiyaçların Karşılanması Hakkı,
2. Güvenlik ve Güven duyma Hakkı,
3. Bilgi Edinme Hakkı,
4. Seçme Hakkı,
5. Temsil Edilme (Sesini Duyurma) Hakkı,
6. Tazmin Edilme Hakkı,
7. Eğitilme Hakkı,
8. Sağlıklı Bir Çevreye Sahip Olma Hakkı,

Buna göre üretici tüketicilere kendi ihtiyaçlarına göre bilinçli bir şekilde seçim yapabilecekleri bir imkân sağlanmak zorundadır. Tüketiciler kendileriyle ilgili olan konularda görüşlerini ortaya koyma fırsatını bulmalıdırlar. Bu işleyiş tekелci bir sistemde pek mümkün gözükmemektedir. Tüketici hakları kişilerin eşitlik, özgürlük, adalet ve haklarını etkileyen durumları engellemek üzere yapılandırılmıştır.

¹⁴¹ Temel Tüketici Hakları, <http://www.tuko-bir.org.tr/frame.asp?sayfa=haklar> (27.07.2009)

1.3. Çevre Sorunları ve Gelecek Nesillerin Hakkı

Modern ekonomi tarihinde hiç eşi görülmemiş şekilde insanlığın kullanabilmesi için materyal bazında bir gelişme açmıştır. Ancak ne yazık ki çevre ve gelecek nesillere bırakacağımız miras açısından düşünüldüğünde bu gelişme aynı paralellikte değildir: Hava kirliliği, su kirliliği, toksit atıklar, katı atıklar, nükleer atıklar, soyları tükenmiş canlılar, gibi konular problemli konulardır. Çevresel sorunların giderek artmasıyla birlikte ahlak konusunun işletmelere girişi hızlanmıştır. “İşletmeler fayda karşılığında çevreye ne kadar zarar vermektedirler? Daha az zarar için hangi işlemlerden vazgeçmek durumundadırlar? Kaynaklarımızın sonu ne zaman gelecek? Kaynakların gelecek nesillere yetebilmesi için işletmeler ne gibi yükümlülükler üstlenmelidir?” gibi sorular giderek işletmelerdeki ahlak konusunun kapsamını genişletmiştir.¹⁴²

Çevre sorunlarından hareketle ortaya çıkan ahlaki mesele gelecek nesillere ne bırakacağımız ve ne kadarını bırakmamız gerektiğidir ki bu “gelecek nesil hakkı” tanımlanmaktadır. Velasquez gelecek nesil hakkı konusunu kitabında şu şekilde özetler:¹⁴³ Kaynakları koruma, ilk olarak gelecek içindir ve şu anki tüketimi sınırlayarak gelecek nesillerin ihtiyacı olan kaynaklar korunabilir. Kirlilik kontrolü, koruma biçimidir. Pek çok kirlilik çeşidi yeni nesil için gerekli kaynakları etkiler ve bunların kontrolü gelecek nesiller için fayda sağlar. Kirlilik, genellikle yenilenebilir kaynaklar ile ilişkilendirilir ancak kaynakların tüketimi zor bulunan ve yenilenemeyen kaynakları kapsar ve sınırlı ise yenilenemeyen kaynakların geleceğe kalabilmesi için bugün kaynakların iyi kullanılması gerekir. Kaynak tüketimi iki önemli soruyu karşımıza getirir: İlk olarak gelecek nesiller için kaynakları niçin korumalıyız, ikincisi bunları ne kadar korumalıyız?”

Gelecek nesil hakkını savunan görüşe göre özellikle sınırlı kaynakları kullanmak gelecek nesillerin de hakkıdır ve bu kaynakları tüketerek onlardan kaynaklar doğrultusunda sahip oldukları hakkı ellerinden almış oluyoruz. Bunun tersine gelecek nesillerin hakkı olmadığını savunanlarda mevcuttur ve üç temel sebep geliştirmişlerdir:

¹⁴² Velasquez, s.250-252.

¹⁴³ Velasquez, s.290-294.

İlk olarak, gelecek nesillerin hakkı olduğu fikri zekice düşünüldüğünde kabul edilemez çünkü onlar şu an yoklar ve belki de hiç olmayacaklar. Gelecekteki kişiler yalnızca hayal ürünüdür. Gelecekteki kişilerin hiç olmama ihtimalleri olduğu için şimdi hakları da yoktur.

İkincisi, gelecek nesillerin hakları olması fikri doğru olursa, onların iyiliği uğruna şu anki uygarlıktan fedakârlık etmek gibi saçma bir sonuca ulaşırız.

Üçüncüsü, bir kişinin bir şeye ilgisi doğrultusunda ihtiyacı olduğunu düşündüğümüz takdirde “hakkı vardır” diyebiliriz. Gelecekteki kişilerin nelere ilgisi olacağını, nelere ihtiyaç duyacağını bilemiyoruz ve şu anki kaynakların onlarında hakkı olduğunu düşünüyoruz. Belki de gelecekte şu an bizimkinden çok farklı istekleri ve teknolojinin elverdiği kadar kaynakları olacak. Kim bilebilir ki zor bulunur kaynakların yerine teknoloji ile daha ucuz ve kullanışlı kaynaklar yaratmayacaklarını. Sonuç olarak gelecek nesillerin hangi haklara sahip olacaklarını şu anda kestiremeyiz.

Rawl’ göre adil olan “*geçmiş nesillerden bize ne emanet edildiyse, bizim de gelecek nesillere bunu emanet etmemizdir.*” Burada adil olan, gelecek nesillere kaynakları atalarımızdan aldığımız şekliyle daha kötü olmadan bırakmaktır. Rawl’ın görüşüne göre kültürel gelişimden fedakârlık etmeden, kaynakları korumak ve çevreden yarar sağlamak adına gelecek kuşakların da yaşamlarını bizimkine benzer şekilde sürdüreceğini düşünmeliyiz ve kaynakları korumalıyız. Gelecek nesiller için adil olan budur.

1.4. Yönetim Çalışan İlişkilerinde Ayrımcılık Sorunu

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın çalışma hakkı ve ödeviyle ilgili 49. Maddesine göre çalışma, herkesin hakkı ve ödevi sayılır. Devlet kişilerin uygun ortamda çalıştırılmasını gerekli kılacak tedbirleri almak durumundadır. Ancak devletin kural koyucu ve işleyişi sağlayıcı tedbirlerine rağmen çalışma hayatına ilişkin temel sorunlar tarih akışında pek değişmemiştir.

Yönetim çalışan ilişkilerinde hiçbir konu ayrımcılık meselesi kadar fazla yer tutmamıştır. Ayrımcılık meselesinin çok geniş ve uzun bir geçmişi vardır. Kelime olarak ayrımcılık, “birini diğerinden ayrı tutmak” olarak tanımlanmaktadır. Ahlaken doğru

olan, tarafsız olmak, muhakkak ve kesin olarak yanlış ve taraflı davranmaktan kaçınmaktır. Ayrımcılık, dini gruplar arasında; Musevi, Katolik, etnik gruplar arasında; İtalyan, Hispanik, ırklar arasında; siyah, beyaz, cinsiyet arasında; kadın, erkek gibi çok değişkeni olan tarih içinde çok zengin örnekleri bulunan konudur.¹⁴⁴

Tarihin değişik dönemlerinde var olmasına rağmen 21. Yüzyılın bir gerçeği işyerlerinde çalışanlar arasındaki farklılıkların giderek artıyor olmasıdır. Ülkeler arasındaki sınırların azalması, toplumsal değer yargılarının değişmesi, ayrımcılığı önleyici yasaların oluşması, sivil toplum kuruluşlarının çabaları farklılıkların yönetimini bir insan kaynakları konusu yapmıştır.¹⁴⁵ Farklılık (diversity) bir grubun karakteristik özelliklerinin diğer grubun karakteristik özelliklerinden farklı olması ve bu farklılığın doğal bir biçimde kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Artık birçok şirket iş gücündeki çeşitliliğin önemini tanımaktadır.¹⁴⁶ Farklılığın işyerine davetini engelleyici yapılan her türlü ayrımcılık faydacılık nosyonuna da aykırıdır. Çünkü farklı işler farklı beceriler gerektirir. İş yerindeki işgücünden faydayı maksimize etmek için işgücünün çeşitliliğini arttırmak gereklidir. Bu nedenle ırksal, cinsiyet vb. yapılan her türlü ayrımcılık engellenmelidir.¹⁴⁷

Konu haklar açısından incelendiğinde de faydacı düşüncenin ötesinde kişinin ayrımcı muamele görmemesi gibi temel bir hakkı vardır. Bu temel bir haktır çünkü “özgür insan diğerleri ile eşit olan insandır.” Ayrımcılıkta bir grubun diğer bir gruba üstünlüğü söz konusudur. Veya bazı gruplara yönelik kalıplaşmış düşünceler oluşturulmuştur. Örneğin; bu grup tembeldir veya kadınlar duygusaldır gibi.¹⁴⁸ Adalet açısından değerlendirildiğinde de adil olan “herkese eşit fırsatlar tanımaktır.” Adaletin temel prensibi “eşitliktir.” Çalışana karşı herhangi bir şekilde yapılan ayrımcılık adaleti bozucudur.¹⁴⁹

Eşit fırsatlar ve çeşitlilik CRS Avrupa Ulusal Ortakları’nın öncelikli konularından biridir. Buna göre yaş, cinsiyet, maluliyet veya kültürel menşei gözetmeksizin, tüm

¹⁴⁴ Velasquez, s.371.

¹⁴⁵ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.87.

¹⁴⁶ Barbara Hall, “Diversity at Work”, Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber (Ed.), **Business Ethics** içinde (305-311), Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, s.305.

¹⁴⁷ Velasquez, s.388.

¹⁴⁸ Velasquez, s.390.

¹⁴⁹ Velasquez, s.390.

becerileri davet etmek gereklidir.¹⁵⁰ Ancak bu demografik değişimler insan kaynakları yönetiminde bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle farklılıkların görmezden gelerek, homojen işgücünü tercih eden şirketler de vardır. Ancak yeni düzende bu görüş kabul görmüyor. Toplumun yeni sosyal ve politik düzeninde farklılıkların kabulü var ve şu da bilinmelidir ki organizasyonel gelişmeler toplumun sosyal ve politik düzeninden izole edilemez.¹⁵¹ Farklılıkların yönetimi organizasyonların değişen işgücü ve bu konuda uygulanan sosyal baskılara karşı koyma ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Farklılıkların yönetimi konusunda batıda ırksal boyut ön plana çıkmıştır. Ancak farklılıkların yönetimi ırksal boyutla sınırlı bir konu değildir. Farklılıkların yönetimi temelde bireysel farklılıkları olduğu gibi kabulünden hareketle ortaya çıkar. Hiçbir kişi ve grubun yaş ırk, cinsiyet, etnik ya da dini ayırım yapılmamasını güvence altına alınmasını hedefler.

Farklılıkların yönetiminin savları ve hedefleriyle ilgili var olan eleştirilere baktığında demografik, politik, ekonomik ve kritik olayların üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu dört faktör açısından farklılıkların yönetimi işyerindeki eşitsizliklere karşı cephe almaktan çok bu farklılığı kabul etmek, farklılığın farkında olmaktan yola çıkarak “Farklılıkların Yönetimi” üzerinde durmak ve organizasyonel değişimi etkilemek için farklı kategorilerin olmasının gerekliliğini bilmekten geçmektedir.¹⁵² Çeşitlilik bir firma için kazançtır. Mevcut süreçlere yeni bir fikrin katılması, homejenlikten kurtulup şirket bünyesine “taze kanların” katılımı sağlanmalıdır.¹⁵³ Bu gibi gelişimler insan kaynakları uygulamalarında farklılıkların yönetimi konusunun doğrudan ilgilenilmesi gereken bir konu olduğunu göstermiştir.

¹⁵⁰ Ceyda Aydede, **Yükselen Trend, Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Media Cat Kitapları, Mart, 2007, s.83.

¹⁵¹ Folke Glastra, “Bradening the Scope of Diversity Management”, **Industrial Relations**, Vol.55, Issue 4, (Fall 2000), s.709.

¹⁵² Anna Lorbiecki, “Critical Turns in the Evolotion of Diversity Management”, **British Journal of Management**, Special Issue, Vol.11, Issue3, (September 2000), s.17-22.

¹⁵³ Hall, s.307.

2. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI ALANINA İLİŞKİN AHLAKİ SORUNLAR (ÖLÇÜTLER)

Bu bölümde genel olarak çalışan yönetim ilişkilerindeki temel sorunlar ve konuya ilişkin tarihsel gelişim ve arkasından insan kaynakları alanına ilişkin ahlaki sorunlara değinilecektir.

2.1. Genel Olarak Yönetim Çalışan İlişkilerinde Ahlaki Sorunlar

Velasquez genel olarak yönetim çalışan ilişkilerinde genel sorunları şu şekilde tanımlamıştır:¹⁵⁴

Ayrımcı uygulamalar: Ayrımcı uygulamalar en çok işe alım uygulamaları, gizli ayrımcılık, terfi uygulamaları, istihdam şartları, işten çıkarma uygulamalarında gözlenmektedir. Örneğin, işe alım uygulamalarında “sadece erkeklerin başvurabileceği” yönünde yapılan bir bildirim açıkça ayrımcılığı gündeme getirmektedir. Gizli ayrımcılıkta bazı okulların tercih edilmesi ve ya adaya yapılan bilgi, zeka testleri bu konuya örnek verilebilir. Terfilerde cinsiyete veya ırka yönelik yapılan ayrımcılık veya istihdam şartlarının ayrımcılık içermesi, bazı grupları daha sosyal refahta bazılarını ise daha kısıtlı tutması ve en son işten çıkarmada temel ırk ve cinsiyet ayrımcılığının halen devam etmesi genel olarak yönetim çalışan ilişkilerinde ayrımcılık konusunda örnek gösterilmektedir.

Cinsel Taciz: 1978’de “Eşit Fırsatlar Komisyonu” tarafından ilk kez resmileştirilmiş olan bu konuda her ne kadar cinsel taciz konusu kadınlara özel bir konu olmasa da en çok kadınların adı geçmektedir. Son yıllarda sadece fiziksel taciz değil, sözel hatta imalar dahi cinsel taciz kapsamına alınmıştır. Ve hatta en son olarak eğer işyerinde bir kişi diğerine bir tacizde bulunuyorsa ilgisi olmayan işveren eğer bu konunun üstüne gitmeyip, örtbas ediyorsa işveren de suçlu tutulmaktadır.

Tazminatlar: Tazminat uygulamalarında özellikle ırksal ayrımcılığa karşı alınan önlemlerle birlikte son yıllarda bir düzelme gözlenmektedir. Öncesinde iş kazalarında veya yaralanmalarında gruplara farklı tazminatlar ödenirken “tazminat adaleti” ile

¹⁵⁴ Velasquez, s.391-410.

farklılıklar ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Sistem şöyle çalışır: “Her siyah ve her kadının yaralanma ve ayrımcılığa maruz kalma durumu kadar her beyaz ve erkeğinde maruz kalma durumu vardır. Yani eşittirler ve eşit ödeme yapılır.”

Sosyal Hedeflere Ulaşma: Faydacılık yaklaşımına göre etkin tedbir içeren programlar adildir çünkü sosyal refahı destekler ve maksimizasyonunu sağlar. Araştırmalar göstermiştir ki geçmişte yapılan ayrımcılık ile fakirlik arasında doğrusal bir korelasyon vardır. Ayrımcılığın çok olduğu bölgelerde fakirlik yüksektir. Çünkü fayda kuramına göre çeşitliliğin faydasından sistem mahrum bırakılmaktadır. Sosyal refahı artırıcı programların eşitlikçi bir adalet ve ahlaken meşrulaştırılmış olması gerekir.

Yönetim çalışan ilişkilerinde ahlaki sorunlar bu başlıklarla sınırlı kalmayıp daha geniş olmakla birlikte, konu kapsamında İKY fonksiyonları açısından konu ileride geniş olarak ele alınmıştır.

Velasquez’in sınıflaması haricinde diğer yandan ayrımcılık haricinde özel hayata saygı, düşüncelerin özgürce ifade edebilme, sendikalaşma, bilgi edinme gibi konular baştan beri hep sorunlu konulardır.

Özel Hayata Saygı: Temel İnsan Haklarının “özel hayata ve aile hayatına saygı” başlığı içeren Roma Sözleşmesi’nde kişinin bu hakkının ihlalinin ancak ulusal güvenlik, kamu emniyeti, birlik, düzeni sarsıcı durumlar, sağlığın, ahlakın veya başkalarının hak ve özgürlüklerinin tehlike altına girmesiyle müdahale edilebileceği belirtilmiştir.¹⁵⁵ Bunun haricindeki tüm müdahaleler kişilik haklarına saldırı niteliğindedir.

İfade Özgürlüğü: İfade özgürlüğü Birleşmiş Milletler tarafından İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nde açıklanmış bir haktır. Bu hakka göre herkes ifade özgürlüğü kapsamında fikirlerini sözlü veya yazılı herkesle paylaşabilir. İşyerleri için de durum aynıdır. Ancak Kanun kurucu başkalarının haklarına saygısızlık durumunda, ulusal güvenlik konularında, güvenlik veya halk huzuru açısından kişilerin bu haklarını sınırlar. Herkes istediği gibi eylemde bulunamaz. İş Kanunu’na göre eğer işveren yazılı veya sözlü bir ifadenin işverenin güvenliğini tehdidi kapsamında ispatını gerçekleştirirse Ka-

¹⁵⁵ <http://www.insanhaklari.org/index-12.htm> (27.07.2009)

nun'un 25. Maddesine göre işlem yapabilir. Bunun anlamı kişinin işine son verebileceğidir.

Sendikalaşma: Sendika özgürlüğü çalışanların ortak ekonomik sosyal ve kültürel durumlarını korumak ve geliştirmek amacıyla sendika kurma, girme veya sendikadan çıkma serbestisidir.¹⁵⁶ İş Kanunu'nun 18. Maddesi'ne göre işveren çalışanın sendikal faaliyetlere katılımını engelleyemez. Sendikalaşma temel çalışan haklarından sayılır. Bu sebeple çalışanın işveren işten çıkaramaz. Sendika üyeliği çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile içinde sendikal faaliyetlere çalışanlar katılabilirler. İşyerinde sendika temsilciliği yapabilirler. Eğer bu hakkın ihlali varsa çalışan işveren lehine adli makamlara başvurup idari süreci başlatabilir. Bu süreçte de işçi işten çıkartılamaz.¹⁵⁷ Deontoloji kapsamında ortaya konan bu olmasına karşın sendikal faaliyetlere katılıma çoğu işveren sıcak bakmaz. Bu nedenle tek bir şirketi küçük şirketlere bölme uygulamaları vardır. Sendikal faaliyet tespit edildiğinde çalışanlar haberleri olmadan işverenin başka bir şirketine devredilebilirler. İşçi sayısında yarıdan bir fazla rakamın sağlanamaması halinde ise sendikal faaliyet başlatılamaz. Görüldüğü gibi Kanun ahlaklı davranmayı garanti edememektedir.

Bilgi Edinme: 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, kişilerin kamu kurumlarından bilgi alma hakkını tanımlamaktadır. Bu Kanunun amacı; demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarını sağlayıcı ortamın çerçevesini çizmektir. Ancak bu kamu kuruluşları ve kapsamında sayılacak kurum ve işyerleri için geçerlidir.¹⁵⁸ Özel işyerleri için ise Kanun maddesi ayrı olarak tanımlanmamış olmakla birlikte, eğer işveren fazla çalışma yaptıracaksa, izne çıkartacaksa, dinlenme saatlerinde değişiklik yapacaksa özetle günlük çalışma planına ait değişiklikleri işçiye bildirimini yapmak ve rızasını almak durumundadır.

¹⁵⁶ Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998, s.469.

¹⁵⁷ İş Kanunu, Mess Yayınları, İstanbul: 2004, s.20.

¹⁵⁸ Bilgi Edinme Kanunu, <http://www.icisleri.gov.tr/ Icisleri/Web/Gozlem2.aspx?sayfaNo=155> (27.07.2009)

Yönetime Katılma: Yönetime katılım çalışanların yöneticilerle işbirliği yapmasını sağlayan mekanizma olup işçilerin temsilcileri aracılığı ile işletme kararlarının alınmasında söz sahibi olmalarıdır.¹⁵⁹ Yönetime katılma bir hak konusudur çünkü eşitlikçi ilişkinin gerçekleşmesi için yönetime katılım gerekir. Çalışanların direk veya temsilcileri aracılığı ile söz sahibi olmadığı iş yerlerinde eşitlikçi yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. İnsan kaynakları profesyonellerinin çalışanların kararlara katılımını sağlayacak yönetim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi ile ilgili sorumlulukları vardır. Bir işyerinde sendika olmasa bile işçi temsilcilerin ve kurullarının bulunması gereklidir. Bu kurullarda alınan kararların, taleplerin düzenli olarak yönetimle paylaşılması ve ilerleme planları yapılmasından da insan kaynakları bölümleri sorumludur.

2.2. Tarihsel Gelişim

İş ahlakının bilinen tarihsel başlangıcı antik çağlara dek uzanır. Eski Yunan dünyasının filozofları ticari faaliyetlere iyi bakmazlar, bu tip faaliyetlerin para kazanma hırsı yarattığını düşünürlerdi. Ancak durum her toplumda aynı değildir: Yahudilik, kişinin ticari başarısını tanrısal bir onay olarak değerlendirmiştir. Hristiyanlığın ilk zamanlarında Kilise zenginlik ve ticarete şüphe ile bakmış olsa da sonrasında ticaret, insanların ihtiyaçlarını gidermede bir araç olarak görülmüştür. İslam dininde de ticarete bir kısıtlama yoktur. Zira Peygamberin kendisi tüccardır.¹⁶⁰ Ticari başarıyı onaylayan Yahudilikte iş hayatı da dahil olmak üzere yapılan her işte ahlaki kazanımların önemi vurgulanmıştır. Yahudiliğe göre ilahi sorgudaki ilk soru “*İş hayatında onurlu davrandınız mı?*” olacaktır. Hristiyanlıkta mezhepler arası değişik bakış açıları bulunmakla birlikte, Protestan Ahlakı’yla birlikte çalışma, dini bir ideal olarak benimsenmiştir. İslam’ın da öncelikli hedef maddeci olmak değildir. Ancak üretici çalışmaya yönelik Kur’anı Kerim’de 50’den fazla ayet mevcuttur.¹⁶¹

Kapitalizme doğru bir yol açtığı savunulan Protestan çalışma ahlakı, 19.yy başında politika ve ekonomi alanında, fakirlik, eşitsizlik gibi konuları tartışılır hale getirmiştir.¹⁶² Weber’in “Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu” adlı eseri sorunları dinsel

¹⁵⁹ Atilla Dicle, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, ODTÜ Yayını: Ankara, 1980, s.11.

¹⁶⁰ Aslan, s.30-34.

¹⁶¹ Öcal, s.23-32.

¹⁶² Aslan, s.34.

açıdan da irdelemeye imkân tanımıştır.¹⁶³ Protestanlığın belirli bir yorumunun kapitalist rejimin biçimlenmesine uygun dürtüleri yarattığı, Weber tarafından ileri sürülen bir varsayımdır. Almanya'nın karışık dinli bölgelerinde Protestanlar oransız bir servet yüzdesine sahiptir ve ekonomik bakımdan en önemli yerleri büyük ölçüde ellerinde tutmaktadır. Burada Protestan ruhu ile kapitalizmin ruhu arasında bir entelektüel ya da tinsel bir ilişki kurmak amaçlanmıştır. Ayrıca Weber, Çin'de, Hindistan'da, ilkel Musevilik'te ve İslam'da toplumsal koşulların Batı tipi kapitalizmin gelişmesine uygun olup olmadığını, uygunsa ne ölçüde uygun olduğunu bulmaya çalışmıştır. Weber'e göre çalışmaya karşı dinsel kavramla belirlenen tutumun, batı tarihinin Protestanlık boyutundan başka hiçbir yerinde görülmez. Kapitalizm ruhuyla Protestanlık ruhu arasındaki belirgin eşdeğerlilik vardır. Kâr etme amacıyla çalışmak ve kazandığını biriktirmek kapitalizmin gelişmesi için zorunlu ve başta gelen bir davranıştır. Çünkü kapitalizm tüketilmeyip yeniden yatırıma ayrılan kârın edinilmesi olarak tanımlanır. Zira Marks bütün fenomeni “Das Kapital”de şu sözlerle özetler: “*Biriktirin! Biriktirin! Biriktirin! Şimdi yasanız da peygamberiniz de bu!*”¹⁶⁴

ABD’de ilk kez 1900’lü yılların başlarında, kadın ve çocukların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işçilerin tazminat hakları ve reklamlarda gerçeğe uygun bilgi verilmesi gibi konular tartışılmaya başlanmıştır. İngilizce kullanımda “Business Ethics” “İş Etiği” olarak bilinen bu konu “Sosyal Sorumluluk” adı altında özellikle ABD’de 1960’larla gündeme gelmiş, profesyonel meslek sayısının artmasıyla meslek ahlakı şekillenmeye başlamıştır. Bu konuya 1980 sonrası giderek büyüyen ve gelişen bir ilgi ortaya çıkmıştır.

ABD’de 1960 sonrasında toplum ve işletme ilişkileri üzerine Pennsylvania Üniversitesi tarafından birçok araştırma yapılmıştır. Bugün bu üniversite “Ethic Resource Center’ın” kurulmasına öncülük etmiştir. Bu merkez birçok Amerikan şirketine ahlak kodları uygulamalarını getirmiştir. Benzer bir yapı Avrupa’da Hollanda merkezli EBEN (European Business Ethic Network) Avrupa İş Ahlakı Örgütü’dür.

¹⁶³ Özgener, s.10.

¹⁶⁴ Aron, s.44-46.

Avrupa’da ilk kez Adam Smith “Ahlaki Duyguların Teorisi” adlı eserinde ahlak bilminin ilkelerini ortaya koymaya çalışmıştır. Devamında Durkheim’ın “Meslek Ahlakı” eserine rastlanmaktadır.

20. Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran “sanayi ötesi dönüşüm”¹⁶⁵, özellikle 1990’lı yıllarla birlikte insanlık tarihinin en hızlı ve en önemli değişim sürecinin gerçekleşmesini sağlamıştır. Globalleşme karmaşık bir yapı olup yöneticileri paylaşılan değerler oluşturmaya, genel bir ahlak anlayışıyla hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, toplum üyeleri, kısaca tüm paydaşlar arasında ortak davranışlar oluşturmaya zorlamıştır.¹⁶⁶ İş alanlarının uluslararası düzeylere kayması bazı ahlaki sorunları da beraberinde getirmeye başlamıştır. Çünkü uluslararası düzeyde ahlaki sorunlar kültürel, politik ve dini değerlerin karışımını içerir. Bu düzeydeki ahlaki sorunların çözümü kültürel, politik ve dini değerlerin karışımını içermesinden dolayı çözümü zordur.¹⁶⁷

Ahlaki konular batı toplumunda azınlık işçi akımıyla başa çıkma şeklinde başlayıp, sonradan bireylere yönelik diğer demografileri de kapsamıştır. Kapsam genişledikçe bir sektör ortaya çıkmıştır. Bugün Amerika’da ahlak danışmanlarına yılda ödenen para, yaklaşık 10 milyar Dolar’dır. “Kültür ve Ahlaki Teftişi” (culture and ethics audit) adı verilen bu uygulamalardan sorumlu olan bu kişilerin gelirleri yılda 30.000 ile 100.000 Dolar arasında değişmektedir.¹⁶⁸

1960’lardan beri OECD ve ILO özellikle uluslar arası işletmelerin çalışma hayatlarına yönelik düzenlemelerle yakından ilgilenmektedir. 1976’da OECD’nin ücretlilerin haklarının korunmasına yönelik kararın ardından 1977’de ILO’nun benzer bir bildirgesiyle ücretlilerin hakları konusuyla giderek çalışanların haklarıyla ilgili konular gündemde ön sırayı almaya başlamıştır.¹⁶⁹ En son Avrupa Sosyal Bildirgesi’nin 8 Aralık 1989’da Strasbourg Zirvesi’nde benimsenmesiyle birlikte çalışanların temel sosyal

¹⁶⁵ Numan Kurtuluş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm, Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**, İkinci Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık, 2001, s.5.

¹⁶⁶ Frank Vogl, “Ethics&Compliance an a Global Economy: Making the Case” 2000, Ethics Resource Centre Fellows Program, <http://www.ethics.org/fellows/fellows-publications.asp> (4. Nisan. 2006), s.7.

¹⁶⁷ Richard De George, **Business Ethics**, 3rd Edition, New York: Millan Series, New York: 1990, s.52.

¹⁶⁸ Bergen, Barlow, Foster, s.240.

¹⁶⁹ Öcal, s.40.

hakları ile ilgili 12 başlık altında ahlaki bir temel yapı oluşturulması başarılmıştır. Bunlar:¹⁷⁰

1. Avrupa topluluğunda işçilerin serbest dolaşımı,
2. İşin “adil” bir şekilde ödüllendirilmesi,
3. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve bir örnekştirilmesi,
4. Sosyal güvenlik,
5. Dernek kurma ve toplu sözleşme özgürlüğü,
6. Meslek eğitimi,
7. Erkek ve kadınlara eşit muamele,
8. Bilgi edinme danışma ve katılım ile ilgili düzenlemeler,
9. İşyerine sağlık ve güvenlik,
10. Gençler,
11. Emekliler,
12. Engelliler,

1998’de temel ilkeler ve haklara ilişkin bildirgesiyle ILO daha öncesinde üzerinde tartışılan konuları şu şekilde tasnif ederek yenilemiştir:¹⁷¹

1. Toplu pazarlık hakkının fiili olarak tanınması ve katılım özgürlüğü,
2. Mecburi veya cebri çalışmanın tümünün ortadan kaldırılması,
3. Çocuk çalışmasının fiili olarak ortadan kalkması,
4. İş ve meslek ayrımcılıklarının ortadan kalkması.

¹⁷⁰ McHugh, s.64.

¹⁷¹ Öcal, s.40-41.

Son yıllarda yaşanan yolsuzluklarla birlikte ahlak konusuna olan ilgi giderek artmıştır.¹⁷² Özellikle 1980’lerden sonra yaşanan çıkar çatışmaları ve rüşvet olayları göstermiştir ki; kişilerin özel çıkarları söz konusu olduğunda kanun gibi kesin çözümlerin de çoğu olayı çözmekte yetersiz kalmaktadır. Bu durum genel olarak ahlaki konulara ilginin artması ile sonuçlanmıştır.¹⁷³

Bunun yanı sıra 2000’lerle birlikte ahlak konuları işletmeler için birer itibar konusu haline gelmiştir. Artık işletmeler ahlak ve sosyal sorumluluk konularını tüm paydaşlarını kapsayan bir itibar aracı olarak kullanmaktadırlar.¹⁷⁴ Ahlaki kodlar bir çok işletmenin misyon tanımlarında yer almaya başlamış ve ahlaki politikalar şirket içinde ve dışında açıkça duyurulur hale gelmiştir.¹⁷⁵ Artık yöneticiler, iş ahlakını ve ahlaki tartışmaları, ekonomik amaca ulaşmayı engelleyen unsurlar olarak görmek yerine, mükemmellik ve uzun ömürlü olmanın temel şartı olarak görme eğilimindedirler.

2002 yılında Global Fortune 250 listesinde yer alan 19 ülkenin şirketlerinin %45’i, insan hakları çevre ve paydaş ilişkilerinde etik sorumlulukları kapsayan raporlarını da yayınlamışlardır. Ayrıca bu şirketlerin yaklaşık 1/3’ü raporlarda yer alan bilgileri bağımsız kuruluşların denetimleri sonucu oluşturmuşlardır. Çünkü başarılı şirketler toplumsal saygınlık kazanmanın kurumun değerini arttırdığını biliyorlar. Bu konuda en ufak samimiyetsizliğin kendilerine yarardan çok zarar getireceğinin farkındalar.¹⁷⁶ Fortune 500 şirketlerinin %90’ının yazılı davranış kuralları, % 70’inin de vizyon, değer açıklamaları vardır. Avrupa ve Uzakdoğu için bu değer açıklamalarının sayısı daha düşüktür ama hızla artmaktadır. Bu kuralların yazılı ve asılı olması tercih edilirken¹⁷⁷ ahlaki bir şirketin varlığını garanti etmez. Sadece duvarında asılı durmasını tercih eden şirketler de vardır ama giderek bu görüş terk edilmektedir.¹⁷⁸

¹⁷² Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Champbell, “Ethical Human Resource Management”, Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Champbell (Ed.). **Human Resources Management Ethics and Employment** içinde (1-20), New York: Oxford University Press, 2007, s.1.

¹⁷³ Stuart C. Gilman with Joshua Joseph and Cheryl L. Raven, “Conflicts of Interest”, Ethics Resources Centre, 2002-04 http://www.ethics.resources/article_detail.cfm?ID=853 (5 Nisan 2006).

¹⁷⁴ Vogl, s.41.

¹⁷⁵ Vogl, s.17-18.

¹⁷⁶ Argüden, s.9-12.

¹⁷⁷ Maxwell, s.11.

¹⁷⁸ Thomas Donaldson, “Values in Tension: Ethics Away from Home”, HBR (Ed.), **Corporate Ethics** içinde (113-138), Boston: Harvard Business School Press, 2003, s.124.

Türkiye’de Cumhuriyet döneminde iş ahlakı ve devamında, 1980 sonrasındaki iş ahlakını sorgulayan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalar yeni bir metodoloji ortaya koymaktan çok, durum tespiti şeklindedir. Bu araştırmacılara örnek olarak Köktaş, Tosun, Eken, Karaman ve Başaran verilebilir.

Türkiye’de 2003 yılında 4857 Yeni İş Kanunu ile birlikte çalışma hayatımıza giren birçok unsur olmuştur. Bunların iş ahlakını en çok ilgilendiren konusu ve daha önceki Kanun’da olmayan maddesi ayrımcılık yasağı getiren “Eşit Davranma İlkesi”dir. Buna göre birçok işletme bu yönde yapılandırılmış süreçlerini gözden geçirme kararı almış ve uygulamalarına yansıtmıştır.

Artık Türkiye’de de işveren Kanunen işe almadan başlayarak tüm süreçlerinde çalışanlarına karşı eşit davranma, cinsiyet ayırımına gitmeme ve diğer ahlakın konusu olabilecek ilkeleri yerine getirmek zorunda ve yaptığı işlemleri de belgelendirmek durumundadır.

Son olarak aşağıdaki tabloda yıllara göre iş ahlakı konusunda yurtdışında yaşanan gelişmeler özetlenmiştir:¹⁷⁹

Tablo 1
İş Ahlakı Gelişimi

DÖNEM	AHLAKİ İKLİM	TEMEL AHLAKİ İKİLEMLER	İŞ AHLAKİ GELİŞİMİ
1960’lar	-Sosyal rahatsızlıklar -Savaş karşıtlıkları -İşverene bağlılıktan uzaklaşan çalışanlar, işçi işveren düşmanlıkları -Geleneksel değerlerden uzaklaşma	-Çevreci konular, vatandaşlık hakları -Artan işsizlik -İşverenle gerilim -Dürüstlük -Uyuşturucu kullanımı artışı	-Şirketlerin cod of conduct denen ahlaki kodları içeren sistemleri kurmaya başlamaları -Sosyal sorumluluk hareketinin doğuşu -Ahlaki konuların personel departmanları ile çalışıl-

¹⁷⁹ Ethics Resource Centre, Business Ethics Timeline, 2005, <http://www.ethics.org/resources/betimeline.html> , 23.02.2006, s.1-4.

			maya başlanması
1970'ler	-Yapı, inşaat ve diğer büyük sektörlerde skandallar -Ekonomik durgunluk -Artan işsizlik -Çevreci görüş -Halkın iş çevresini ahlaki olmaya zorlaması	- İşveren karşıtlığı -İnsan hakları (güvenliğe aykırı standart altı uygulamalar) -Bazı şirketlerin ikilemleri görmelerine rağmen, üzerlerini kapamaya çalışmaları	- Etik Araştırmaları Merkezi'nin kuruluşu -Kanunlara uyumun desteklenmesi -Ahlaka uymayan durumların yasal olarak tanımlanması -Ahlaka uyumdan, ahlak merkezli yapılara geçiş
1980'ler	-İşçi ve işveren arasında yapılan sözleşmelerin tekrar tanımlanması -Firmaların kendilerini savunmak için sıkı sıkıya kurallara bağlılık ihtiyacı duymaları -İşletme küçülmeleri, çalışanların bağlılık ile ilgili düşünceleri iyice sarsılması -Sağlıkla ilgili ahlaki konuların vurgulanmaya başlanması	-Rüşvet ve diğer illegal yollar -Aldatıcı reklamlar -Dolandırıcılık -Şeffaflık politikalarının başlaması	-ERC etrafında Amerikan Ahlaki Kod Servisi'nin ve iş etiği ofislerinin kurulmaya başlanması -Bazı şirketlerde ahlaki rolleri belirlemeye yönelik ombudsmanlar kurulmaya başlanması -Sahtecilikle ilgili mücadele eden ofislerin kurulması
1990'lar	-Küreselleşme ile yeni ahlaki yapılanmalar -Temel konular; çocuk işçi çalıştırma, rüşvet ve çevrecilik -İnternetle birlikte sınırların genişlemesi	-3.dünya ülkelerinde güvenliğe aykırı işyeri uygulamaları -Dow Chemical ve sigara şirketleri gibi şirketlerde sorumluluklara yönelik artışlar	-Ahlaki konularda rehber ofislerin kurulması -ERC'nin uluslar arası bir yapıya kavuşması -Royal Duck, Shell yıllık raporunda

		-Finansal kötü yönetim, dolandırıcılık	ahlaki performanslarını açıklamaları
2000'ler	-Ekonomik büyümenin ardından daha önce hiç görülmemiş, finansal fiyaskolar -Bazı yüksek profilli firmaların ahlaki standartlarında çatlaklar -Kişilere yönelik bilgilerin açıkça teşir edilmesi -Veri hırsızlıkları -Uluslar arası terör	-Cyber suçlar, veri hırsızlığı -Finansal kötü yönetim ve dolandırıcılık -Uluslar arası ahlaksızlıklar -İşçi işveren gizliliğinin kalmayışı -Entelektüel bilgi hırsızlığı	-Etik organizasyonların yaygınlaşması etik etkinliği arttırmaya yönelik programların çoğalması -Sosyal sorumluluk konularının uluslar arası yerlere girmesi -OECD, UN gibi kuruluşların ahlaki konularla ilgilenmesi

2.3. İnsan Kaynakları Fonksiyonları Açısından Çalışan Yönetim İlişkileri Ve Evrensel Ahlak İlkeleri İle İlişkisi

İnsanın bir organizasyonun en önemli rekabet avantajlarından biri olduğu ve etkili bir insan kaynakları yönetiminin ise bu avantajı daha yüksek performanslara taşıyabileceği¹⁸⁰ bir süredir kabul görmüş bir konudur. Bu bakışı açısı insan kaynakları yönetiminin aynı şekilde giderek önem kazanmasına sebep olmuş,¹⁸¹ insan kaynaklarını ilgilendiren konular yönetim alanında da ağırlıklı olarak bahsedilir hale gelmiştir.

1970'lerden itibaren endüstri ilişkilerinde insan ve üretim ilişkileri ve güç dengeleri açısından önemli yapısal ve niteliksel değişimler yaşanmıştır. Bireyin ön plana çıktığı sistemlerin trentlerinde yükselme olmuştur. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde sistem içinde birey yalnız olarak yer alırken, günümüzde grup içerisinde birey olarak

¹⁸⁰ David E. Guest, "HRM And Performance: Can Partnership Address The Ethical Dilemmas?", Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.), **Human Resource Management Ethics And Employment** içinde (52-65), New York: Oxford University Press, 2007, s.52.

¹⁸¹ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.121.

yer almasıyla birlikte tüm iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.¹⁸²

Geleneksel insan kaynakları yönetimi işe alma, eğitim ve sosyal haklarla ilgili programlar ve bunların performans, işgücü devri üzerindeki sorunlarla uğraşmaktaydı. Oysaki şimdi insan kaynakları farklı tekniklerle istihdam ilişkilerinde sürekli ve etkili bir gelişmeyi esas almaktadır.¹⁸³ Yönetim için ahlak genel olarak yasalara, var olan kurallara, uluslar arası standartlara uymak, rüşvet konusunun önüne geçmek, her türlü iş ahlakına ters düşecek hareketten kaçınmak olarak tanımlanır. Çalışan boyutunda ise üretim ve hizmet sürecinde yer alan çalışanları koruyucu programları uygulamak, fırsat eşitliği sağlamak, ayırım gözetmemek, adil bir ücret dağılımı sağlamak gibi durumları kapsar.¹⁸⁴

Günümüzde tek bir ahlaktan söz edilmediği gibi paydaşların da ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış ahlaki sistemleri hayata geçirmek ahlaki çalışmalar açısından da daha dinamik bir insan kaynakları anlayışını temsil etmektedir.

İKY yeni bir disiplin olarak tanımlanmasına rağmen ahlaki tartışmalar boyutunun daha eski bir geçmişi vardır. Birçok teorisyenin insan kaynakları yönetimindeki bu değişikliklerin nedenlerini “Sosyo Politik Teori” ile açıklamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının bir şirkette etkin konumlandırılması, şirketin başarısı için kritik öneme sahiptir. Etkin bir konumlanma için ise işletme sosyo-politik yaşamın içinde görülmelidir.¹⁸⁵

Sosyo-politik teoriye göre işçi ve işveren arasındaki ilişkinin doğası fazlasıyla değişebilmektedir. 1917 Rus Devrimi ile birlikte yaşanan toplumsal değişimlere paralel olarak iş yerindeki ahlakı ilgilendiren konuların sayısında artış olmuş ve en başta işçi haklarının garanti altına alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç Marks’ın nosyonu ile paranın sahiplerden politika yoluyla halka transferini sağlayarak gerçekleştirildi. 20.

¹⁸² Kurtuluş, a.g.e., s.227-229.

¹⁸³ Kurtuluş, a.g.e., s.224.

¹⁸⁴ Argüden, a.g.e.,s.19.

¹⁸⁵ Gill, Palmer, “Socio-political Theory and Ethics in HRM”, Ashly H. Pinnington, Rob Maclin, Tom Cambell (Ed.), **Human Resources Management Ethics and Empolyment** içinde (23-34), New York: Oxford University Press, 2007, s.23.

yy.’ın ortalarından itibaren işletmelerdeki ahlaki konular bir şeyi kendi çıkarlarına kullanmadan kaçınma yani çıkar çatışmalarını önlemeye yönelmiştir. Çıkar çatışmalarını önlemek için genellikle Pluralizm olarak adlandırılan, çoğulculuk yaklaşımını temel alınmıştır. Çoğulculuk batı ekonomilerinde özellikle 2.Dünya Savaşı’ndan sonra gelişmiştir. Çoğulculuğun varsayımı birçok kaçınılmaz ve doğal farklılıkların toplumda var olduğunu, bunların yadsınmaması ve red edilmemesi gerektiğini ve hatta bir devrimle sahipten halka transfer edilmesinin aksine çoğulcu ve demokratik bir karar alma mekanizması ile insanlara katılım hakkının tanınmasını içerir. Modern ekonomi de bunu işyerleri için böyle görmektedir ancak demokratik yönetimlerin arkasında yatan çıkar çatışmaları 20 yy. işyerinde ahlaki davranışları araştırmaya yönelmiştir. Modern ekonomik teorilerin temelini oluşturan klasik liberal öğretiyile birlikte rekabet ve bireysel özgürlüklerden bahsedilir olmuştur.¹⁸⁶

Bunun anlamı işletmenin toplumun bir parçası olduğu, toplumdaki gelişmelerden soyutlanamayacağı ve dönem dönem sosyo-politik gelişmelere göre insan kaynakları yönetiminin doğasının değiştiğidir. Bu gelişmelere paralel olarak bugün gelinen insan kaynakları yönetiminde bireyin rolünün işletme içinde giderek ağırlık kazandığı yönündedir.

İnsan kaynakları sürecinde ilişkiler düşünüldüğünde insan kaynakları profesyonellerinin temelde dört görevi olduğu düşünülür: İşe almak (kadrolama, analizler, personel planlama, seçme ve hareketlilikleri)¹⁸⁷, eğitmek, motive etmek ve elinde tutmak. Beşinci görev ise bu dört görevin başarısız olması durumunda, işe son vermektir. Tüm bu fonksiyonların ortak amacı organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bazı sorumluluklar diğerlerini içine alır. Örneğin maaş işe alımda, motivasyon da elde tutmada kullanılır.¹⁸⁸

İnsan kaynaklarının kritik hedefleri vardır. Bir yandan maliyet etkinliği sağlanmaya çalışılırken, bir yandan verimlilik artırılmaya çalışılır. Bu hedefleri gerçekle-

¹⁸⁶ Palmer, s.23-25.

¹⁸⁷ Çöpoğlu, s.1.

¹⁸⁸ Elizabeth D. Scott, “The Ethics of Human Resource Management”, John W. Budd, James G. Scoville (Ed.), **The Ethics of Human Resources and Industrial Relations** içinde (173-201), Illinois: Labor and Employment Relations Association Series, 2005, s.176.

tirmek insan kaynakları yönetimindeki gerginliği artırır. Bu çalışmalar, bazı sosyal kazançların önüne geçilmesini engelleyebilir.¹⁸⁹ Kritik hedefleri gerçekleştirme sırasında yaşanan gerginlikle ahlaki ilkelerin esnetilmesi tamamen yanlıştır.

İKY’de ahlaki ilgilendiren konular oldukça fazladır. Örneğin; prensipte insan kaynakları insanların iyi yönetilmesi ile ilgilenirken pratikte performansı arttırmak adını çalışanı görmemezlikten gelebilmektedir. Veya çalışanlarla çok ilgilenip göze çarpmayan bir işçi sömürüsü de uyguluyor olabilmektedir.¹⁹⁰

İnsan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere ve diğer yöneticiler ahlaklı bir şirket için tüm yöneticileri ahlaklı birer kişi olarak geliştirmek ve şirketi ahlaklı performansa götürecek yolun yol haritasını çıkarmak ve insanların yoldan çıkmasına izin vermeyecek engeller oluşturmak durumundadırlar.¹⁹¹ Ahlaki ilkelerle ilgili konularda hiçbir zaman suistimale izin verilmemeli, hiçbir koşulda ilkeleri esnetmemelidirler.¹⁹²

İKY’de ahlaki ilgilendiren konular fazla olmasına rağmen burada insan kaynaklarına ait temel fonksiyonlara yönelik ilişkiler temel alınarak sınırlandırma gerçekleştirilmiş ve bu fonksiyonların temel evrensel ilkeler ile ilişkileri açıklanmıştır.

Bu fikirlerden hareketle çalışanların eşitlik, özgürlük, adalet ve haklarını etkileyen yönetim ve çalışan ilişkileri aşağıdaki şekliyle sınırlandırılarak, tespit edilmiştir:

1. İşe Alım Öncesi İlişkiler: (Kurum İmajı, Reklam, İnsan Kaynakları Gazete ve Dergi Yazıları, Televizyon Haberleri)
2. İşe Alma (Seçme, Yerleştirme ve Oryantasyon) İlişkileri
3. İşten Çıkarma İlişkileri

¹⁸⁹ Peter Boxall, John Purcell, “Strategic Management And Human Resources: The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy”, Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.). **Human Resource Managemet Ethics And Employment** içinde (66-80), New York: Oxford University Press, 2007, s.72-73.

¹⁹⁰ Guest, s.53.

¹⁹¹ Kenneth R. Andrews, “Ethics in Practice”, HBR (Ed.), **Corporate Ethics** içinde (67-83), Boston: Harvard Business School Press, 2003, s.69.

¹⁹² Laura L. Nash, “Ethics Without The Sermon”, HBR (Ed.), **Corporate Ethics** içinde (19-48), Boston: Harvard Business School Press, 2003, s.23.

4. Performans Değerleme İlişkileri
5. Terfi ve Atama İlişkileri
6. Ücretlendirme ve Sosyal Haklar İlişkileri
7. Eğitim ve Geliştirme İlişkileri
8. Ödüllendirme İlişkileri

Araştırmada elde edilen veriler de bu sekiz ilişki türü için genel ve ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ayrıca bu değerlendirme kişilerin algılarına dayalı olarak kurumu değerlendirmeleri yönünde tekrar ele alınmıştır.

2.3.1. İşe Alım Öncesi İlişkilerde Ahlaki Boyut (Kurum İmajı, Reklam, İnsan Kaynakları Gazete ve Dergi Yazıları, Televizyon Haberleri)

Son yıllarda kurumsal kimlik çalışmaları, reklam, dergi ve gazete yazılarıyla deklere edilerek kamuoyu oluşturma ve işletmenin ürün veya hizmetlerine yönelik olumlu izlenimleri artırma çabasına dönüşmüştür. İşletmeler iş ilanları dahil olmak üzere insan kaynakları uygulamaları ile mesajlarını kitlelere ulaştırarak belirli sosyal kazançlar elde etmeyi düşünmektedirler. Bu tip çalışmaların içerdiği mesajların aldatıcı hale dönüşmesi durumu ahlaki açıdan tartışmalı hale getirmektedir. Çalışanlara saygılı, sosyal sorumluluk bilinci içeren mesajlar iş başvurularını etkilemektedir.

Potansiyel çalışanların işletmeye çekilmesindeki en önemli faktör örgütün saygınlığıdır. Potansiyel çalışanların ilgisini ve dikkatini çeken reklamların, organizasyonlara başvuruları arttırdığı gözlemlenmiştir.¹⁹³

Çevreye verilen belirgin ve güçlü mesajlar, işletmenin ahlaki imajını kuvvetlendirir. Çevre, işletmenin ahlakını değerlendirmede bir ölçüt olarak bu reklamlardan etkilenir. Kısaca çevre bu mesajlar ile işletmenin ahlakını da değerlendirmektedir.¹⁹⁴

¹⁹³ Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Betaş Yayınları, 2006, s.36-37.

¹⁹⁴ David J. Fritzsche, **Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**, Singapore: Mc Graw Hill Book Companies Inc., 1997, s.63.

İşletmeler toplumsal saygınlıklarını ön plana çıkararak nitelikli işgücünü çekmeyi amaçlamaktadırlar.¹⁹⁵

İnsan kaynakları profesyonelleri şirketin değerlerini en iyi şekilde yansıtmı sorumluluğunu taşımalıdır. İnce düşünülmeden seçilmiş reklamlar başvuranları ve mevcut çalışanları olumsuz yönde etkiler. Örneğin; organizasyon çeşitliliği vaat ediyorsa ve organizasyon içinde çeşitlilik yoksa bu çoğu kişinin kafasında soru işareti uyandıracaktır. Daha ötesi de başvuranların zamanı, enerjisi, parası, umutları harcanmış olacaktır.¹⁹⁶

“Pembe yalanlar”¹⁹⁷ sosyal yaşantının içindedir: Bu nedenle iş dünyasında aldatma ile ilgili limitleri tanımlamak gerekir. İş dünyasında aldatma “ikna etmeye yardım” olarak tanımlanabilmektedir. Burada iki boyut söz konusudur: Birincisi gerçeği saklamak, ikincisi yanlış göstermektir. Kişiler “seni gördüğüme çok sevindim” gibi yanlış geri bildirimler vermeyi tercih etmekte, pohpohlamak, kötü bir durumu iyi bir durum olarak yorumlama gibi aldatıcı durumlar sergileyebilmektedirler. Modern toplumda koşullara göre yalan kabul edilebilmektedir. Yalan zarar ve kötülükten korunma, adaletin korunmasını sağlayacağı durumlarda, güven ve itibarı koruduğunda hoş karşılanabilmektedir. Bazı taraflar bunun tamamen kural ihlali olduğunu düşünse de bazı taraflar aldatmanın kabul edilebilir olduğunu söylemektedirler. Sorun bu kabul edilebilir limitlerin ne olduğudur.¹⁹⁸

Birey beğenmediği bir şeye kolayca “beğeniyorum” diyebilir: Gestapo “kimlerin Yahudileri gizlediğini” sorduğunda, bazıları yalan söylemişti. Bu gibi durumlarda sorumlu insanlar kurallar çerçevesinde hareket etmek için bir takım yollar arayabilirler. Bu insanlar ahlak muhasebecisi gibi davranmak yerine kuralları esneterek daha derin

¹⁹⁵ Argüden, s.12.

¹⁹⁶ Scott, s.178.

¹⁹⁷ Maxwell, s.3.

¹⁹⁸ John W Cooley, “Defining the Ethical Limits of Acceptable Deception”, <http://www.mediate.com/articles/cooley1.cfm> 3.11.2006

sorumluluklarına sadık kalırlar. Kısaca bazen de kuralları izlemek ahlaki bakımdan yanlış sonuçlar doğurabilir.¹⁹⁹

Artık çoğu şirket reklam yapmak yerine ürünleri ve uyguladıkları iş ilkeleri konusunda açık bilgi sunarak kararı müşterilerine bırakmaktadır. Bunun sömürücü bir yaklaşım olmadığı kanısı yaygındır. Çünkü müşteri adayları herhangi belli bir ürünü almaya zorlanmadan, bilgi verilip karar kendilerine bırakılmaktadır. Serbestlik baskıya tercih edilmektedir. Bu tür yaklaşımın ahlaki ilkeler açısından sakınca oluşturmadığı söylenebilir. Ancak “Kanun’a karşı gelmediği sürece ufak tefek kusurlara bakılmaz” şeklindeki görüşler de artık doğru görülmemektedir. Eğer ahlak sorunu ciddi bir şekilde ele alınacak ise, işverenler fiillerinin çevre üzerindeki olası sonuçlarını görmeye çalışmalı ve bu fiillerin kişisel sorumluluğunu üstlenmeye hazır olmalıdırlar.²⁰⁰

2.3.2. İşe Alma (Seçme, Yerleştirme) ve Oryantasyon İlişkilerinde Ahlaki Boyut

İnsan kaynakları çalışanlarından bir organizasyonun beklentisine en uygun kişiyi seçmesi beklenir. Hem en donanımlı kişiler, hem de işi yapabilecek ve kendini geliştirebilecek kapasitedeki kişiler seçim sürecine dahil edilir. İnsan kaynakları çalışanları bu noktada belirlenen temel seçim kriterlerine göre seçim sürecini gerçekleştirmek durumundadır. Ahlaki açıdan zor olanı ise, kişilerin beklentileri ile organizasyonun beklentilerini örtüştürme konusudur.²⁰¹

İş analizleri bu konuda kişilere rehber nitelindedir. İş analizlerinde işin cinsi, yapılışı, gerektirdiği yetenekler, yetki ve sorumluluklar kısaca bir işin yapılması sırasındaki temel standartların adı konur. Seçim sürecinde ise kişinin bu standartları karşılayıp karşılamadığına bakılır. Bu nedenle iş analizlerinin son derece dikkatli bir şekilde amacına uygun olarak yapılandırılmış olması gerekir. İş analizleri sonucunda ortaya dökülen standartları dikkate almadan gerçekleştirilen bir seçim sonucunun, muhtemelen işe uygun bir adayın seçilememesi durumunu doğuracağı unutulmamalıdır. Burada kaynakla-

¹⁹⁹ Joseph L. Badaracco, “We Don’t Need Another Hero”, HBR (Ed.), **Corporate Ethics** içinde (1-17), Boston: Harvard Business School Press, 2003, s.10.

²⁰⁰ Francis P. McHugh, s.52-55.

²⁰¹ Scott, s.176-177.

rın doğru kullanılmaması, objektif bir seçim sürecinin gerçekleştirilmemesiyle adalet ve dengenin bozulması söz konusudur. Sonuçta sistem, hem işe başvuran adaylar hem de şirket içinde benzer pozisyonlarda çalışan kişiler açısından adalet ve dengeden yoksun bırakılmış olur.

Konrad ve Deckop tarafından iş teklifinin kabul edilmesi konusunda yapılan çalışmada şu faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir.²⁰²

- Yüksek kalite,
- Zamanında ve sürekli çalışan temini süreci,
- Bilgiye dayalı çalışan temini materyalleri,
- Adil, zorlamayan ve performansa dayalı seçim prosedürleri,
- İyi bir şirket imajı,
- Rekabette üstün bir ücret ve sosyal haklar uygulaması,
- Gelişme ve yükselme fırsatları sağlayan bir iş.

Çalışan seçiminde en çok kullanılan seçim araçlarından birisi “görüşme” veya diğer adıyla “mülakat”tır. Görüşmede adaya, öğrenilmesi öngörülen özellikleri hakkında sorular sorulur ve iş ve işletme hakkında adaya soru sormasına izin verilir. Bu süreçte ahlaki bir sorun yaşamamak için iş tanımları ve iş gereklerine uygun, işle ilgili sorular sorulmalıdır. Görüşmeci önyargı ve kalıplardan sıyrılmalıdır. Görüşmeci kendini bazı adaylara daha yakın hissetmemelidir.²⁰³ Görüşme sırasında en sık yapılan hatalardan biri olan “Hale Etkisi” diyebileceğimiz adayın bir özelliği ile ilgili bilgiye dayalı olarak olumlu ve olumsuz yargıların diğer özelliklere genellenmesinin önüne geçilmelidir.²⁰⁴ İşe alınacak elemanlar seçilirken, hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bu-

²⁰² Gök, s.115-116.

²⁰³ Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, s.156-160.

²⁰⁴ Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, s.160.

Canan Çetin Gürer, **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990, s.97.

lundurulmalıdır. İnsanlar kendi kişisel özelliklerini ve becerilerine en uygun işlere yerleşmelidir.²⁰⁵

İşletmelerin sosyal sorumluluğu yakın çevresine istihdam olanakları sağlayarak toplumun işsizlik sorununun çözümüne yardımcı olurken işe alma, seçme ve yerleştirmede cinsiyet, ırk, dil, sosyal sınıflar arasında eşit davranmak ve istihdam olanaklarını ayırım gözetmeksizin uygulamak durumundadır.²⁰⁶ Tarafsız uygulamalar en kalifiye çalışanın işe alınmasına yardımcı olacaktır.²⁰⁷

Temel insan hakları konusu bugün insan kaynakları yönetiminde en önemli konulardan biridir. Öncelikle herkes eşit istihdam fırsatlarına sahip tutulmalıdır. Seçme ve yerleştirme ayrımcılığı en açık süreçlerden biridir.²⁰⁸ Yeni elemanların araştırılması kararı organizasyon içinde verilse de, araştırma sürecinin mekanizmasını çevre faktörleri de büyük ölçüde etkiler. İnsan kaynakları yöneticisi, bir yandan araştırma ve seçme prosedürlerinin organizasyonun amaçlarına katkıda bulunmasını sağlarken, bir yandan da ilgili kanun ve standartlara uymak zorundadır.²⁰⁹

İşe alımlarda insan kaynakları profesyonellerinin birincil görevi adayın ırk, renk, din, cinsiyet veya ulusal köken olarak ayrımcılığa maruz kalmayacağını garanti etmesi gerekir. Nitekim bu söylenen 1964 İnsan Hakları Beyannamesi'nden (Civil Rights Act) beri sabittir.²¹⁰ İstihdam uygulamalarında adaletin en önemli ilgi alanı, cinsiyete dayanan ayrımcılıktır. Bu ayrımcılık, bütün iş çevrelerinde uzun süre yaygın bir şekilde yaşanmıştır. 1970'lerin başında bile, gazetelerdeki iş ilanları kadın ve erkek sütunlarına ayrılıyordu.²¹¹

²⁰⁵ Palmer, Winters, s.76.

²⁰⁶ Sönmez, s.51.

²⁰⁷ Argüden, s.28.

²⁰⁸ Lynne Bennington, "HR Managers as Ethics Agents of the State", Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Champbell (Ed.), **Human Resources Management, Ethics and Employment** içinde (137-151), New York: Oxford University Press, 2007, s.137.

²⁰⁹ Palmer, Winters, s.69.

²¹⁰ Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, "Hiring Ethics", Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber (Ed.), **Business Ethics** içinde (257-264), New York: Prometheus Books, 2001, s.257.

²¹¹ Palmer, Winters, s.141.

Görüşmelerde genellikle adaylar arasında eşitsizlik yaratan şu durumlara rastlanmaktadır:²¹²

- Cinsiyet ayrımı yapılması; kadınların erkeklere oranla daha yetersiz görülmesi,
- Adayın yaşlı veya engelli olması nedeniyle görüşmecinin ön yargıda bulunması,
- Görüşmecinin kendisi ile ortak yanları olan adaylara yakın davranması,
- Görüşmecinin önceden tanıdığı kişilere yanlı davranması.

Görüşmenin endüstriyel ilişkilerdeki değeri ilk kez Western Elektrik Şirketi Hawthore Fabrikaları çalışmaları sırasında fark edilmiştir. Çalışanların morali ve verimliliğini etkileyen etmenler üzerine araştırma yapılırken görüşme sırasında cevapların çok yüzeysel olduğu fark edildi. İlgili soruya cevap vermek yerine kişinin kendisini en fazla etkileyen konular konuşulmaktaydı. Bunun üzerine yetkililer yönetim hiyerarşisinden sıyrılarak danışman gibi çalışanların sıkıntılarını dinleyen birimler oluşturdular. Bu yöntem İkinci Dünya Savaşı ve sonrasında da uygulandı. Görüşme bu dönemde işe alma fonksiyonunun öneminin anlaşılmasıyla birlikte seçme yerleştirme tekniklerinin arasına girdi ve danışmanlar yapılandırılmış modeller kullanmaya başladılar.²¹³

Kanunların seçim sürecine etkisi çok büyüktür. İnsan kaynakları personelinin ilgili yasaları çok iyi bilmesi gerekir. Örneğin; bir adaya evlilik durumuyla ya da aile içindeki konumuyla ilgili sorular sormaması gerekir. Çünkü bazı organizasyonlar bunu kadınları işe almamanın bir gerekçesi olarak kullanmıştır. Seçimde kullanılacak prosedürlerin, ayrımcılığı önleyen kanunlara uygun olması gerekir.²¹⁴ İlgisi olmayan unsurların seçim sürecine dahil edilmesi ise ahlaki bir meseledir. Bu süreçte yaşanan ahlaki

²¹² Zelal Yeğin, “İşe Alım Sürecinde Etik İlişkilere İlişkin Davranışların Algılanması Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2006, s.22.

²¹³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yedinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.338-339.

²¹⁴ Palmer, Winters, s.77.

sorunlara örnek olarak torpil, kayırmacılık, ayrımcılık, işe alıştırma eğitimlerinin belli bir gruba verilmesi konuları sayılabilir.

Değerlendirme merkezlerinin kurulmasındaki temel amaç da budur: Objektif bir değerlendirme sürecinin gerçekleştirildiği bir ortam oluşturmak.²¹⁵ Adayın güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptanması amacıyla bu merkezlerde değerlendirme bir kişi tarafından değil bir grup tarafından yapılır. Adaya soru sormak yerine bir görev verilir ve bu görev içindeki davranışları izlenir.

İşe seçim süreci adayın işe alınmasıyla sona erdirilmemelidir: İşletmeye yeni giren çalışanlara ilk günlerde uygulanan eğitime oryantasyon veya işe alıştırma eğitimi denir. Oryantasyon işyerinin kurallarının, değerlerinin, ahlaki zorunluluklarının yeni işe başlayan kişiye aktarılması için bir fırsattır. Bu nedenle çalışan ayrı yapılmadan tüm gruplara verilmelidir.

Oryantasyon yeni bir çalışanın, şirketin etkili bir üyesine dönüştüğü süreçtir. Bu nedenle potansiyel personele iş görüşmesi sırasında gerçekçi bilgiler vermelidir. Gerçekçi bir görüşmede adayın çalışma şartları, şirketin çekici ve itici yönleri hakkında uygun beklentiler oluşturmasını garantilemek için doğru bilgiler sağlamak gerekir. Bu görüşmelerde verilen bilgiler ne kadar gerçekçi olursa olsun yeni işe başlayan bireyler birçok sürpriz yaşayabilmektedir. Bu süreçte yöneticiler yeni personelin rolünü anlamasına destek olmalıdır. Bu tür bir yaklaşım kaliteli bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olacaktır. Yardımsever yönetici ve iş arkadaşlarının personelin yeni bir işi öğrenmesini kolaylaştırdığı bilinmektedir. Araştırma bulguları yeni çalışanın yöneticiyle olan ilişkisinin doğası ve kalitesinin sosyalleşme üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.²¹⁶

Kişiler bir iş yerinde çalışmaya başladıklarında kendi değerlerini de o iş yerine getirirler. Bu nedenle iş ahlakı, organizasyondaki bireylerin uyumlarıyla da ilgilidir. Aynı zamanda iş ahlakı açısından, organizasyon içinde sergilenen davranış toplumun değerlerinden kopuk ele alınamaz.²¹⁷ Oryantasyon eğitiminin en önemli çıktısı budur:

²¹⁵ Yeğin, s.24.

²¹⁶ Noe, s.355-356.

²¹⁷ BPP, s.323.

Bireyin organizasyona uyumunun sağlanması. Oryantasyon sayesinde çalışan ilk günlerin ürkekliğinden sıyrılarak kendini örgütün bir üyesi olarak görmeye başlar. Oryantasyonla kişinin işe ve işletmeye yabancılaşması önlenir, sosyal kaynaşma sağlanır.²¹⁸

Bu nedenle oryantasyon eğitiminde genel olarak işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, yani en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanır. Oryantasyon eğitimi, işletmelerin gerek mevcut düzenlerinin devamında, gerekse örgütsel gelişmede ileri düzeye erişmelerinde önemli rol oynamaktadır. Oryantasyon eğitiminin amacı işe alınan kişiye işletme politikaları, işletmenin örgütsel yapısı, üretim süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar, yükselme olanakları, iş koşulları, iş güvenliği vb. konularda aydınlatıcı bilgiler vermek, kişinin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlamaktadır. İşe alınan kişilerin belirsizlik ve bilgisizlik nedeniyle, deneme-yanılma yöntemiyle öğrenmeye çalışmalarına ve kuralları bozmalarına engel olmak da oryantasyon eğitiminin amaçları arasındadır.²¹⁹

2.3.3. İşten Çıkarmada İlişkilerinde Ahlaki Boyut

İşten çıkarma gibi uygulamalar pek çok nedenden dolayı gerçekleşebilir. Ekonomik durgunluk, daralma, iflas gibi nedenler gibi haklı gerekçeler olsa da sonuç çalışanlar için kolaylıkla kabul edilebilir bir şey değildir. Buna ek olarak bu tip uygulamaların ahlaki niteliklerin dışına taşıdığı da bilinmektedir: Geçerli bir neden olmadan işten çıkarma, işten çıkarma ile ilgili bir prosedürün olmayışı, ilgili Kanun'a uymama, kayırmacılık vb. İşverenler sadece çalıştırma sırasında bazı yükümlülükler değil, işten çıkarma sırasında da bazı yükümlülükler üstlenirler. İşten çıkarma ile ilgili usuller İş Kanunu'nda ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Aynı şekilde ILO Sözleşmesi'nde de çerçeve belirlenmiştir.

İşveren ilgili kanun maddelerine uysa bile, kişiyi işten çıkarmadan önce veya son verme sırasında izlemesi gereken usuller vardır. İşveren çalışanın tutumu ve verimi ile ilgili nedenlerle çalışana savunma hakkı vermeden hizmet sözleşmesini sona erdiremez. Hizmet sözleşmesini sona erdirebilmek için kanunen tanımlanmış geçerli bir sebep

²¹⁸ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**, İstanbul: Mess Yayınları, 2000, s.79.

²¹⁹ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.194.

olmalıdır. İşten çıkarma ile ilgili olarak tazminat ve bildirim sürelerine kesinlikle uymak zorundadır. Sonrasında da ilgili makamlara bildirmekle yükümlüdür.²²⁰ İşveren iş akdini sonlandırma kararında “eşit davranma ilkesini” göz önünde bulundurmalıdır. Eğer çalışan işverenin bu ilkeyi ihlal ettiğini ispat ederse çalışmadığı süre ve yoksun bırakıldığı haklar kişinin kendisine tazmin edilir.²²¹

Kanun işten çıkarmanın olumsuz etkilerini azaltmak için yapılandırılmış bir süreçtir. Ancak işletmeler diğer yollara da ihtiyaç duyarlar: Çalışanı önceden uyararak işten çıkarmak için açıklama yapılır. Psikolojik veya finansal danışmanlık yapılabilir. İnsan kaynakları bölümleri özgeçmiş yazımı ve mülakat eğitimi gibi iş hizmetleri ve ilgili dokümanların elektronik veya posta yoluyla dağıtımını yapabilmektedirler.²²²

Eşit davranma ilkesini koruyucu nitelikte daha öncede bahsedilmiş olan farklılıkların yönetimi uygulaması da her zaman konuya çözüm getirmemektedir. Uygulamanın sadece kanunlara dayandırılması değil benimsenmesi gereklidir. Kanun sadece koruyucu bir çerçeve çizmektedir.

Farklılıkların yönetimi tüm çalışanlara eşit imkânlar tanıyacak sistemler oluşturarak tüm çalışanlara olumlu ve adil davranmayı içermektedir. Kişiler iyi niyetle işe almış olsa bile zamanla organizasyondan ayrılabilirler. En başta şirketin iş gücüne dahil olan ile personel pazarında bulunan kadın ve azınlık sayısı arasında uyumsuzluk nedeniyle, şirket bu konuda politikasını değiştirmesi gerektiğini fark eder. Bu kaygıları azaltmak için daha fazla kadın veya azınlık işe alınır. Yöneticiler fazla çabaya ihtiyaç hissetmezler, çünkü yapılması gereken yapılmıştır. Anca kadınlar ve azınlıklar şirket içinde deneyim kazandıkça işe yaramamaktan ötürü sinirlenmeye başlarlar. Yöneticiler farklı cinsiyet, etnik kökenden bireylerle iletişim kurmaktan rahatsız olabilirler ve gereken geribildirim vermeyebilirler. Yöneticiler bu kişilerin sadece özel sebeplerden dolayı işe alındıklarını düşünebilirler. Bu noktada azınlıklar kendilerine destek grupları oluşturabilirler. İş atmosferinden dolayı kadınlar ve azınlıklar yeteneklerini tam olarak

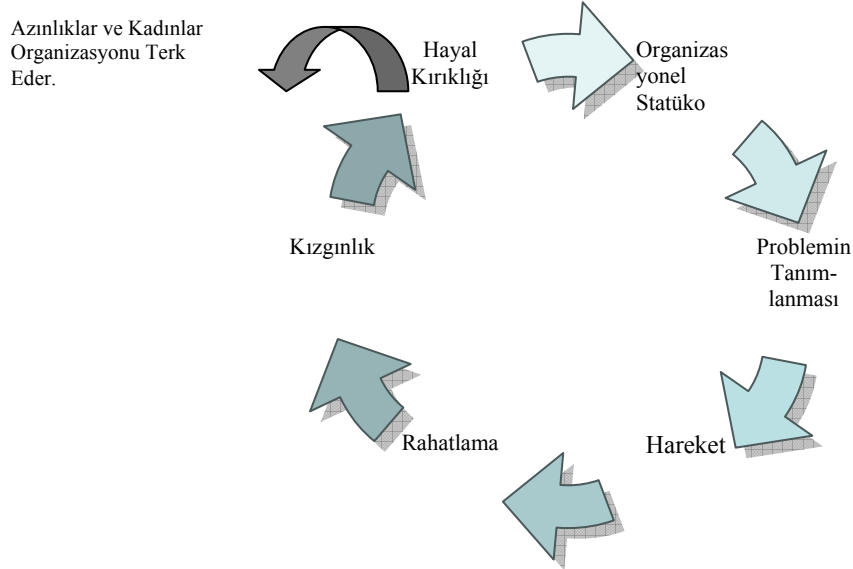
²²⁰ Mess Akıllı Kitap İş Güvencesi, Fesih, İstanbul: Mess Yayınları, Haziran 2003, s.A5/004-0011.

²²¹ Adnan Avcı, İş Mevzuatı-Temel İş Kanunları, 13. Baskı, İstanbul: Melisa Matbaacılık, Ağustos 2007, s.37.

²²² Noe, s.375.

sergileyemezler ve kızgınlık duyguları ile şirketten ayrılabilirler. Bu döngü aşağıda yer almaktadır:²²³

Şekil 1
Çeşitlilik Yönetiminin Sadece Yasalara Dayandırılması Sonucu Oluşan
Hayal Kırıklığı Dairesi



Kaynak: Noe A., Raymond. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Canan Çetin (çev.). İstanbul: Betaş Yayınları, 1999, s.303.

Görüldüğü gibi kanunlar koruyucu bir çerçeve çizmektedir. İşin sonucunu daha çok kişilerin duyguları şekillendirmektedir. En evrensel ve çözümçül uygulamalar bile kişilere yeterince benimsetilmediği takdirde adaleti bozucu sistemlerin arasına katılabilmektedir.

2.3.4. Performans Değerleme İlişkisinde Ahlaki Boyut

Performans değerlendirmenin iki amacı vardır. Birincisi, organizasyonun elemanlara kendi performansları konusunda iş niteliklerine dayanan geri besleme vermesi-

²²³ Noe, s.300-303.

ni sağlamak, ikincisi, çalışanlarla yöneticiler arasında bilgi alışverişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir forum oluşturmaktır.²²⁴

Performans değerlendirme ile bireysel performansın sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır.²²⁵ Birlikte çalışan kişiler gün içinde birbirlerini değerlendirirken, performans değerlendirme bu işin formal halidir. Performans değerlendirme çıktıları gerekli nitelik ve sayıdaki personelin planlanmasında, ücretlendirmede, ödül sisteminde, eğitim açığının tespitinde, kariyer planlamasında kullanılır.

Performans değerlendirme sistemlerinin kişileri motive edici olabilmesi için ödül sistemleri ile arasında yakın bağ kurulmalı ve bu bağ kişilerin açıkça anlayabilmesi sağlanmalıdır. Ancak sistemin parasal ödüllerle ilişkilendirilmesi, ücret maaş yönetimi sistemiyle birlikte anılması çalışanları daha fazla motive edici olabilmekle birlikte bazı değerlendirme hataları oluşabilmektedir: Sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilirken değerlendirici çoğunlukla yüksek puanlara yönelme eğilimi gösterdiği için değerlendirme süreci objektifliğini kaybedebilmektedir.²²⁶

Performans değerlemede birçok metot vardır. Hangi metot seçilirse seçilsin yanlışlar genellikle sabittir. Aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk, ortalama puan verme, hale etkisi gibi sorunlar yaşanır. Çoğunlukla işi iyi yapan veya yapmayan arasında net bir ayrım ortaya konamaz. Değerlemelerde kayırma ve ayrımcılık gibi durumlara rastlanabilir. Bunun yanı sıra hiç performans değerlemeye ihtiyaç duymayan işletmeler de vardır.

Bugün gelişmiş performans değerlendirme metotları tercih edilmektedir. Bu kullanım alanlarını Cleaveland 4 grupta toplamıştır.²²⁷

²²⁴ Palmer, Winters, s.66.

²²⁵ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 154, 1994, s.3.

²²⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: Arıkan Yayınları, İkinci Baskım, 2008, s.7.

²²⁷ Gök, s.42

- Kişiler Arası Değerlendirme (Between Person): Ücret, terfi, işe son verme gibi kararları vermeye yardımcı olacak, kişiler arası kıyaslama yapmayı sağlayacak değerlendirme.
- Kişi Değerlendirmesi (Within Person): Kişinin güçlü ve zayıf olduğu noktaların tespitine yönelik değerlendirme.
- Muhafaza (Maintenance): Örgütsel ihtiyaçlara ve hedeflere yönelik, örgütsel yapının güçlendirilmesi konusunda yapılan değerlendirmeler.
- Belgeleme (Documentation): Hukuki kararlara yönelik yapılan belgeleme değerlendirmeleri.

İlk olarak performans değerlendirme örgütün amacına uygun olmalıdır. İkinci standardı güvenilir olmalıdır. Üçüncü standardı ise iyi ve kötü başarı değerlendirmesini ayırt edebilmelidir. Performans değerlemede iyi, orta ve kötü performansa sahip olanlar arasında bir ayırım yapılmak durumundadır.²²⁸

İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir.²²⁹

Geri bildirim uygulaması gelecekteki performans uygulamalarının gelişmesine yol açan bir gösterge olarak kabul edilmektedir.²³⁰ Performans değerlemede performans sonuçlarının bildirimi önemlidir. Performans değerlemede değerlendiren değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışma olmalıdır. Örneğin, sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu ve olumsuz bilginin astlara bildirilmesi gerekmektedir. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, perfor-

²²⁸ Sönmez, s.57.

Argüden, s.48.

²²⁹ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.205.

²³⁰ Gök, s.42.

manslarını nasıl algıladıklarını öğrenecekler, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır.²³¹

Performans değerlendirmeye yönelik adalet kavramı incelendiğinde üç ayrı mekanizmadan oluştuğu gözlenmektedir: Bunlar, dağıtım, prosedür ve etkileşim adaletidir. Dağıtım adaleti ile sonuçlar çalışanlar tarafından tatmin edici ve ya değil biçimiyle kendi yargılarına göre algılandığı süreçtir. Prosedür adaleti ise astın bu değerlemeye ilişkin görüşlerini bildirebilmesini sağlar. Etkileşim adaleti de astlara açıklama (geri besleme) konularını kapsar.²³² Böylelikle sürecin başından sonuna dek adaletin dağıtım ilkesi yerine getirilerek sürecin etkinliği artırılmış olur.

Performans değerlendirme yöntemleri, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği tartışılmaktadır.²³³

Bazı kişiler, kişilerin yaş, cinsiyet, din ve ırklarına ilişkin çeşitli önyargılar beslerler. Bu adaletin dağıtım ve eşitlik ilkelerine aykırı bir durumdur. Ast, üst ve eş seviyeli birbirlerini değerlemelerine imkân tanıyan sistemler sonuçların açıkça tartışılmasını sağlar. Bu sistemin etkinliğini artırmakla birlikte, değerlendirme süreci oldukça zahmetlidir. Böyle bir durumda bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

2.3.5. Terfi ve Atama İlişkilerinde Ahlaki Boyut

Kariyer yolu bir personelin şirket içinde ardı ardına gideceği aynı tip iş ve kabiliyetleri içeren pozisyonlardan oluşur. Birçok şirkette kariyer yolları mühendis ve uzman kişilerin belirli ilerleme ve maddi ödüller alabilmeleri ve yönetici pozisyonlarına yükselmelerini gerektirecek şekilde yapılandırılmıştır. Ancak teknik kariyer yolunda gelişme imkânı sınırlıdır. Ayrıca yönetsel kariyer yolları teknik kariyer yollarından daha fazla gelişme imkânı sağlamaktadır. Birçok şirket artık çoklu ya da çift yönlü kari-

²³¹ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.206-207. Argüden, s.47.

²³² Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi, İkinci Baskı, s.175.

²³³ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.221-228.

yer yolu sistemlerini tercih etmektedir. Gelişmiş kariyer yolları iş analizleri ve bilgi akışı içermektedir. Gelişmiş kariyer yolları görevlerin çeşitleri işlerin çalışma şartlarındaki benzerlik ve farklılıklara göre değerlendirildiği, teknik personele de ilerleme imkânı tanıyan sistemlerdir.²³⁴

Uygulamalarda bazı eksiklikler gözlenmektedir.²³⁵

- Genel yükselme politikası içinde işletme, kademeler arasındaki akışı yukarıya doğru bazen frenleyemez. Bu nedenle pozisyonun fonksiyonel özellikleriyle tam uyum sağlamasa dahi, ilgili bir personeli söz konusu pozisyona atamak zorunda kalabilir.
- Atandığı pozisyonda uzun dönemli kalabilecek ve hizmet edebilecek personel işletme açısından daha akılcı görülebilir. Bu durumda bir çalışanın bazen pozisyonun fonksiyonel özelliklerine uyum göstermemesi durumunda bile atanması yeğ tutulabilir.
- İşletme içi ve dışı baskı ve çıkar güçlerinin (hissedarlar, akrabalar, önemli müşteriler vb.) etki alanları ve dereceleri de pozisyonun fonksiyonel özelliklerine uygun personelin seçilmesini engelleyebilir.

İşletme kendi temel amaç ve yönelimini gözden uzak tutmadan ve söz konusu amaç ve yönelimlerin gerektirdiği felsefesinin bilincinde kalarak, kariyer planlamaları doğrultusunda biçimlenmiş amaç ve yönelimlere uymak ya da onları içerik ve felsefe olarak zedelemekten kendine uydurmalıdır. Bu ilke, ilgili literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” kavramıyla somut olarak belirlenir ve organizasyonel amaçlarla bireysel amaçların özdeşleşmesi gereğini yansıtır. Organizasyon ana ilke olarak bu uyumu sağlamadığı ölçüde, özellikle üst pozisyonların yetkin ve başarı güduları yüksek yöneticilerle doldurulması gerçekleşemez.²³⁶ Burada anlaşılması gereken bireysel ve organizasyonel süreçlerin eş zamanlı olarak irdelenmesi gerekliliğidir. Birey, iş ve po-

²³⁴ Noe, s.360-361.

²³⁵ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.232-233.

²³⁶ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.231.

zasyonun özelliklerinin saptanması ve bu yönde objektif kararların alınıp önyargıların üstesinden gelinmesi esastır.

Her işletmede sistematik bir kariyer yönetimi programı yürütülmüyor olabilir. Bu tip işletmelerde ise terfi, tayin, transfer, rotasyon kararlarının alınmasında performans yönetim sistemi önemli bir veri kaynağı oluşturur.²³⁷

Şu unutulmamalıdır ki; kanunlar ve ahlak konusu her türlü ayrımcılığı red eder. Ama yine de önyargıların üstesinden gelmek zordur. Terfi ve atamalarda performans, yetenek ve zaman temel alınmalıdır.

2.3.6. Ücretlendirme ve Sosyal Haklarla İlgili İlişkilerde Ahlaki Boyut

Adam Smith “Milletlerin Zenginliği II” adlı eserinde bir sanayi çalışanın emeğinin değerini şu cümlelerle ifade etmektedir: *“Bir sanayi işçisinin emeği, üstünde çalıştığı gerecin değerine, kendi geçiminin ve ustasının kârının değerince değer katar. Tersine basbayağı bir hizmetçinin emeği hiçbir şeyin değerine değer eklemes. Sanayi işçisinin ücretini, ustası peşin olarak vermekle beraber, gerçekte o ustasına hiçbir şeye mal olmaz. Çünkü genel olarak bu ücretlerin değeri bu emeğin harcadığı nesnenin artan değeri içinde bir kârla birlikte yeniden döner, geri gelir. Bir adam bir sürü sanayi işçisi çalıştırarak zengin olur, bir sürü hizmetçi tutmakla yok olur.”*²³⁸ Bu nedenle emeğin değeri vardır: İşçi emeği kadar mükâfatı hak eder. Yalnız sanayi işçisinin emeği, belirli bir nesne veya satılabilir bir eşya üzerinde kökleşip maddeleşir. Bu emek, sanki bir stok kadar bir başka zamanda kullanılabilecek, değerli bir emektir.²³⁹ Bunun anlamı sanayi çalışanlarının emeklerinin değerli olduğu ve mükâfatı hak ettiğiğidir. Burada mükâfat, ücret anlamında kullanılmıştır.

Yüksek işsizliğin ve bol niteliksiz iş gücünün bulunduğu bir ortamda işveren avantajlı durumdadır. Oysa nitelikli işgücü kıt olduğu için talep, ücretlerin yükselmesine neden olur. Sermaye emekten daha kıt bir kaynak olduğundan, işçiler anlaşmaya ya-

²³⁷ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi, İkinci Baskı, s.9.

²³⁸ Smith, s.93.

²³⁹ Smith, s.64.

naşmazlarsa yatırım planları başka yerlere kaydırılabilir.²⁴⁰ Bu nedenle ücret konusu ahlâki boyutunun ötesinde stratejik bir öneme sahiptir.

Ücret çok hassas bir konu olup maalesef herkesi hoşnut eden bir ücret sistemi hiçbir ülkede henüz geliştirilememiştir.²⁴¹

Buradaki hassasiyet konu ayrımcılık gibi gözükse de “eşit işe, eşit ücret” ilkesi konuyu bütünüyle açıklamaya yetmez. Bir kişi her şeyden önce “insan onuruna yakışacak bir şekilde hayat sürme” hakkına sahiptir. Ülkemizdeki mevcut ücret politikalarının bu temel hakla uyumu konusu tartışılmalıdır. Konu sadece eşitlik ve ayrımcılık meselesi değildir.

Ücret haklarla ilişkili bir kavramdır. Çalışana emeğinin hakkı, ücret ile ödenir. Ücret ile varsayılan, çalışanın harcadığı kas ve kafa gücü değerinde hak ettiğinin kendisine döndürülmesidir.

Asgari ücret, bilindiği gibi ödenmesi zorunlu olan en az ücrettir ve üzerinde pazarlık edilebilecek bir ücret türü değildir. Asgari ücret, üretim faktörü olarak emeğin karşılığı olmanın ötesinde, insanın yaşaması, varlığını sürdürmesi, insan onurunun gerektirdiği yaşama düzeyini sağlaması gereken gelirdir.²⁴²

Asgari Ücret Yönetmeliği, asgari ücreti “*işçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret*” biçiminde tanımlamaktadır. Asgari ücretin “sosyal ücret” kavramına yaraşır, insanca yaşama düzeyini sağlayacak, gelir dağılımındaki adaletsizliği ve yoksulluğu bir ölçüde azaltacak, işsizliğin süreli etkilediği iş gücü arz ve talebi arasındaki dengesizlik nedeniyle çalışanların istismarını önleyecek düzeyde belirlenebilmesi asgari ücret belirleme çalışmalarının temeli olmalıdır. Temel insan haklarının güvencesi altında bir “sosyal hak” niteliğinde kabul edilen asgari ücret, sosyal açıdan taşıdığı anlam ve önem göz önünde bulundurularak, belirlenmesi salt piyasa kurallarına bırakılmayacak değerdedir. Asgari

²⁴⁰ McHugh, s.30.

²⁴¹ Akyüz, s.93.

²⁴² Şakar, s.479.

ücret uygulamasının temel nedeni, emek sömürsünü önlemektir. Düşük ücret temelinde sürdürülecek bir haksız rekabet ortamını ortadan kaldırmaktır.²⁴³

Türk kanunlarına göre ücret kişiye 30 günlük çalışma karşılığında ödenir. Haftalık, aylık ve yıllık çalışma sürelerini Kanun tanımlanmıştır. Fazla çalışmalar fazla mesai ücretine tabidir. Fazla çalışmanın da yasal sınırlamaları vardır. Ancak kişiye fazla çalışması karşılığında yapılan ücret veya yardım ödemeleri ahlaki konunun çözümüne nokta koymamaktadır.

Bertrand Russell kişilerin gereğinden fazla çalıştırılmasına karşıdır. İnsanlar O'na göre çalıştıkları kadar değil, ürettikleri kadar karşılık almalıdır. Ayrıca ihtiyaçtan fazla üretip, insanı gereğinden fazla çalıştırmanın bir anlamı yoktur. İnsanlara mümkün olduğu kadar boş zaman sağlamak, zamanın insanlar için mutluluk kaynağı olduğunu görmek gerekir. Çünkü insanın ürettiğini tüketme yoluyla mutlu olması, ancak tüketmek için boş zaman olmasıyla mümkündür. Bununla birlikte insanın ürettiğinden fazla tüketmesi toplumsal açıdan ahlaksızlıktır.²⁴⁴

Russell günde dört saatlik bir çalışmayla, insanların daha çok çalışarak ürettikleri tüketim malları kadar mal üretebilecekleri kanısındadır. Çünkü O'na göre çalışma süresinin kısaltılması, üretimi aynı oranda azaltmaz. Nitekim Birinci Dünya Savaşı'nın ilk yıllarında uzun çalışma süreleri ve sürekli fazla mesai uygulanmaktayken, bunların üretimi artırmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle sonraki yıllarda bu uygulama kaldırılmıştır. Çünkü üretimin düşmesinde esas etken yorgunluktur. Dört saatlik çalışma süresi bile geliştirici tedbirler alınmadığında bugünkü üretimin üçte ikisini karşılamaktadır.²⁴⁵

İnsan kaynakları profesyonelleri kişinin işe başlangıç ücretini dengeli bir biçimde belirleme sorumluluğundadırlar. Bunun için ilk önce o işgücünün pazardaki talebi tespit edilmelidir. Ayrıca işverenin ödeyebileceği miktar, işgücünün istediği ve içerideki dengeler göz önüne alındığında, ücrete karar vermek daha etik bir hal alır. Özellikle başlangıç ücretlerinin belirlenmesinde bahsedilen bu “kıyaslanabilen değerin” ne ol-

²⁴³ Şakar, s.479-481.

²⁴⁴ Elmalı, s.161-162.

²⁴⁵ Elmalı, s.162.

duğunu tespit etmek çok önemlidir. Ayrımcılık yaparak hak edilen ücretten farklı bir ücretle işe alım yapmak etik değildir.²⁴⁶

Kadına ve erkeğe eşit ücret ödenmesi ilkesi Avrupa Birliği ilkelerinde ve direktiflerinde de ele alınmış, bu ilke cinsiyet ayrımcılığına ilişkin müktesebatın ayrılmaz ve temel bir bölümünü oluşturmuştur. Aynı ilke bireysel ve toplu sözleşmeler için de geçerlidir. Ulusal hukuk toplu sözleşmeler ve uygulamaya uygun olarak, işverenleri işyerinde kadın ve erkeğe planlı ve sistematik bir şekilde eşit muameleyi ilerletmek için teşvik edilmelidir.²⁴⁷

Ücret çalışanlar açısından geçimlerini temin edici tek araç olması bakımından önem taşımaktadır. Ücret, işin niteliği ve miktarına uygun ve adil bir şekilde ödenmelidir. Çalışan kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak ve belirli seviyede yaşamak amacını güder. Ücreti anı tip işi yapan, aynı örgütte çalışan insanlar kadar ve aynı iş kolundaki ve yöredeki diğer işletmelerden aşağı olmamak kaydıyla ödemek işverenin sorumluluğu altındadır. Bu sorumluluk kapsamındaki prensipleri şöyle sıralayabiliriz.²⁴⁸

- İşletmedeki iş dağılımını ve işin niteliklerine göre değişiklik gösteren sorumluluk, çaba, iş kolları ve eğitim gibi öğelere dayalı kesin bir ücret planı gereklidir.
- Ücret ve maaş planı, çalışanlar ve yapılan işin niteliklerini ayırmalıdır. İşin özellikleri ücret ve maaş seviyesini saptayan asıl öğedir.
- Ücretler, belirlenen plan çerçevesinde iş pazarında ve aynı iş kolundaki işlere ödenen ücret seviyesine denk olmalıdır.
- Eşit ücret ilkesi ile aynı çalışma koşullarına sahip iki kişi aynı iş, beceri ve çabayı gerektiriyorsa, çalışanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenmelidir.
- Ücret sistemi asgari yaşam koşullarını karşılayacak şekilde olmalıdır.

²⁴⁶ Scott, s.178-179.

²⁴⁷ *İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Mesleki Yükselmeye ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele İlkesinin Uygulanmasına Yönelik Avrupa Konseyi Direktifi*, <http://kssgm.gov.tr/belge-ler/uaiaab/2002-73.doc> (13 Ekim 2006)

²⁴⁸ Sönmez, 2000, s.58-59.

- Ücret sadece çalışanların belirli fizyolojik gereksinimlerini giderecek şekilde değil, aynı zamanda psikolojik beklentilere de uygun olarak hazırlanmalıdır.

Yapılan işlerin eşit değerde olması kavramına getirilen başlıca itirazlardan biri, bu kavramın, pazardan elde edilen veriler dışında hiçbir güvenilir toplumsal ve ekonomik veriye dayanmayan karmaşık bir sürece yasa yoluyla müdahale edilmesi anlamına geldiğidir. Eşit işe eşit ücret ilkesini savunanlar ise, yapılan işin aynı değerde olup olmadığını saptamak için değerlendirme planları yapabileceğini, böylece cinsiyet konusundaki önyargıların önüne geçebileceğini savunmaktadırlar.²⁴⁹

Eşit işe eşit ücret ilkesi iş değerlendirme çalışmalarıyla hayata geçirilebilir: İş değerlendirme, yapılan işin değerlemesi olup performans değerlemeden farklıdır. İş değerlemede işi yapan kişi değil, iş değerlendirilir. İşin adil biçimde değerlendirilebilmesi ise iş analizleri ile mümkündür. İş analizleri işler için gerekli yetkinlik, yeterlilik, beceri vb. gereklilikleri ortaya döktüğünden birçok araç için temel oluşturduğu gibi iş değerlendirme-lerde de bir rehber sayılmalıdır. İşlerin birbirinden farkını ve benzerliğini ortaya koyabilen bu çalışmalarla sadece benzer işleri yapan kişiler değil, farklı bölümlerde farklı işlerde çalışan ama benzer iş aynı iş yüküyle çalışan kişiler arasında da adalet sağlanmış olur. İşlerin hangi işlerle denk veya farklı olduğunu belirleyen bu çalışmalar kök ücretlerde eşit ücreti getiren bir uygulama olsa da kişilerin performansları ölçüsünde veya yan ödemelere bağlı olarak ücretler değişecektir. Ücretin yanında prim, ikramiye, kâr payı dağıtma gibi ödemelerde de adalet ilkesi temel oluşturmalıdır.

2.3.7. Eğitim ve Geliştirme İlişkilerinde Ahlaki Boyut

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi bireysel, örgütsel, toplumsal gelişme için oldukça önemlidir. Eğitim bilgi verme, öğrenme ise davranış değişikliği yaratma süreci olarak tanımlanır. Yetiştirme, işin gereklerine göre bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyeti olup geliştirme ise, mevcut yetenek becerilerin iyileştirilmesi ve ilerletilmesidir.

²⁴⁹ Palmer, Winters, s.89.

Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilmekle birlikte eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimi, sadece üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun işletmede çalışan çalışana hizmet veren araç durumunda olduğunu da göz önüne almak gerekir.²⁵⁰

Etkin bir eğitim ve geliştirme faaliyeti için öncelikle bu çabaları sürekli kılmak ve bu çabaları hızlı değişimlere paralel olarak güncel tutmak gerekir. Bu faaliyetleri belli bir amaç etrafında toplamak ancak en önemlisi bu çabaları eğitim ihtiyacı bulunan tüm çalışanların faydalanması için genele doğru planlamak ve sunmak gereklidir.

Durkheim’ci eğitim görüşünün ilk teması, her şeyden önce bireyi disipline boyun eğmeye alıştırmaktır. Toplumun sahip olduğu ikili değer nedeniyle birey için bağımlı kılındığı bu disiplin arzu edilen, hatta sevilen bir şey olacaktır. Çünkü bu disiplin grubun getirdiği bir disiplindir. Her toplum, eğitim sistemini bir ortam olarak koşullandırır. Her eğitim sistemi toplumun gereksinimlerine cevap verir ve toplumun bir anlatımı olur. Diğer yandan toplum, eğitim sisteminin amacı ve hedefidir. Toplumun yapısı eğitim sisteminin yapısını belirleyen bir nedendir ama buna karşılık eğitim sisteminin amacı bireyi topluluğa bağlamak, bireyin toplumu, saygısının ve bağlılığının bir hedefi olarak seçmesini sağlamaktır.²⁵¹ Çünkü Durkheim’e göre modern toplumlar, topluluk tarafından yaratılan, herkesin kendi kişiliğini geliştirerek, kendi toplumsal işlevini görmek zorunda olmasıyla tanımlanır. Kişisel özerkliğin yüce değerini toplum belirler.²⁵² Bugünün eğitim görüşü Durkheim’ci görüşün çok ötesine taşınmıştır.

Bireyin kendini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi temel bir güdüdür. Artık çalışanlar kendi çalışma hayatlarının kalitesini sorgulamaktadır. Eğitim çalışanlar için bir ihtiyaçtır. Nitekim sosyal uygunluk denetimlerinin öncelikli konularından biri, işletmelerde kişi başına düşen eğitim saati ve niteliğidir. İşletmenin ve kişinin amaçlarına hizmet edecek eğitimlerin planlanması, bu faaliyetlerden kişilerin eşit bir biçimde yararlandırılması, kişinin yetki ve sorumluluklarının artırılarak güçlendirilmesi bir anlamda bireyin özgürleşmesi işletmenin çalışana karşı bir sorumluluğudur.

²⁵⁰ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.171-172.

²⁵¹ Aron, s.203-204.

²⁵² Aron, s.219.

Seçme ve yerleştirme süreci sonunda seçilen kişinin bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçimini tam olarak gerçekleştirmek oldukça güçtür. Bu glk, seçim metodunun yetersizliğinden çok insanlara doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu gibi eksikliklerin giderilmesinde en büyük yardımcı fonksiyon eğitimidir.²⁵³ Ayrımcılık sadece istihdam sürecinde olmayıp, eğitimlerde de görülmektedir. Bu bağlamda işverenler ve eğitimlerden sorumlu olan kişiler, ayrımcılığın her çeşidiyle mücadele edecek ulusal mevzuatı takip eden önlemler almalıdırlar.²⁵⁴

Yasal işlemlerle sonuçlanabilen ahlaki boyutları içeren eğitim durumları şu şekilde açıklanmıştır:²⁵⁵

- Gizliliğin ihlali ve iftira,
- Kadınları, azınlıkları ve yaşlıları eğitim programların kabul etmemek,
- Eğitimde eşit muamele sağlamamak,
- Çalışanları kırııcı buldukları eğitim programının devamına zorlamak,
- Eğitim oturumları sırasında taraflı bilgi vermek,
- Engelli adayları programlara yerleştirmemek.

Ayrıca yaşlı personelin yeni teknolojiye ve eğitime kapalı olduğu kanısını bir kenara bırakıp, bunun tersine yeni teknolojiye hazır olmaları için eğitim gerekliliği şirket tarafından yaşlı çalışanlara anlatılmalıdır.²⁵⁶

Eğitimde “fırsat eşitliği” ilkesi eğitimin belirli kimselerin veya bir grubun tekelinde altında bırakılmaması gereğinden doğar. Bu ilke ile anlatılmak istenen işletme içinde kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak

²⁵³ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.171.

²⁵⁴ *İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Mesleki Yükselmede ve alışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele İlkesinin Uygulanmasına Yönelik Avrupa Konseyi Direktifi*, <http://kssgm.gov.tr/belgeler/uaiab/2002-73.doc> (13 Ekim 2006)

²⁵⁵ Noe, s.287.

²⁵⁶ Noe, s.377-378.

isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılmasıdır.²⁵⁷ Eğitime katılacak kişilerin seçimi, eğitim gereksinmelerine, işletmenin stratejisine, elemanlarının performans kayıtlarına ve diğer bölüm ve kişilerden gelen taleplere göre saptanmalıdır.²⁵⁸ Ayrıca eğitime teşvik amacıyla burs sağlamak yoluyla personelin eğitim masraflarını karşılamak işletmenin sosyal sorumluluğudur.²⁵⁹

Eşitlik ilkesi eğitime erişimde her türlü ayrımcılığı red etmektedir. Ayrımcılık karşıtı yasalar kapsamında bireylerin hak ve sorumluluklarına ilişkin bilinç artırılmalıdır. Eğitimlerde olabildiğince çok kişilere ulaşılmalıdır.

2.3.8. Ödüllendirme İlişkilerinde Ahlaki Boyut

Ödüllendirme ilişkilerine ahlaki boyut ödül sisteminin etkinliği, objektif değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve herkes için eşit şekilde ödül sistemlerinin işletilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Ayrıca bireyin takdir edilme hakkı, onurlandırılması konularını da kapsar.

Nitelikli çalışanların şirkette çalışmayı sürdürmeleriyle birlikte, en yüksek devamlılık oranına ve en yüksek bağlılığa sahip olan şirketlerin aynı zamanda en yüksek müşteri devamlılığına sahip olan şirketler olduğu bilinir.²⁶⁰ Bu nedenle bugün nitelikli çalışanları şirkette tutmaya yardımcı sistemler arasında ödül sistemleri de önemli yere sahiptir.

Ödül sistemleri ücret yönetimi ile de bir arada alınabilmektedir. İngiltere’de işletmelerin %43’ü performansa dayalı ücret sistemini ödül sistemi olarak işletmektedir. Bunun haricinde teşvike dayalı ücret sistemlerinin içinde ödül sistemleri mevcuttur. Bu sistemlerde kişinin elde edeceği ödül önceden bellidir. Bu ödül genellikle prim ve ikramiye olmaktadır. Özellikle Güney Amerika’da çok uygulanan yöntemdir. Bireysel ödül-

²⁵⁷ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Atay ve Diğerleri, s.173-174.

²⁵⁸ Nevin Döşoğlu Deniz, **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999, s.133.

²⁵⁹ Sönmez, s.52.

²⁶⁰ Argüden, s.45-46.

lendirme yerine takım ödülünü tercih eden işletmeler de vardır. Bunlar çalışanların tek tek değerlendirilmesi yerine grubu değerlendirir ve ödüllendirir.²⁶¹

Yüksek performansın ödüllendirilmesi ilkesi etkili bir ödeme programının temelini oluşturur. Ancak yönetim öncelikle çalışanların aldıkları ücretin organizasyona yaptıkları katkıyla mı yoksa kıdemleriyle mi birlikte yansıtılacağına karar vermelidir. Ne yazık ki çok az organizasyonda birleşik katkılar yansıtılabilmektedir.²⁶²

Ücrete yansıyan ödüllerin aksine yapılan son araştırmalara göre en etkili teşvik aracının bir çalışanın yöneticisinden gördüğü kişisel takdir olduğu ortaya çıkmıştır. Graham’a göre en etkili beş motivasyon tekniği şöyledir.²⁶³

- Yönetici başarılı elemanını şahsen tebrik eder.
- Yönetici başarılı elemanının çalışmalarını öven özel notlar yazar.
- Başarılı eleman terfi ettirilir.
- Yönetici elemanının başarısını şirket genelinde duyurur.
- Başarıyı kutlamak için yönetici moral toplantıları düzenler.

Ancak Graham’ın araştırmasında yöneticilerin sadece %42’si birinci maddedeki şahsi kutlama yöntemini kullandığını belirtmişlerdir. Oysaki bu en fazla motive edici yöntemdir.²⁶⁴ Bu nedendir ki ödüllendirme yerine “Takdir Tanıma” sistemleri kelimesi kullanılmaktadır. Yöneticinin takdiri bir çalışan üzerinde en fazla değere sahip ödül aracıdır.

Bu bilgilerin ışığında araştırma kısmında İKY açısından çalışan yönetim ilişkilerinin evrensel ahlaki ilkelere göre (eşitlik, özgürlük, adalet ve haklar) bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

²⁶¹ Gök, s.47-48.

²⁶² Palmer, Winters, s.88.

²⁶³ Bob Nelson, **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, Serra Egeliler (çev.), İstanbul: Rota Yayınları, 1999, s.13-14.

²⁶⁴ Nelson, s.14.

Araştırmanın amacı, üretim işletmelerinde çalışanların, bu güne kadar sahip oldukları ahlaki algılarına dayalı olarak İKY süreçlerinin ne kadar ahlaki yönetildiklerini dile getirerek, mevcut durumu ortaya koymaktır. Öncesinde de irdelendiği üzere ahlak konusunun işletmelere giriş nedenleriyle ilgili pek çok şey söylenebilir. Ama belki de en önemlisi artık hem çalışanlar hem müşteriler belki de işverenden daha fazla ahlaki performansların tanımlanması gerektiğini düşünüyor.

Çalışan yönetim ilişkilerinin ahlaki yönden incelenmesi hiçbir zaman yönetimin kolay konularından biri olmamıştır. Hem çalışanların hem de işverenlerin bu konuda yaşadıkları tedirginlikler mevcuttur.

Bu alanda yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar olmakla birlikte yurtdışında daha çok ahlak kodu oluşturma ve sosyal sorumluluk konularında ağırlıklı olarak çalışılmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalar ise daha çok meslek ahlakı içeriklidir. Ayrıca bu çalışma daha önce yapılan benzeri araştırmalardan daha kapsamlı bir çalışma olduğu için insan kaynakları çalışanlarının mesleki ilkelerinin düzenlenmesinde de kaynak bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Günümüzde tek bir gruba yönelik ahlakilikten söz edilmediği için daha dinamik bir insan kaynakları yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Paydaşların da ihtiyaçlarına göre yapılandırılmış ahlaki sistemleri hayata geçirmek insan kaynakları profesyonellerinin görevidir.

İKY’de ahlakı ilgilendiren konular fazla olmasına rağmen burada insan kaynaklarına ait temel fonksiyonlara yönelik ilişkiler temel alınarak sekiz ayrı ilişki türüne göre sınırlandırma gerçekleştirilmiş ve bu fonksiyonların temel evrensel ilkeler ile ilişkileri açıklanmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi kişilerin İKY fonksiyonlarına yönelik kendilerinin ahlaki algıları ile işletmenin bu yöndeki ahlaki yaklaşımı arasında fark olduğudur. Araştırmada elde edilen veriler bu doğrultuda sekiz ilişki türü için genel ve ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular yönünde kişilerin demografik özelliklerine ve işletme özelliklerine göre fark olup olmadığı test edilmiştir.

BÖLÜM 5

İKY FONKSİYONLARI AÇISINDAN ÇALIŞAN YÖNETİM İLİŞKİLERİNDE AHLAKİ ÖLÇÜTLER VE KURUMSALLIK DÜZEYİ ÜZEİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacı, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmanın kapsamı, araştırmada kullanılan ölçek, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Genel bir ifadeyle araştırmanın amacı İKY fonksiyonları çerçevesinde Türk üretim işletmelerin ahlaki yönden bir analizini yapmaktır.

Araştırmada üretim işletmelerinde ahlakın konusu olabilecek yönetim çalışan ilişkileri temel alınarak, çalışanların bu ilişkilere verdikleri önem ve işletmelerin bu ilişkilerdeki performanslarının çalışanların algılarına göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Buna göre kişilerin bu ilişkilerdeki ahlaki konulara verdikleri önem ile kurumun uygulamaları arasında bir fark olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Genel olarak İKY süreçlerinde uyulması gereken ahlaki ilkelere ne derecede uygun davranıldığına dair algılar ortaya konmuştur. Mevcut durumu çalışanların algıladıkları şekliyle ortaya koymak için şu soruların cevapları aranmıştır:

1. Ahlakın konusu olabilecek yönetim çalışan ilişkilerinde çalışanların bu ilişkilere verdikleri önem düzeyi nedir?
2. Çalışanların algılamalarına bağlı olarak yönetimin çalışanlara karşı davranışları ne ölçüde evrensel ahlaki ilkelere uygundur? Bu davranış biçimleri işletme içinde ne kadar benimsenmiş yani ne ölçüde kurumsaldır?
3. Çalışanların bu ilişkilere verdikleri önem ile işletmenin gösterdiği performans arasında bir fark var mıdır? Varsa bu farklar hangi ilişki tiplerinde nasıl bir dağılım göstermiştir?

4. Hem çalışan hem de işletme açısından ortaya çıkan sonuçlar kişilerin demografik özellikleri ve işletme bilgileri açısından bir farklılık göstermekte midir?

Araştırma sonucu üretim sektörü çalışanlarının yönetim çalışan ilişkilerinde insan kaynakları süreçleri kapsamında ahlaki ilkelere ne derece önem verdikleri ve işletmelerin çalışan algılamalarına dayalı olarak bu süreçlerde ahlaki ilkeleri ne kadar benimsedikleri başka bir değişle işletme içinde ne kadar kurumsallaştırdıkları konusunda bilgi sahibi olunacaktır. Ayrıca bu saptamalardan hareketle güçlü ve zayıf taraflar ortaya konabilecek ve istenirse ahlaki ilkelere bağlı olarak süreçler gözden geçirilerek iyileştirmeler sağlanabilmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin genellendiği sektör bakımından sözü edilen evren İstanbul ilinde yer alan 29 kişiden fazla çalışanı olan İstanbul Ticaret Odası'na bağlı üretim işletmeleridir. Diğer bir kriter ise yabancı ortaklığı olmayan ve global markalara üretim yapmayan üretim işletmeleridir. Anketi cevaplandıracak grup ise bu işletmelerde çalışan yönetici olamayan çalışanlardır.

Bu sınırlandırmaların nedeni; 30 kişiden az çalışanı olan işletmeler İş Kanunu gereği bazı sorumluluklardan muaf tutulurlar: Örneğin, çalışanlar herhangi bir nedenle işten çıkartıldıklarında işe iade davası açamazlar. Bu nedenle işverenin çıkarmalarındaki gerekçeler hiçbir şekilde sorgulanmaz ve geçerli fesih nedeni aranmaz. Bu işletmelerin çalışanlara yönelik sağlık personeli olarak tanımlanan, doktor, hemşire, sağlık memuru gibi personel çalıştırarak sağlık hizmeti sunma zorunlulukları yoktur. Ayrıca bu işletmeler engelli, mağdur personel çalıştırmadan da muaftırlar.

Yabancı ortaklığı olmayan ve / veya global markalara üretim yapmayan işletmelerin seçilme nedeni ise; yabancı ortaklık veya global markalara üretim yapan işletmelerde iş süreçleri, üretim teknikleri, İKY uygulamaları gibi süreçler yabancı ortak baskısındadır. Yerli işletmenin yabancı ülke ve markaya ait ahlaki kod şartlarını da yerine getirmesi gerekir. Bunu müşteri denetler. Uygunsuzluk halinde üretimini başka tedarikçiye hatta başka ülkeye kaydırabilir. Üstelik bu uygulamalar sırasında yerli ve

yabancı ortak arasında yazılı olarak anlaşma yapılmaz. Yerli üretici kayıtsız şartsız marka politikalarını uygulamakla sorumludur. Bugün uygulamada görünen o dur ki yabancı işletmeler ve global markalar bu konuda Türk işletmelerinden daha hassas davranmayı seneler öncesinden öğrenmişlerdir.

İTO'ya bağlı 29 kişinin üzerinde çalışan sayısı olan işletme sayısı 4274'tür. Bu işletmelerin yaklaşık %15'i yabancı ortalık ve global müşterilere üretim yapmaktadır. Bu nedenle yabancı müşteri baskısında üretim yapan işletmeler araştırma kapsamından çıkartılmıştır. Bu yöndeki bilgi İTO'dan alınmıştır. Geri kalan 3632 işletmeden rastlantısal olarak aranan 100 kadar işletme arasından ancak 18 işletme bu anketi uygulamayı kabul etmiştir. İTO'dan alınan bilgiye göre bu işletmelerde çalışan 466.921 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerin yaklaşık %15'inin yabancı ortalık ve global müşteri baskısından uzak olduğu bilgisine istinaden bu sayıdan %15 oranı çıkarılarak 396.882 kişi bulunmuştur. Üretim işletmelerinde çalışanların %15'inin yönetici kategorisinde olduğu tahmin edilmiş ve bu oranda ana kütle sayısından düşüldüğünde, ana kütle sayısı 333.381 olarak nihaileştirilmiştir. Beyaz yaka %30, mavi yaka oranı %70 olarak tahmin edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken kullanılan formül;²⁶⁵

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N-1) + t^2 pq}$$

n: örnekleme alınacak örnek sayısı

N: Hedef kitledeki birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeysi sıklığı

t: Belirlenen bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatası

²⁶⁵ Kazım Özdamar, **SPSS ile İstatistik**, Dördüncü Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2001, s.256.

$$n = \frac{(333381)(1,96)^2(0,30)(0,70)}{(0,05)^2(333381 - 1) + (1,96)^2(0,30)(0,70)} = 323$$

Bu formül uygulandığında %95 güven aralığında $\pm\%5$ örnekleme hatası ile yapılan analizlerde kullanılan örneklemin, ana kütleyi temsil edebilmesi için gereken en az örneklem sayısı 323 olarak hesaplanmıştır.

Örneklem sayısını tahmin etmede kullanılan bir başka yöntem ise bu yönde hazırlanmış, hesaba dayalı tablolardır.

Tablo 2
Örneklem Büyüklüğü Hesap Tablosu

Ana kütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenirliği			
	+-%1	+-%2	+-%3	+-%5
1000	*	*	473	244
2000	*	*	619	278
3000	*	1206	690	291
4000	*	1341	732	299
5000	*	1437	760	303
10000	4465	1678	823	313
20000	5749	1832	858	318
50000	6946	1939	881	321
100000	7465	1977	888	321
500000	7939	2009	895	322

Not: * durumlarında ana kütlenin %50'sinden fazlasını almak gerekir.

Kaynak: Nuran Bayram, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2004.

Tablo incelendiğinde %5 güvenilirlik ile 333.381 ana kütle büyüklüğüne karşılık gelen örneklem sayısının 322 olduğu tespit edilmiştir. Gerekli örneklem sayısı 322 olmasına rağmen daha fazla örneklemden veri toplanmasının nedeni; örneklem sayısı 322 olarak kaldığında bazı sorulara yönelik gözlem sayısı yetersiz kalabileceğinden olabildiğince çok sayıda kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışanlara ulaşabilmek için işletmelerin tepe yöneticileri ve insan kaynakları

yöneticileri ile görüşülmüş, bu görüşmeler sonucunda araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerde personel tespit edilmiştir. Burada iki kriter göz önüne alınmıştır: İlki yönetici olmamak, ikincisi anketi cevaplama düzeyinde bir görüş ve algıya sahip olmak. Bu nedenle ankete cevap verecek personeli işletme yöneticileri belirlemiştir. Ankete cevap verecek çalışanlar gruplar halinde toplanarak ölçek açıklanmıştır. Cevaplama boyunca araştırmacı araştırmaya katılanların yanında bulunarak, ihtiyaç halinde gerekli açıklamaları yapmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin işletme bilgileri ve kişilerin isimleri cevap formuna yazılmamış ve gizli tutulmuştur.

Araştırmaya Ekim 2007’de başlanmış Ocak 2008’de tamamlanmıştır. Toplam 1000 soru formunun tamamı dağıtılmıştır. Toplanan soru formlarından 154 tanesi eksiklik ve tutarsızlık gösterdiği için kayıp veri kapsamında değerlendirme dışında tutulmuş ve 846 soru formu analize tabi tutulmuştur.

Uygulama süreci titizlikle yapılandırılmış ve gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar sektöre genellenebilir.

4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK

Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen 12 soru demografik olmak üzere 32 sorudan oluşan “Ahlaki Etkinlik Anketi” ile toplanmıştır.

Ölçekte iki bölümden oluşan soru formu kullanılmıştır. İlk bölümde çalışanların demografik bilgilerini içeren bir bilgi tarama formu yer almaktadır. Birinci bölümde örneklemde yer alan kişilerin iş grupları, çalıştıkları şirketteki ortalama çalışan sayısı, kurumun faaliyet alanı, çalışmakta oldukları şirketteki çalışma süreleri ve çalıştıkları bölümler ile soru formu verilen çalışanların demografik özellikleri, eğitim bilgileri, kişilerin 15 yaşına kadar yetiştirdiği yörenin bilgisi, yaşamlarının son 10 yılını geçirdikleri yörenin bilgisi, kendilerini hangi gelir grubunda gördüklerinin bilgilerini edinmeye yönelik sorular sorulmuştur. Ölçeğin ikinci bölümünde 32 soru yer almaktadır. Bu sorular ise çalışan yönetim ilişkilerinde ahlaka konu olabilecek sekiz ayrı ilişki türü eşitlik, adalet, özgürlük ve hak boyutlarıyla değerlendirilecek şekilde hazırlanmıştır. Buna yönelik olarak çalışanların bu ahlaki ölçütlere verdiği önem ve çalışanların kendi algılamalarına dayalı olarak işletmenin bu yöndeki performansını değerlendirmeleri istenmiş ve arada

bir fark olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Toplam hazırlanan 32 sorunun “Birey İçin” ve “Kurum İçin” şeklinde cevaplandırılmasıyla 64 soru elde edilmiştir. Her iki durumu ölçmek için 5’li Likert ölçeği; 1 (Hiç önemli değildir) den 5’e (Tam anlamıyla önemlidir) doğru derecelendirilerek oluşturulmuştur. (Bkz. EK. 1)

Araştırmaya geçilmeden önce aracın geliştirilmesi sürecinde anket İmteks Giyim Sanayi ve Tic. Aş. çalışanlarından 40 kişiye 2006 Kasım ayında uygulanmıştır. Anket Minitab analizlerine cevap verebilmiştir. Uzman görüşüne dayanarak anket üzerinde bazı sorularda değişiklik yapılmış, bazı soruların sorulma şekli değiştirilmiş ve kontrol soruları eklenmiştir. Gerekli düzenlemelerden sonra anket son şeklini almıştır.

Ölçeğin güvenilirliği test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. 32+32 toplam 64 soruluk ölçeğin analizi için ölçeği oluşturan tüm maddelerin iç tutarlılığını gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur.

Yapılan analizlerde 846 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için, “Değişken Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanan bu değerler bütün maddeler için 0,971; 0,972 arasında bulunmuştur. (Bkz. EK. 2)

Yapılan analizler neticesinde anketin genel güvenilirliği 0,972 olarak bulunmuştur. Tabloda görüldüğü şekilde ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Bu değer 32 soruda “Birey İçin” 0,960, 32 soruda bireylerin kuruma ilişkin algıları “Kurum İçin” 0,961 olarak hesaplanmıştır.

Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş ve frekans dağılımları çıkartılmıştır. Daha sonra katılımcıların 8 boyutta toplanan 32 maddeye ilişkin kendi durumlarının ve işletmeyi algılamalarının ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak elde edilen sonuçları yorumlanmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

- Çalışanların insan kaynakları süreçleri ahlaki ilkelere yönelik olarak kendi algılamalarına dayalı olarak değerlendirilmesinden dolayı yönetimle ilgili diğer süreçler kapsam dışında bırakılmıştır.
- Araştırma İstanbul ili, İTO'ya kayıtlı yabancı ortaklı olmayan ve global müşteri baskısından uzak üretim işletmeleri ile sınırlıdır.
- Araştırma katılımcıları yönetici olmayan çalışanlar ile sınırlıdır.
- Araştırma süresince soru formu gönderilen bazı işletmeler, zaman, dışarı bilgi vermek istememeleri gibi kısıtlamalardan dolayı ankete katılmayı reddetmişlerdir.

6. ARAŞTIRMAYA KATILANLAR HAKKINDA BİLGİLER

Araştırma kapsamına dahil edilen çalışanlara ait grubun demografik özelliklerini içeren bilgiler ve işletmelere yönelik bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Bu bölümde kişilerin iş grupları, çalıştıkları şirketteki ortalama çalışan sayısı, cinsiyet, medeni durum, yaşı, kurumun faaliyet alanı, çalışmakta oldukları şirketteki çalışma süreleri ve çalıştıkları bölümler ile soru formu verilen çalışanların demografik özellikleri, eğitim bilgileri, kişilerin 15 yaşına kadar yetiştiği yörenin bilgisi, yaşamlarının son 10 yılını geçirdikleri yörenin bilgisi, kendilerini hangi gelir grubunda gördüklerinin bilgilerini edinmeye yönelik sorular sorulmuştur.

6.1. İş Grubu Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu iş grubu değişkeni temel alınarak incelendiğinde % 29,3'ü beyaz yaka, % 70,7 mavi yaka katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelerdeki çalışanların iş gruplarına göre dağılımı aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 3
Katılımcıların İş Gruplarına Göre Dağılımı

İş Grupları	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Beyaz Yaka	248	29,3	29,3
Mavi Yaka	598	70,7	100,0
Toplam	846	100,0	

6.2. İşletme Büyüklüğü Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu işletme büyüklüğü değişkenine göre incelendiğinde katılımcıların %10,8'i 0-50 kişilik işletmelerden, %39,1'i 101-250, %16,3'ü 101-250, %19,3'ü 251-500, % 14,5'i 501 ve üzeri kişilik işletmelerden oluşmaktadır. Başka bir değişle araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin %22,2'si 0-50 kişilik işletme, %33,3'ü 51-100, %16,7'si 101-250, %16,7'si 251-500, %11,1'i 501 ve üzeri kişilik işletmelerden oluşmaktadır.

Buna göre araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerin çalışan sayıları ve işletme büyüklükleri Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 4
İşletmelerdeki Ortalama Çalışan Sayısı ve Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklükleri

Çalışan Sayısı	N	Katılımcı (%)	Toplam Yüzde	İşletme Sayısı	İşletme %
0 - 50 Kişi	91	10,8	10,8	4	22,2
51 - 100 Kişi	331	39,1	49,9	6	33,3
101 - 250 Kişi	138	16,3	66,2	3	16,7
251 - 500 Kişi	163	19,3	85,5	3	16,7
501 ve Üzeri	123	14,5	100,0	2	11,1
Toplam	846	100,0		18	100,0

6.3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu cinsiyet değişkeni temel alınarak incelendiğinde % 39,6'sı kadın, %60,4 erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyet dağılımları Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo5
Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Kadın	335	39,6	39,6
Erkek	551	60,4	100,0
Toplam	846	100,0	

6.4. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu medeni durum değişkeni temel alınarak incelendiğinde % 35,0'i bekar, %65,0'i evli katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumları Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 6
Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Bekar	296	35,0	35,0
Evli	550	65,0	100,0
Toplam	846	100,0	

6.5. Yaş Değişkenine İlişkin Özellikler

Yaş değişkenine göre grup % 3,5'i 20 yaş ve altı, %24,8'i 21-25 yaş, % 48,1 26-35 yaş,%19,4 35-45 yaş, %4,1'i 46 yaş ve üstü katılımcılardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin yaş dağılımları Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 7
Katılımcıların Yaş Göre Dağılımı

Yaş	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
20 Yaş Altı	30	3,5	3,5
21 - 25 Yaş	210	24,8	28,4
26 - 35 Yaş	407	48,1	76,5
35 - 45 Yaş	164	19,4	95,9
46 ve Üstü	35	4,1	100,0
Toplam	846	100,0	

6.6. İşletmenin Faaliyet Alanı Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu işletmenin faaliyet alanı değişkeni temel alınarak incelendiğinde katılımcıların % 60,9'u tekstil, %9,1'i ayakkabı, %6,9'u gemi bakım ve inşaat, % 14,9'u gıda, %3,5'i reklam malzeme üretimi, %4,7'si plastik ambalaj işletmelerinde çalışmaktadır.

İşletmenin faaliyet alanına göre katılımcı bilgileri Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 8
İşletmenin Faaliyet Alanına Göre Katılımcı Dağılımı

Faaliyet Alanı	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Tekstil	515	60,9	60,9
Ayakkabı	77	9,1	70,0
Gemi Bakım ve İnşaat	58	6,9	76,8
Gıda	126	14,9	91,7
Reklam Malzemeleri Üretimi	30	3,5	95,3
Plastik Ambalaj Sanayi	40	4,7	100,0
Toplam	846	100,0	

6.7. Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu çalışma süresi değişkeni temel alınarak incelendiğinde katılımcıların %16,5'i 10 yıl ve üzeri, %31,1'i 5-10 yıl, %38,7'si 2-5 yıl, %13,7'si 0-1 yıl çalışma sürelerine sahip oldukları gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri Tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 9
Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma Süreleri	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
10 Yıl ve Üzeri	140	16,5	16,5
5 - 10 Yıl	263	31,1	47,6
2 - 5 Yıl	327	38,7	86,3
0 - 1 Yıl	116	13,7	100,0
Toplam	846	100,0	

6.8. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu eğitim düzeyi değişkeni temel alınarak incelendiğinde katılımcıların %1,1'i lisansüstü, %11,8'i üniversite, % 5,4'ü meslek yüksek okulu, %32,7'si lise, %28,3'ü ortaokul, % 20,4'ü ilkokul düzeyinde , %0,2'si ise eğitim almamış kişilerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim düzeylerini içeren bilgiler Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 10
Katılımcıların Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Lisansüstü	9	1,1	1,1
Üniversite	100	11,8	12,9
Meslek Yüksek Okulu	46	5,4	18,3
Lise	277	32,7	51,1
Ortaokul	239	28,3	79,3
İlkokul	173	20,4	99,8
Okur Yazar	2	,2	100,0
Toplam	846	100,0	

6.9. Çalışılan Bölüm Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu çalışılan bölüm değişkeni temel alınarak incelendiğinde katılımcıların %56,9'u üretim ve kalite bölümü, % 10,0'u planlama, % 6,9'u insan kaynakları, %9,1 pazarlama, %6,6 muhasebe, %3,7 halkla ilişkiler, %5,2'si idari işler, %0,8'i kooperatif, %0,6'sı bilgi işlem, %0,2'si ar-ge bölümlerinde çalıştıkları gözlenmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları bölümleri içeren dağılım Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 11
Çalışılan Bölümlere Göre Katılımcıların Dağılımı

Bölüm	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Üretim / Kalite	481	56,9	56,9
Planlama	85	10,0	66,9
İnsan Kaynakları	58	6,9	73,8
Pazarlama	77	9,1	82,9
Muhasebe / Mali İşler	56	6,6	89,5
Halkla İlişkiler	31	3,7	93,1
İdari İşler	44	5,2	98,3
Kooperatif	7	,8	99,2
Bilgi İşlem	5	,6	99,8
Ar-Ge	2	,2	100,0
Toplam	846	100,0	

6.10. Yetiştirilen Yöre Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu kişilerin yetiştigi yöre bilgisi baz alınarak incelendiğinde katılımcıların %55,8'i İstanbul, %8,6'sı Tekirdağ %6,4'ü Edirne, geri kalan %29,2'lik bölümün diğer yöre bilgilerinden oluştuğu gözlenmektedir.

Katılımcıların %74,5'i Marmara, %1,3'ü Ege, %2,8'i Akdeniz, %7,7'si Orta Anadolu, %9,9'u Karadeniz; %2,6'sı Doğu Anadolu, %1,2'si Güneydoğu Anadolu bölgesinde olduğu bilgilerinden oluştuğu gözlenmektedir.

Anlamlı bir karşılaştırma yapabilmek adına katılımcılar son olarak "İstanbul" ve "İstanbul Dışı" olarak gruplanmıştır. Bu bilgi sonucunda katılımcıların dağılımı Tablo 12'de özetlenmiştir:

Tablo 12
Katılımcıların Yaşamının İlk 15 Yılına Geçtiği İl Dağılımı

İl	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
İstanbul	472	55,8	55,8
İstanbul Dışı	374	44,2	100,0
Toplam	846	100	

Örneklem grubu %55,5'i yaşamlarının ilk 15 yılını İstanbul'da geçirmiş katı-

lınımcılardan, , %44,2'si İstanbul dışında geçirmiş katılımcılardan oluşmaktadır.

6.11. Son 10 Yıl Yaşanan Yöre Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu kişilerin son 10 yılını geçirdikleri yöre bilgisi baz alınarak incelendiğinde katılımcıların %82,6'sı İstanbul, %7,6'sı Tekirdağ, %7,0'si %2,8'lik kısmın diğer yöre bilgilerinden oluştuğu gözlenmektedir.

Anlamlı bir karşılaştırma yapabilmek adına katılımcılar son olarak “İstanbul” ve “İstanbul Dışı” olarak gruplanmıştır. Bu bilgi sonucunda katılımcıların dağılımı Tablo 13’de özetlenmiştir:

Tablo 13
Katılımcıların Yaşamının Son 10 Yılına Geçtiği İl Dağılımı

İller	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
İstanbul	699	82,6	82,6
İstanbul Dışı	147	17,4	100,0
Toplam	846	100,0	

6.12. Sosyal Sınıf Algısı Değişkenine İlişkin Özellikler

Örneklem grubu kişilerin sosyal sınıf algılarına göre incelendiğinde katılımcıların %9,2'sinin alt, %23,4'ünün ortanın altı, %58,6'sının orta, %7,1'inin ortanın üstü, %1,7'sinin üst gelir.

Araştırmaya katılan kişilerin kendilerini ait gördükleri sosyal sınıfa göre dağılımları Tablo 14’de özetlenmiştir.

Tablo 14
Katılımcıların Mensup Oldukları Sosyal Sınıf Algılarına Göre Dağılımı

Sosyal Sınıf	N	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
Alt	78	9,2	9,2
Ortanın Altı	198	23,4	32,6
Orta	496	58,6	91,3
Ortanın Üstü	60	7,1	98,3
Üst	14	1,7	100,0
Toplam	846	100,0	

7. VERİLERİN ANALİZİ ve BULGULAR

Bu bölümde verilerin analizinde kullanılan tekniklere ait kısa bir açıklama ve ardından İKY açısından ele alınan ve araştırma kapsamına dahil edilen çalışan yönetim ilişkilerinde ahlakın konusu olabilecek türden ilişkilere yönelik, araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Analiz Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada; Eşleşmiş t Testi, Bağımsız Örneklem t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Post Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır. Araştırmada tüm bulgular $p = 0.05$ anlamlılık düzeyinde sınanmıştır.

7.2. Bulgular

Bu bölümde İKY açısından çalışan yönetim ilişkilerine yönelik araştırmadan elde edilen bulgulara sırasıyla; genel bir değerlendirmeyi ve arkasından kişilerin demografik özellikleri ve işletme bilgilerine göre sınanarak yer verilmiştir.

7.2.1. İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Bulguları

Araştırmada İKY’de işe alım öncesi, işe alma, seçme ve yerleştirme, oryantasyon, işten çıkarma, performans değerlendirme, terfi ve atama, ücretlendirme ve sosyal haklar, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme fonksiyonlarının kapsayan değerlemelerin ortalaması “Genel Değerlendirme” olarak tanımlanmıştır.

Aşağıdaki tabloda İKY açısından çalışan yönetim ilişkilerinde ahlaki ölçütlerin kişi için ne kadar önemli olduğu değerlemesi “Önem” kişinin algılamasına bağlı olarak kurumun ne kadar önem verdiği değerlemesi ise “Performans” sütununda gösterilmiştir.

Tablo 15
İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Tablosu

İLİŞKİLER	ÖNEM	PERFORMANS	FARK
İşe Alım Öncesi	3,775	3,557	0,2185
İşe Alma Seç. ve Yer. Ory.	3,7885	3,350	0,439
İşten Çıkarma	3,852	3,472	0,38
Performans Değerleme	3,812	3,360	0,452
Terfi ve Atama	3,738	3,105	0,6335
Ücretlendirme ve Sosyal Haklar	3,9655	3,314	0,6515
Eğitim ve Geliştirme	3,759	3,254	0,5055
Ödüllendirme	3,889	3,413	0,476
ORTALAMA	3,8225	3,353	0,4695

Genel değerlendirmede 5’li likert ölçeği ile elde edilen puanlamalara göre kişilerin İKY ilişkilerine yönelik ahlaki algılarının ortalaması 3,8225, bu algıya dayalı olarak işletmeyi puanlamaları sonucu oluşan kurum performansı ortalaması 3,353 olarak tespit edilmiştir.

Bu değerlendirme sonucu arada 0,4695 değerinde bir fark ortalaması oluşmuştur. Bunun anlamı kişilerin İKY ilişkilerine yönelik ahlaki algıları ile kurumun performansı arasında 0,5 diliminde bir fark olduğudur.

Tablo 16’da bu farkı oluşturan puanların birbirinden farklı olup olmadığını sınamak için yapılan eşleşmiş t testi sonucuna görülmektedir.

Eşleşmiş t testine göre “kişilerin İKY ilişkilerine yönelik ahlaki algıları ile kurumun performansı arasındaki değerlemelerinin birbirinden farklı”dır.

Diğer bir ifade ile; kişiler kendileri için farklı, kurumlarının insan kaynakları fonksiyonlarını uygulayışı hakkında farklı düşünmektedirler.

Tablo 16
İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Eşleşmiş t-testi Tablosu

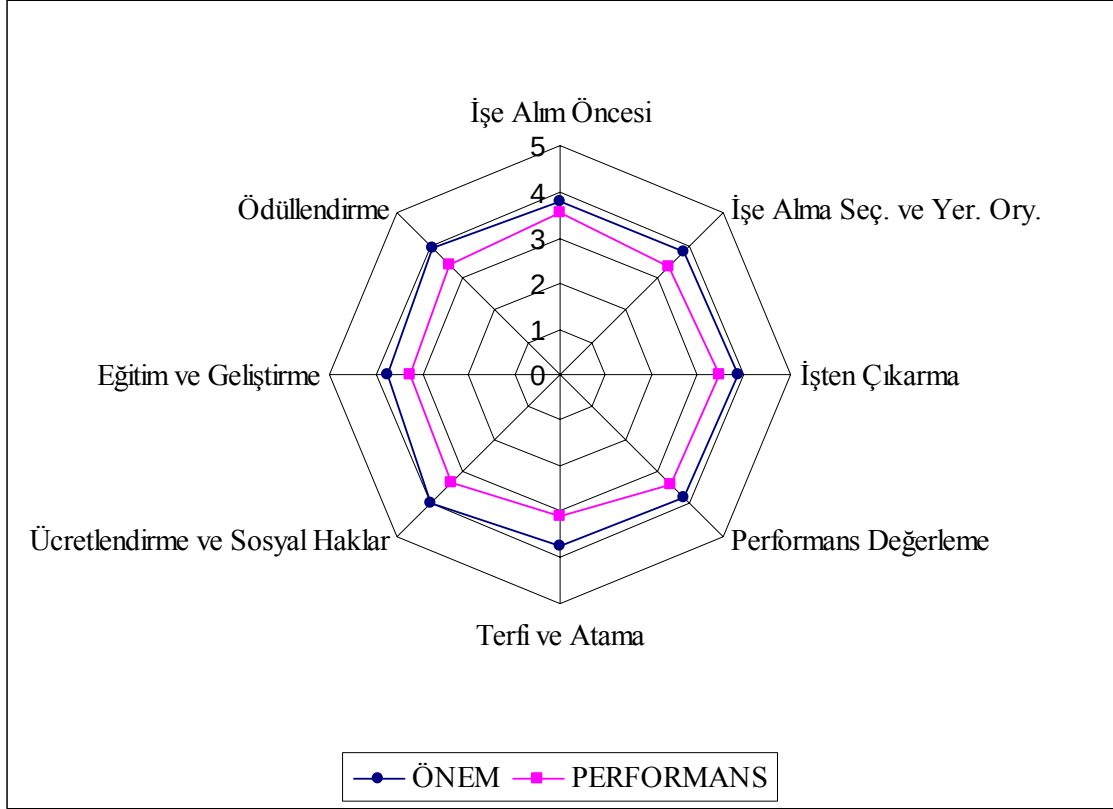
İlişkiler	N	Ortalama	S.Sapma	t Değeri	Anlamlılık
İşe Alım Öncesi Birey	846	16,46	3,17	5,64	0,000
İşe Alım Öncesi Kurum	846	15,95	3,50		
İşe Alım Oryantasyon Birey	846	16,48	3,22	7,66	0,000
İşe Alım Oryantasyon Kurum	846	15,59	3,62		
İşten Çıkarma Birey	846	16,54	3,35	6,58	0,000
İşten Çıkarma Kurum	846	15,71	3,49		
Performans Değerleme Birey	846	16,38	4,11	7,54	0,000
Performans Değerleme Kurum	846	15,42	4,38		
Terfi ve Atama Birey	846	16,23	4,12	9,97	0,000
Terfi ve Atama Kurum	846	14,90	4,48		
Ücretlendirme Sosyal Haklar Birey	846	16,89	3,73	11,07	0,000
Ücretlendirme Sosyal Haklar Kurum	846	15,33	4,34		
Eğitim ve Geliştirme Birey	846	16,38	3,80	8,15	0,000
Eğitim ve Geliştirme Kurum	846	15,32	4,27		
Ödüllendirme Birey	846	16,63	3,82	7,94	0,000
Ödüllendirme Kurum	846	15,52	4,44		

Bunun anlamı çalışanların bu ilişkilere verdiği önem ile işletmenin çalışanların algılarına bağlı olarak gösterdiği performans arasında fark olduğudur. Çalışanların bu ilişkilere verdiği önem, çalışanların kurum ile ilgili verdiği düşündüğü önemden daha fazladır.

7.2.2 İKY Fonksiyonları İtibariyle Kişilerin Ahlaki Algısı İle Kurumun Performansı Arasındaki Farklılık Düzeyi

Şekil 2’de ise Tablo 15’te sunulan genel değerlendirmenin radar grafiği sunulmaktadır. Buradan çalışanların kendi ahlaki algıları ve bu algıya göre işletmenin sergilediği performans arasındaki fark şekilsel olarak görülebilmektedir. Aradaki açıklık yaklaşık yüzde oranıyla dengelendiğinde %10’luk bir farka denk gelmektedir.

Şekil 2
İnsan Kaynakları Temel Fonksiyonları Genel Değerlendirme Radar Grafiği



Bu farkın anlamlı olup olmadığını sınavan Anova Testi Tablo 17’de ve ortalama farklarının dağılımı gösteren grafik Şekil 3’te sunulmuştur:

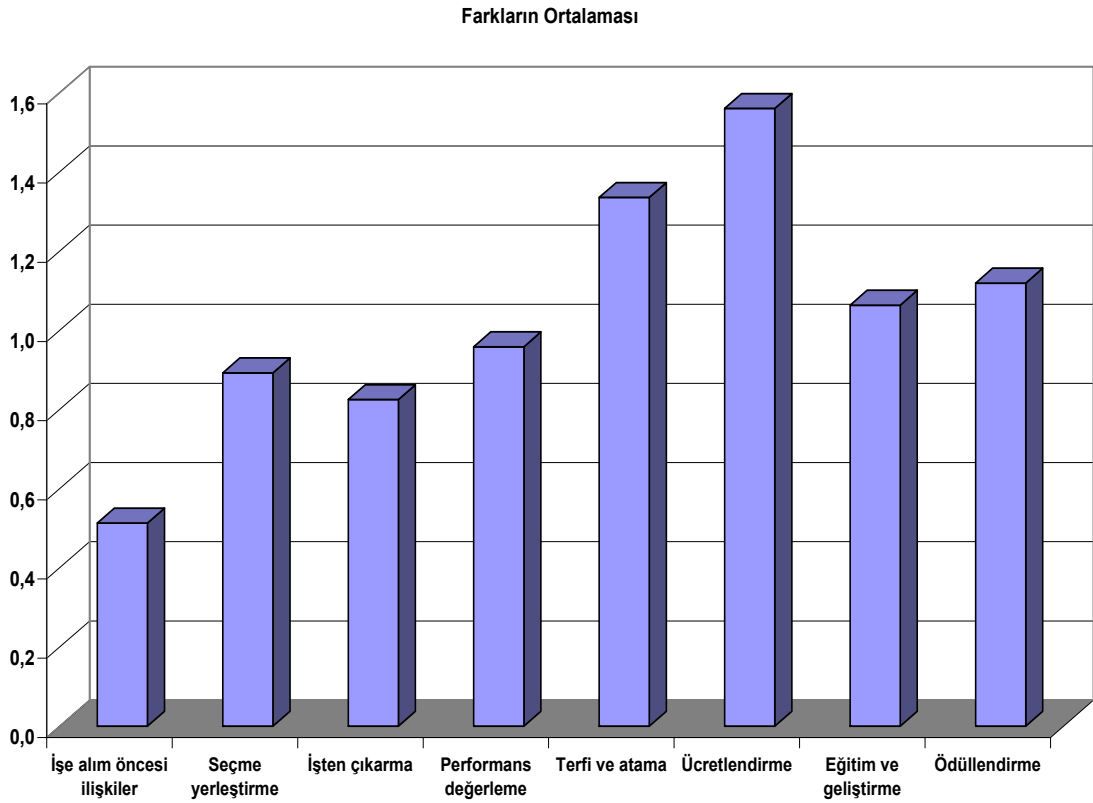
Tablo 17
İKY İlişkileri Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Anlamlılık
İşe Alım Öncesi İlişkiler	0,5130	2,6467	13,26	0,000
Seçme Yerleştirme	0,8924	3,3894		
İşten Çıkarma	0,8251	3,6478		
Performans Değerleme	0,9586	3,6983		
Terfi ve Atama	1,3357	3,8949		
Ücretlendirme	1,5603	4,0997		
Eğitim ve Geliştirme	1,0638	3,7958		
Ödüllendirme	1,1194	4,1030		

Ankete katılanların, kendileri için verdikleri puan ile çalıştığı kurum için verdikleri puan arasındaki farkın, her bir faktör için ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. ($F=13,26$; $p=0,000$). Bunun anlamı insan kaynakları temel fonksiyonlarına yönelik en az bir ilişki türünün fark puanı, diğer ilişki türüne ait fark puanından farklıdır.

Fazla fark puanı kişinin kendi ahlaki algısı ile kurumun ahlaki performansı arasında farkın fazla olması demektir. Düşük fark puanı ise kişiyi ahlaki algısıyla kurumun performansının örtüştüğü ve kişinin beklentilerinin kurumun karşıladığı anlamında yorumlanmalıdır.

Şekil 3
Önem ve Performans Puanları Arasındaki Farkların Ortalamalarının Dağılımı



“Ücretlendirme ve Sosyal Haklar İle İlgili İlişkileri” en fazla farkın olduğu, ilişki türüdür. İkinci yüksek farkın da “Terfi ve Atama İlişkileri”nde olduğu Şekil 3’de görülmektedir.

Diğer bir ifadeyle ücretlendirme ve sosyal haklar ile ilgili ilişkiler ve terfi ve atama ilişki türlerinde kişilerin ahlaki algıları ile kurumun gösterdiği performans dikkate alındığında bu ilişki türlerinde çalışanların beklentileri kurumları tarafından daha az şekilde veya daha az örtüşür şekilde karşılanmıştır.

Sıralama “Ödüllendirme”, “Eğitim ve Geliştirme”, “Performans Değerleme”, “Seçme ve Yerleştirme İlişkileri” şeklinde devam etmektedir.

Kişiler kendi algılarına uygun en performanslı süreçler olarak “İşten Çıkarma” ve “İşe Alım Öncesi İlişkileri” tanımlamışlardır.

Diğer bir ifadeyle işten çıkarma ve işe alım öncesi ilişkiler de kişilerin ahlaki algıları ile kurumun gösterdiği performans dikkate alındığında bu ilişki türlerinde çalışanların beklentileri kurum tarafından daha örtüşür şeklinde karşılanmış da denebilir.

Ücret halihazırda çalışanların en hassas üzerinde durduğu konudur. “Eşit işe eşit ücret” ilkesi konuyu tamamıyla açıklamaya yetmez. Ücret konusunun hassasiyeti aynı zamanda daha önceki bölümlerde açıklanan “insan onuruna yakışacak bir hayat sürme hakkı”nı da karşılaması açısından yüksektir.

Türk-İş (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu) tarafından yapılan “Temmuz 2009 Açlık ve Yoksulluk Sınırı Araştırması”na göre, 4 kişilik bir ailenin açlık sınırı 718 tl, yoksulluk sınırı da 2 bin 339 tl olarak açıklanmıştır.²⁶⁶ Bugün asgari ücret ki üretim işletmelerinde çoğu çalışan asgari ücret almaktadır, yan ödeneği ile birlikte 546,48 tl’dir. Bu araştırmanın üretim işletmelerinde ve çoğu mavi yaka personel kapsamında yapıldığı bilgisi ele alındığında sonuç yorumlanabilir hale gelmektedir.

Terfi ve atama puanlarının düşük olmasının nedeni ise araştırma grubuna dahil edilen çalışanların bir çoğunun işçi ve hepsinin yönetici olmayan çalışanları kapsama-

²⁶⁶Temmuz 2009 Açlık Yoksulluk Araştırması, <http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/gidaharcama.pdf>, (17.07.2009)

sından kaynaklandığı sanılmaktadır. Ayrıca katılımcıların birçoğu yaşla bağlantılı olmasa da çalıştıkları işletme türü ve iş yapma biçimlerinin kişileri etkilediği varsayılırsa psikolojik yaşlanma süreci hızlı gelişmiş olabilir ve kariyer haritasında plato ve gerileme²⁶⁷ tabir edilen dönemlerin özelliklerini taşıdıkları varsayılabilir.

Özetle üretim işletmelerinde çalışanların çoğunlukla terfi ve atama ilişkileri açısından kendilerini sınırlandırılmış hissettikleri söylenebilir. Yine bu işletmelerde çoğunlukla terfi ve atama, performans değerlendirme, ödüllendirmeye yönelik kararların çoğu ustabaşı veya şefler tarafından alınmaktadır.

Üretim işletmelerinde mavi yaka çalışan üst yönetime ve insan kaynakları bölümlerine uzak durabilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının işlerliğini sağlayan sistemleri doyuran geri bildirimler de genellikle şeflerin, ustabaşlarının algıları ile sınırlıdır.

En düşük fark işe alım öncesi ilişkilerde tespit edilmiştir Bunun anlamı işletmenin çevrede algılanışı ile çalışanların algıları arasında diğer ilişki türlerine göre daha az fark olduğudur. Bu ilişki türünde fark az tespit edilmiştir ancak kişilerin bu yöndeki beklentileri de azdır.

İkinci en yüksek performanslı ilişki türü ise işten çıkarma ilişkileridir. Kişilerin bu ilişki türüne yordadıkları önem değeri de yüksektir.

İşten çıkarma ilişkileri kanunlar tarafından yapılandırılmış bir süreci kapsar. Eğer çalışan bu ilişkide işverenin ihlalini ispat ederse işveren yüklü tazminatlar ödemek zorunda kalabilir. Özellikle 4857 İş Kanunu'ndan sonra işten çıkarma ile ilgili standartlar daha sabitlenmiştir.

Seçme yerleştirme ve oryantasyon ilişkilerinde kişilerin algıları ile kurum performansı arasında ortalamanın az altında bir fark puanı elde edilmiştir. Seçme yerleştirme süreci İKY fonksiyonları açısından en belirgin fonksiyonlardan biridir. İş yerlerinde görüşme, mülakat konusuna giderek artan bir ilgi vardır.

²⁶⁷ Tuğray Kaynak, ve Diğerleri, s.245.

Ödüllendirme ilişkileri incelendiğinde özellikle üretim işletmelerinde çalışanlar için maddi ödüller akla gelmektedir. Ücrete katkı sağlayacağı için çalışanların en önemli gördükleri süreçlerdendir. İşletmelerde ödüllendirme, takdir ve tanıma hem ücrete katkı sağlayan hem de diğer, performans değerlendirme gibi fonksiyonların çıktısını oluşturan bir ilişki türü olmasına rağmen bu güne kadar üzerinde gereği kadar durulmamış bir ilişki türüdür. Ayrıca herkes için eşit bir sistemi içerecek, motivasyonu sağlayacak, bireyin takdir ve onurlandırılması konularını yerine getirecek sağlam yapılandırılmış ödül sistemlerini gözlemlemek oldukça zordur.

Performans ilişkileri için de durum aynıdır. Sistemler genellikle objektif kriterlerden uzak, bir üst yönetici değerlemesi ile sınırlı, çoklu değerlemeye imkân tanımayan, ödüllendirme ve ücret fonksiyonları ile bağlantısı kurulmamış sistemlerle insan kaynakları fonksiyonları yürütülmeye çalışılmaktadır.

Terfi ve atama da yeteri kadar üzerine düşülmemiş ilişki türlerinden biridir. Bugün birçok uzman dahi kariyer planlarının yöneticilerin kafalarında zaten var olduğunu bu nedenle yapılan işlerin çok fazla sonucu değiştirmekte yetersiz kaldığını söylemekle yetiniyorlar. Oysa ki terfi ve atama bir çok İK fonksiyonunun çıktısıdır.

Terfi ve atama ilişkilerinden sonra en düşük performanslı süreç eğitim ve geliştirme ilişkileri olarak tespit edilmiştir. Eğitimin temel amacını işletmelerde sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmemek gereklidir. Bu insanın eğitilme hakkına ters bir düşüncedir. Eğitimi çalışana hizmet için kullanılması en doğrusudur. Bu işletmelerde ise genellikle yetiştirme amaçlı bir işin yapılmasını öğrenmeye yönelik eğitimler ağırlıklıdır.

Bugün en fazla eğitim veren sektör finans sektörüdür. Arkasından bilişim teknolojileri ve metal sanayi gelmektedir. Üretim şirketlerinde en fazla eğitimi metal sanayi çalışanları almaktadırlar.²⁶⁸ Nitekim araştırma bulgularında metal sanayi çalışanlarının eğitim geliştirme ilişkilerine daha fazla puan verdikleri tespit edilmiştir. (Gemi bakım, inşaat işletmeleri çalışanlarının eğitim ve geliştirme sorularına yönelik puanlarının toplam değeri 17,4655 olarak Tukey analizinde tespit edilmiştir.)

²⁶⁸ AB Sürecinde Mess Üyelerinde Eğitim ve İstihdam, İstanbul: Mess Yayınları.2004. s.5.

Hangi İK fonksiyonunun diğerinden farklı olduğunu gösteren, farklara yönelik çoklu karşılaştırmalar tablosu Tablo 18’de sunulmuştur:

Tablo 18
İKY İlişkileri Değerlendirme Farkları Çoklu Karşılaştırmalar (Post-Hoc) Tablosu

(I) Faktör	(J) Faktör	Ortalama Fark	Anlamlılık
İşe Alım Öncesi İlişkiler	Seçme Yerleştirme	-,379(*)	0,002
	İşten Çıkarma	-,312(*)	0,022
	Performans Değerleme	-,446(*)	0,001
	Terfi Ve Atama	-,823(*)	0,000
	Ücretlendirme	-1,047(*)	0,000
	Eğitim Ve Geliştirme	-,551(*)	0,000
	Ödüllendirme	-,606(*)	0,000
Seçme Yerleştirme	İşe Alım Öncesi İlişkiler	,379(*)	0,002
	İşten Çıkarma	0,067	0,545
	Performans Değerleme	-0,066	0,582
	Terfi Ve Atama	-,443(*)	0,000
	Ücretlendirme	-,668(*)	0,000
	Eğitim Ve Geliştirme	-0,171	0,201
	Ödüllendirme	-0,227	0,110
İşten Çıkarma	İşe Alım Öncesi İlişkiler	,312(*)	0,022
	Seçme Yerleştirme	-0,067	0,545
	Performans Değerleme	-0,134	0,195
	Terfi Ve Atama	-,511(*)	0,000
	Ücretlendirme	-,735(*)	0,000
	Eğitim Ve Geliştirme	-0,239	0,055
	Ödüllendirme	-,294(*)	0,029
Performans Değerleme	İşe Alım Öncesi İlişkiler	,446(*)	0,001
	Seçme Yerleştirme	0,066	0,582
	İşten Çıkarma	0,134	0,195
	Terfi Ve Atama	-,377(*)	0,002
	Ücretlendirme	-,602(*)	0,000
	Eğitim Ve Geliştirme	-0,105	0,379
	Ödüllendirme	-0,161	0,199
Terfi Ve Atama	İşe Alım Öncesi İlişkiler	,823(*)	0,000
	Seçme Yerleştirme	,443(*)	0,000
	İşten Çıkarma	,511(*)	0,000
	Performans Değerleme	,377(*)	0,002
	Ücretlendirme	-,225(*)	0,017
	Eğitim Ve Geliştirme	,272(*)	0,005
	Ödüllendirme	,216(*)	0,038

Ücretlendirme	İşe Alım Öncesi İlişkiler	1,047(*)	0,000
	Seçme Yerleştirme	,668(*)	0,000
	İşten Çıkarma	,735(*)	0,000
	Performans Değerleme	,602(*)	0,000
	Terfi Ve Atama	,225(*)	0,017
	Eğitim Ve Geliştirme	,496(*)	0,000
	Ödüllendirme	,441(*)	0,000
Eğitim Ve Geliştirme	İşe Alım Öncesi İlişkiler	,551(*)	0,000
	Seçme Yerleştirme	0,171	0,201
	İşten Çıkarma	0,239	0,055
	Performans Değerleme	0,105	0,379
	Terfi Ve Atama	-,272(*)	0,005
	Ücretlendirme	-,496(*)	0,000
	Ödüllendirme	-0,056	0,511
Ödüllendirme	İşe Alım Öncesi İlişkiler	,606(*)	0,000
	Seçme Yerleştirme	0,227	0,110
	İşten Çıkarma	,294(*)	0,029
	Performans Değerleme	0,161	0,199
	Terfi Ve Atama	-,216(*)	0,038
	Ücretlendirme	-,441(*)	0,000
	Eğitim Ve Geliştirme	0,056	0,511

İşe alım öncesi ilişkiler ile diğer ilişkiler arasındaki farkların tamamı anlamlıdır. Bunun anlamı işe alım öncesi ilişkiler çalışanlar tarafından diğer ilişki türlerine göre en farklı değerlendirilmiş gruptur.

Terfi ve atama ilişkileri tüm ilişki türlerinden farklı puanlanmıştır. Terfi ve atama ilişkileri de diğer ilişki türlerinden daha farklı puanlanmış gruptur.

Ücretlendirme ilişkileri tüm ilişki türlerinden farklı puanlanmıştır. Ücretlendirme ilişkileri de diğer ilişki türlerinden en farklı puanlanmış gruptur.

Seçme yerleştirme ilişkileri incelendiğinde terfi ve atama ve ücretlendirme ilişkileri arasında fark bulunmuştur.

İşten çıkarma ilişkileri, işe alım öncesi ilişkiler terfi atama ve ücretlendirme ilişkileri arasında fark bulunmuştur.

Performans değerleme ilişkileri, işe alım öncesi ilişkiler terfi ve atama ve cretlendirme ilişkilerinden farklı bulunmuştur.

Eğitim ve geliştirme ilişkileri, işe alım öncesi ilişkileri, terfi ve atama ve cretlendirme ilişkilerinden farklı bulunmuştur.

Ödüllendirme ilişkileri, işe alım öncesi ilişkiler, işten çıkarma ilişkileri, terfi ve atama ilişkileri ve cretlendirme ilişkilerinden farklı bulunmuştur.

Burada öncesinde tespit edilen farkların kişilerin demografik özellikleri ve işletme bilgileri açısından farklılık gösterip göstermediğine yönelik sınamalar gerçekleştirilmiştir.

Bu sınamalar 12 değişken üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bunlar; iş grubu değişkeni, işletme büyüklüğü değişkeni, cinsiyet değişkeni, medeni durum değişkeni, yaş değişkeni, işletmenin faaliyet alanı değişkeni, çalışma süresi değişkeni, eğitim düzeyi değişkeni, çalışılan bölüm değişkeni, yetişilen yöre değişkeni, yaşanan yöre değişkeni, sosyal sınıf algısı değişkeni.

7.2.3 İş Grubu Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırma mavi yaka iş gruplarının beyaz yaka iş gruplarına göre daha dezavantajlı olarak muamele gördüğü kanısını destekleyecek bir bulgunun var olup olmadığını test etmek amacıyla farklar “İş Grubu” değişkeni ile değerlendirilmiştir.

retime direk katılan ve üretim alanında üretime yan katkısı ile çalışan iş grupları mavi yaka, ofis çalışanları beyaz yaka olarak tanımlanmıştır.

Buna göre mavi yaka ve beyaz yaka iş gruplarının ahlaki değerlendirmeleri Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo19
İKY ilişkileri İş Grubu Değişkeni Bağımsız t testi Sonuçları

					Levene's Test		Bağımsız t Test	
Faktörler	İş Grubu	N	Ort.	S. S.	F	Anlam.	t	Anlam.
Genel Fark	Beyaz Yaka	248	8,726	23,640	0,618	0,432	0,382	0,703
	Mavi Yaka	598	8,079	21,940				
İşe Alım Öncesi	Beyaz Yaka	248	0,343	2,804	0,358	0,550	-1,205	0,228
	Mavi Yaka	598	0,584	2,578				
Seçme Yerleştirme	Beyaz Yaka	248	1,085	3,733	1,075	0,300	1,062	0,288
	Mavi Yaka	598	0,813	3,236				
İşten Çıkarma	Beyaz Yaka	248	0,440	3,358	2,766	0,097	-1,983	0,048
	Mavi Yaka	598	0,985	3,753				
Performans Değerleme	Beyaz Yaka	248	1,129	4,010	1,530	0,216	0,863	0,388
	Mavi Yaka	598	0,888	3,562				
Terfi Atama	Beyaz Yaka	248	1,633	4,126	1,140	0,286	1,431	0,153
	Mavi Yaka	598	1,212	3,791				
Ücretlendirme	Beyaz Yaka	248	1,665	4,407	0,862	0,353	0,480	0,632
	Mavi Yaka	598	1,517	3,968				
Eğitim ve Geliştirme	Beyaz Yaka	248	1,242	4,058	1,461	0,227	0,879	0,380
	Mavi Yaka	598	0,990	3,683				
Ödüllendirme	Beyaz Yaka	248	1,190	4,300	0,160	0,690	0,320	0,749
	Mavi Yaka	598	1,090	4,022				

Mavi yaka ve beyaz yaka grubuna yönelik değerlendirme farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bunun anlamı mavi yaka ve beyaz yaka iş gruplarına göre kişilerin ahlaki algıları ve kurumun ahlaki performansı açısından fark olmadığıdır.

Araştırmada mavi yaka iş gruplarının beyaz yaka gruplarına göre daha dezavantajlı olarak muamele gördüğü kanısını destekleyecek bir bulguya genel değerlendirme düzeyinde rastlandığı söylenemez. Ancak; işten çıkarma ilişkilerinde, mavi yaka grubunda fark, beyaz yaka grubuna göre daha yüksek bulunmuştur. Bulunan bu fark da istatistiksel olarak anlamlı olarak tanımlanmıştır.

Bunun anlamı mavi yaka grubunda çalışan kişilerin işten çıkarma ilişkilerine yönelik ahlaki algıları ile kurumun gösterdiği performans açısından daha fazla fark olduğudur. Bu da; acaba işten çıkarmalar sırasında “öncelikle mavi yaka personel mi işten çıkartılıyor” veya “işten çıkarma ilişkilerinde mavi yaka personel, beyaz yaka personele göre daha ayrımcı bir uygulama ile mi karşılaşılıyor” gibi sorularını akıllara getirmekte-

dir. Bu sonuç işverenin iş akdini sonlandırma kararlarında “eşit davranma ilkesi”ni ihlal edip etmediği yönünde kesin bir karar oluşturmaya da, mavi yaka personelin algılamaları bu yönde olduğunu göstermektedir.

7.2.4 İşletme Büyüklüğü Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

İşletme büyüklüğünün işletmede yapılan işlerin yapılma biçimini belirleyebildiği bilgisinden hareketle, işletmede çalışan kişi sayısına göre farklara yönelik karşılaştırmaları sunan Anova analizinin sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

Genel fark ve tüm fonksiyonlar açısından farklara yönelik değerlendirmeler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı çalışan kişi sayısına göre kişinin ahlaki algısı ve kurumun performansı arasında tespit edilen farklar işletme büyüklüklerine göre değişmektedir.

Anova analizini tanımlayıcı çoklu karşılaştırmaya izin veren Post Hoc analizleri Ek:3’de sunulmuştur. (Bkz. Ek: 3) Bulgular şu şekilde özetlenmiştir:

Genel farklar açısından, büyük işletmelerde çalışanlar, diğer işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. (Bkz. EK:3 Tablo 34). Hatta genel fark tablosuna göre büyük işletmelerde çalışan kişiler kuruma kendilerinden daha fazla puan verme eğiliminde anketi cevaplamışlardır. Buna göre fark kurum lehine –(eksi) değerinde sonuçlanmıştır. En yüksek fark puanı ise bir alt kategoride puanlanan 251-500 kişilik işletmelerde bulunmuştur.

Tüm fonksiyonlar ayrı ayrı değerlendirildiğinde de bu bulguyu destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Bu fikirden hareketle, “büyük işletmelerde insan kaynakları fonksiyonları kişilerin kendi ahlaki beklentilerine daha fazla uygunlukta yönetilmektedir” denebilir.

Küçük işletmelerde de farklar fonksiyonlara göre tek tek değerlendirildiğinde kişilerin ahlaki beklentilerine daha uygun olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 20
İşletme Büyüklüğü Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

İşletme Büyüklüğü	N	Ortalama	S. S.	F	Anlamlılık
Genel Fark	0 - 50 Kişi	158	7,816	14,608	0,000
	51 - 100 Kişi	264	11,519	19,174	
	101 - 250 Kişi	138	8,196	16,786	
	251 - 500 Kişi	163	15,871	23,681	
	501 ve üzeri	123	-8,122	31,434	
İşe Alım Öncesi İlişkiler	0 - 50 Kişi	158	-0,114	2,162	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,189	2,546	
	101 - 250 Kişi	138	0,536	1,888	
	251 - 500 Kişi	163	0,521	2,443	
	501 ve üzeri	123	-0,171	3,826	
Seçme Yerleştirme	0 - 50 Kişi	158	0,810	2,572	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,492	3,314	
	101 - 250 Kişi	138	0,536	2,520	
	251 - 500 Kişi	163	1,607	3,634	
	501 ve üzeri	123	-0,837	4,253	
İşten Çıkarma	0 - 50 Kişi	158	0,797	2,205	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,561	3,230	
	101 - 250 Kişi	138	0,667	2,258	
	251 - 500 Kişi	163	1,822	3,998	
	501 ve üzeri	123	-1,862	5,163	
Performans Değerleme	0 - 50 Kişi	158	0,797	2,708	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,508	3,221	
	101 - 250 Kişi	138	0,906	3,120	
	251 - 500 Kişi	163	1,816	4,190	
	501 ve üzeri	123	-1,089	4,774	
Terfi ve Atama	0 - 50 Kişi	158	1,468	3,458	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,345	3,259	
	101 - 250 Kişi	138	1,507	3,055	
	251 - 500 Kişi	163	2,791	4,271	
	501 ve üzeri	123	-0,976	4,880	
Ücretlendirme	0 - 50 Kişi	158	1,766	3,472	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,932	3,680	
	101 - 250 Kişi	138	1,717	3,641	
	251 - 500 Kişi	163	2,595	4,371	
	501 ve üzeri	123	-1,049	4,773	
Eğitim ve Geliştirme	0 - 50 Kişi	158	1,399	3,244	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,152	3,268	
	101 - 250 Kişi	138	0,971	2,950	
	251 - 500 Kişi	163	2,307	4,324	
	501 ve üzeri	123	-1,098	4,658	
Ödüllendirme	0 - 50 Kişi	158	0,892	3,188	0,000
	51 - 100 Kişi	264	1,341	3,782	
	101 - 250 Kişi	138	1,355	3,438	
	251 - 500 Kişi	163	2,411	4,757	
	501 ve üzeri	123	-1,041	4,712	

Genellikle büyük şirketler mekanik yapılara örnek gösterilir. Bu tür yapıların kilit kavramları standartlaşma ve biçimselleşmedir. Faaliyetler biçimselleşmenin ardından rutin bir şekilde yürütülür ve standartlaştırılmıştır. İşler prosedürler, yazılı kurallar gibi unsurlarla biçimselliğe dökülür ve çalışanlar bu kurallardan, kriterlerden haberdar edilir. Sistemdeki bu resmiyetin etkinlik ve verimliliği arttırdığı ve aynı zamanda objektifliğinde korunması adına bir yol olduğu bilinir. Biçimsellik aynı kanunların işlerliği gibi ahlaki davranışın uygulanmasını garanti etmemekle birlikte, koruyucu bir çerçeve çizmektedir.

Çevrenin göreceli olarak durgun olduğu kabul edildiği büyük işletmelerin tersine küçük işletmelerde ise çevre oldukça dinamik ve tehditkar algılanır. Dolayısıyla hayatta kalmak için işletme yenilikçi ve esnek olmak yönünde iş uygulama biçimleri gelişir. Kişilerin birbirine, çalışanların yönetime daha yakın olduğu bu yapılarda biçimselleşme çok görülmez. Ancak küçük ve yenilikçi işletme modelleri gerek iş yapma biçimi gerek yönetim modelleri olsun gerekli görülen her türlü yeni uygulamaya diğer işletme büyüklüklerinden daha fazla uygundur. Çatışmaların çözünü için oldukça fazla zaman harcanan bu işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar diğerlerine göre daha fazla iç içe ve pazarlık halindedir; birbirlerine alışkındırlar. Kısaca birbirlerini ilerletmeye daha uygun bir örgüt yapısı vardır. Burada da ahlakın sosyal ve insanla ilgili duygusal bir konu olduğu noktasına gelinmektedir. Buradaki tek konu taraflar arasındaki anlaşmazlık konularının netleştirilmesi meselesidir.

Bu nedenle büyük işletme ve küçük işletmeler karakteristik olarak bu araştırma verilerine göre de diğer işletmelerden ayrı gözükmetedirler.

Fonksiyonlar ayrı ayrı ele alındığında da çok farklı bir sonuca ulaşılmamaktadır:

İşe alım öncesi ilişkilerde büyük işletmelerde çalışanlar, diğer işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. İşe alım öncesi, 51-100 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan kişilerin ahlaki algılarına işletmenin gösterdiği performansı daha düşük görmektedir. (Bkz. EK:3 Tablo 35).

Seçme yerleştirme ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğeri işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. Seçme yerleştirme, 251-500 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan kişilerin ahlaki algılarına işletmenin gsterdiğı performansı daha düşük görmektedir. (Bkz. EK:3 Tablo 36).

İşten ıkarma ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğeri işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. İşten ıkarma, 251-500 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan kişilerin ahlaki algılarına işletmenin gsterdiğı performansı daha düşük görmektedir. (Bkz. EK:3 Tablo 37).

Performans değerileme ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğeri işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. (Bkz. EK:3 Tablo 38).

Terfi ve atama ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğeri işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. Terfi ve atama, 251-500 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan kişilerin ahlaki algılarına işletmenin gsterdiğı performansı daha düşük görmektedir. (Bkz. EK:3 Tablo 39).

Ücretlendirme ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğeri işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. (Bkz. EK:3 Tablo 40).

Eğitim ve geliştirme ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğeri işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. Eğitim ve geliştirme, 251-500 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan kişilerin ahlaki algılarına işletmenin gsterdiğı performansı daha düşük görmektedir. (Bkz. EK:3 Tablo 41).

Ödüllendirme ilişkilerinde büyük işletmelerde çalışanlar, diğer işletmelerde çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha performanslı görmektedirler. Ödüllendirme, 251-500 çalışan sayısına sahip işletmelerde çalışan kişilerin ahlaki algılarına işletmenin gösterdiği performansı daha düşük görmektedir. (Bkz. EK:3 Tablo 42).

7.2.5 Cinsiyet Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Cinsiyete yönelik ayrımcılık konusu İKY'nin her zaman öncelikli tartışma konularından biri olmuştur. Cinsiyete yönelik ayrımcılık konusunu ele almak üzere “kadın” ve “erkek” grupları değerlendirilmiştir.

Yapılan t-testi sonucu genel farklarda kadın ve erkek grubu incelendiğinde, kadınların fark puanları, erkeklere oranla daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Puanlar arasındaki bu farklılığın anlamı; kadınlar, erkeklere göre kurumları ahlaki kurum performansını kendilerine daha düşük uygunlukta değerlendirmektedirler.

İşe alım öncesi ilişkiler, seçme yerleştirme, işten çıkarma, terfi ve atama ilişkilerinde kadınların puanları ile erkeklerin puanları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme ve ödüllendirme ilişkilerinde kadınların puanları fark puanları, erkeklere oranla daha yüksek bulunmuştur. Bunun anlamı kadınlar bu fonksiyonlar için, erkeklere göre kurumları ahlaki kurum performansını daha düşük bulmaktadır.

Ancak analizler birey ve kurum için ayrı ayrı değerlendirilip, ortalamalar karşılaştırıldığında kadınların tüm fonksiyonlar için erkeklere oranla kurumları daha düşük puanla değerlendirdiği saptanmıştır.

Bu sonuçtan hareketle bu işletmelerde kadınlarda daha ayrımcı muamele gördüklerine yönelik bir algının olduğu söylenebilir.

Farkların anlamlılık analizleri Tablo 21’de sunulmuştur:

Tablo 21
Cinsiyet Değişkeni Bağımsız t Testi Sonuçları

	Cins.	N	Ort.	S.S.	Levene's Test		Bağımsız t Test	
					F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
Genel Fark	K	335	10,648	20,626	0,396	0,529	2,505	0,012
	E	511	6,708	23,442				
İşe Alım Öncesi	K	335	0,725	2,586	0,059	0,808	1,893	0,059
	E	511	0,374	2,679				
Seçme Yerleştirme	K	335	1,152	3,387	0,983	0,322	1,808	0,071
	E	511	0,722	3,384				
İşten Çıkarma	K	335	1,012	3,298	0,500	0,480	1,207	0,228
	E	511	0,703	3,858				
Performans Değerleme	K	335	1,400	3,372	0,011	0,915	2,822	0,005
	E	511	0,669	3,873				
Terfi Atama	K	335	1,531	3,619	0,010	0,920	1,183	0,237
	E	511	1,207	4,064				
Ücretlendirme	K	335	1,952	4,142	1,961	0,162	2,257	0,024
	E	511	1,303	4,055				
Eğitim ve Geliştirme	K	335	1,391	3,648	0,872	0,351	2,034	0,042
	E	511	0,849	3,878				
Ödüllendirme	K	335	1,484	3,924	0,567	0,451	2,095	0,037
	E	511	0,881	4,203				

7.2.6 Medeni Durum Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Kişilerin evli ve bekar olmaları yönünde yapılan sınamalar sonucu kişilerin medeni durumuna göre farklı bir algıya sahip olmadığı ve ayrıca kurumun da kişilere medeni duruma göre farklı bir yaklaşım sergilemediği, sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun anlamı medeni durum değişkeni kişilerin ahlaki algılarını etkileyici bir değişken değildir.

Medeni durum değişkeni dikkate alındığında farklara yönelik bağımsız t testi sonuçları Tablo 22’de özetlenmiştir:

Tablo 22
Medeni Durum Değişkeni Bağımsız t testi Sonuçları

					Levene's Test		Bağımsız t Test	
	M.Durum	N	Ortalama	S.S.	F	Anlam.	t	Anlamlılık
Genel Fark	B	296	8,807	21,608	0,300	0,584	0,512	0,608
	E	550	7,978	22,888				
İşe Alım Öncesi	B	296	0,382	2,888	0,664	0,415	-1,058	0,290
	E	550	0,584	2,507				
Seçme Yerleştirme	B	296	0,922	3,394	0,151	0,698	0,188	0,851
	E	550	0,876	3,390				
İşten Çıkarma	B	296	0,909	3,400	0,027	0,871	0,505	0,614
	E	550	0,780	3,777				
Performans Değerleme	B	296	1,297	3,424	0,005	0,941	2,024	0,043
	E	550	0,776	3,829				
Terfi ve Atama	B	296	1,351	3,483	0,685	0,408	0,086	0,932
	E	550	1,327	4,102				
Ücretlendirme	B	296	1,679	3,974	0,000	0,992	0,627	0,531
	E	550	1,496	4,168				
Eğitim ve Geliştirme	B	296	1,132	3,498	0,238	0,625	0,382	0,703
	E	550	1,027	3,949				
Ödüllendirme	B	296	1,135	3,696	1,996	0,158	0,082	0,935
	E	550	1,111	4,309				

Sadece performans değerlendirme ilişkileri açısından evli olan kişiler, kurumun performansını, kendi ahlaki algılarına daha uygun olduğunu düşünmektedir. Ancak diğer fonksiyonlara yönelik bulgular değerlendirildiğinde bu fark açıkça yorumlanacak bir fark olarak tanımlanamamıştır.

7.2.7 Yaş Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Yaş konusu ile olan ayrımcılık konusunu irdelemek için yapılan değerlendirmeden şu sonuçlar elde edilmiştir: Faktörler değerlendirildiğinde bulunan farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bunun anlamı yaşa göre ahlaki algılamaların değişmediğidir. Bu nedenle farklara yönelik çoklu karşılaştırmaya imkan tanıyacak Post Hoc analizleri oluşturulmamıştır. Ancak farklara yönelik tablolar incelendiğinde yaşça ileri olan grupta yer alan çalışanların genellikle fark puanlarının diğer yaş gruplarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ortalamaları ve anlamlılık değerlerini gösteren Anova analizi Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo 23
Yaş Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

	Yaş	N	Ortalama	S.S.	F	Anlam.
Genel Fark	20 Yaş Altı	30	9,767	21,886	0,549	0,700
	21 - 25 Yaş	210	6,933	24,781		
	26 - 35 Yaş	407	8,115	22,349		
	35 - 45 Yaş	164	9,287	20,458		
	46 Yaş Ve Üstü	35	12,000	18,082		
İşe Alım Öncesi	20 Yaş Altı	30	0,400	3,654	0,545	0,703
	21 - 25 Yaş	210	0,495	2,683		
	26 - 35 Yaş	407	0,432	2,362		
	35 - 45 Yaş	164	0,646	2,784		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,029	3,769		
Seçme Yerleştirme	20 Yaş Altı	30	1,100	4,205	0,781	0,537
	21 - 25 Yaş	210	0,724	3,418		
	26 - 35 Yaş	407	0,816	3,417		
	35 - 45 Yaş	164	1,104	3,173		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,629	3,144		
İşten Çıkarma	20 Yaş Altı	30	1,533	3,758	0,724	0,576
	21 - 25 Yaş	210	0,743	3,721		
	26 - 35 Yaş	407	0,715	3,814		
	35 - 45 Yaş	164	0,933	3,203		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,486	3,081		
Performans Değerleme	20 Yaş Altı	30	1,967	3,538	1,008	0,402
	21 - 25 Yaş	210	0,890	3,927		
	26 - 35 Yaş	407	0,796	3,711		
	35 - 45 Yaş	164	1,195	3,462		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,286	3,304		
Terfi ve Atama	20 Yaş Altı	30	1,500	3,340	0,624	0,645
	21 - 25 Yaş	210	1,119	4,012		
	26 - 35 Yaş	407	1,265	3,885		
	35 - 45 Yaş	164	1,720	3,931		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,514	3,617		
Ücretlendirme	20 Yaş Altı	30	1,200	4,189	0,469	0,758
	21 - 25 Yaş	210	1,395	4,341		
	26 - 35 Yaş	407	1,590	4,006		
	35 - 45 Yaş	164	1,598	4,044		
	46 Yaş Ve Üstü	35	2,343	4,000		
Eğitim ve Geliştirme	20 Yaş Altı	30	1,133	4,158	0,483	0,748
	21 - 25 Yaş	210	0,862	3,806		
	26 - 35 Yaş	407	1,233	3,786		
	35 - 45 Yaş	164	0,860	3,893		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,200	3,114		
Ödüllendirme	20 Yaş Altı	30	0,933	3,877	0,796	0,528
	21 - 25 Yaş	210	0,705	4,031		
	26 - 35 Yaş	407	1,268	4,071		
	35 - 45 Yaş	164	1,232	4,349		
	46 Yaş Ve Üstü	35	1,514	3,944		

İşletmelerde yaşça ilerlemiş olan personele ayrımcılık yapıldığı yönünde bilgilere rastlanmaktadır.²⁶⁹ Burada yaşça ilerlemiş olan personelin puanları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte en düşük puanlama bu grupta tespit edilmiştir. Farklı bir örneklem grubunda farklı bir sonuç alınabilir.

7.2.8 İşletmenin Faaliyet Alanı Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

İşletmenin faaliyet alanı değişkeni dikkate alındığında ortaya çıkan farklar genel ve fonksiyonlara göre değerlendirildiğinde anlamlı bulunmuştur. Bu farklara yönelik çoklu karşılaştırma tablosu Ek:3’de sunulmuştur.

Genel farklar dikkate alındığında gıda işletmelerinde çalışanların ahlaki algıları ile işletmenin ahlaki performansı daha birbirini karşılamaktadır. Hatta gıda işletmeleri çalışanları işletmeler kendilerine verdikleri puandan daha yüksek puan vermişlerdir. Bunun anlamı bu işletmelerin çalışanların beklentilerinin üstünde bir performans sergilediğidir. (Bkz. EK:3 Tablo 43).

Gemi bakım ve inşaat sanayi çalışanlarından da fark puanları oldukça az gelmiştir. Plastik ambalaj sanayi sektöründe çalışanlar, üçüncü yüksek değerlemeleri yapmışlardır. Reklam malzemeleri üretimi kurumu en performanssız görenlerdir. Fark puanları oldukça yüksek olup, bu işletmeleri tekstil ve ayakkabı işletmeleri takip etmektedir.

Diğer tüm fonksiyonlar ayrı ayrı incelendiğinde gıda sektörü çalışanlarına yönelik benzer bulgular elde edilmiştir. (Bkz. EK:3) .

Ayrıca gıda işletmeleri çalışanlarının yanı sıra gemi bakım inşaat sanayi çalışanları diğer sektörlerde çalışanlara oranla, eğitim ve geliştirme ilişkilerini daha beklentilerine uygun ve hatta yüksek olarak değerlendirmişlerdir. (Bkz. EK:3 Tablo 50).

²⁶⁹ Palmer, Winters, s.145.

Faaliyet alanı değişkenine yönelik farkları sınavan Anova tablosu Tablo 24’de sunulmuştur:

Tablo 24
Faaliyet Alanı Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

	Faaliyet Alanı	N	Ort.	S. S.	F	Anlamlılık
Genel Fark	Tekstil	515	11,788	18,311	25,859	0,000
	Ayakkabı	77	12,506	17,592		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	1,259	26,730		
	Gıda	126	-9,341	28,885		
	Reklam Malz. Üret.	30	23,600	25,430		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	8,925	15,262		
İşe Alım Öncesi	Tekstil	515	0,817	2,308	9,414	0,000
	Ayakkabı	77	-0,610	2,730		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	0,672	3,034		
	Gıda	126	-0,405	3,397		
	Reklam Malz. Üret.	30	1,933	2,728		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	0,350	1,748		
Seçme Yerleştirme	Tekstil	515	1,416	3,075	14,088	0,000
	Ayakkabı	77	1,338	3,093		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	0,017	3,976		
	Gıda	126	-1,079	3,790		
	Reklam Malz. Üret.	30	1,900	3,699		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	0,025	2,665		
İşten Çıkarma	Tekstil	515	1,499	3,025	21,138	0,000
	Ayakkabı	77	1,091	2,843		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	-0,069	4,205		
	Gıda	126	-1,929	4,940		
	Reklam Malz. Üret.	30	1,100	2,708		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	1,400	3,193		
Performans Değerleme	Tekstil	515	1,454	3,183	14,359	0,000
	Ayakkabı	77	1,325	3,310		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	0,034	4,361		
	Gıda	126	-1,254	4,321		
	Reklam Malz. Üret.	30	2,833	5,072		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	0,775	3,370		
Terfi ve Atama	Tekstil	515	1,606	3,241	17,918	0,000
	Ayakkabı	77	2,727	4,144		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	0,328	4,478		
	Gıda	126	-1,071	4,622		
	Reklam Malz. Üret.	30	4,133	4,732		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	2,125	3,267		
Ücretlendirme	Tekstil	515	2,093	3,552	20,723	0,000
	Ayakkabı	77	2,468	4,185		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	0,121	4,309		
	Gıda	126	-1,206	4,368		
	Reklam Malz. Üret.	30	4,533	5,393		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	1,525	3,721		

Eğitim ve Geliştirme	Tekstil	515	1,379	3,283	15,939	0,000
	Ayakkabı	77	2,532	4,090		
	Gemi Bakım İnşaat San.	58	0,017	4,059		
	Gıda	126	-1,135	4,401		
	Reklam Malz. Üret.	30	3,400	4,336		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	0,875	3,212		
Ödüllendirme	Tekstil	515	1,524	3,682	14,177	0,000
	Ayakkabı	77	1,636	4,196		
	Gemi bakım İnşaat San.	58	0,138	4,157		
	Gıda	126	-1,262	4,334		
	Reklam Malz. Üret.	30	3,767	5,036		
	Plastik Ambalaj Sanayi	40	1,850	4,365		

7.2.9 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Çalışma süresi değişkeni dikkate alındığında ortaya çıkan farklar genel ve fonksiyonlara göre değerlendirildiğinde anlamlı bulunmamış sadece seçme yerleştirme ilişkilerine yönelik değerlendirme farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı şirkette çalışma süresine göre kişilerin ahlaki beklentileri ile kurumun gösterdiği performans, çalışma sürelerine göre farklı bir dağılım göstermemektedir.

Ancak ortalamalar incelendiğinde aynı yaşı ilerlemiş personele ait analizlerde olduğu gibi, çoğu fonksiyonlarda kıdem grubu yüksek olan kişiler daha fazla fark oluşturma eğiliminde puanlama yapmışlardır. Ancak yine de farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Seçme yerleştirme ilişkileri açısından 10 yıl ve üzerinde kıdeme sahip olan çalışanlar 2-10 yıl çalışanlara oranla, çalıştıkları işletmeleri insan kaynakları ilişkileri açısından daha az performanslı görmektedirler. Tespit edilen tek anlamlı farka yönelik çoklu değerlendirme tablosu EK 3’de sunulmuştur. (Bkz. EK:3 Tablo 52).

Farkların yönelik oluşturulmuş Anova değerlendirmesi Tablo 25’de sunulmuştur:

Tablo 25
Çalışma Süresi Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

	Çalışma Süresi	N	Ort.	S. S.	F	Anlamlılık
Genel Fark	10 ve Üzeri	140	11,807	23,049	1,749	0,155
	5 - 10 Yıl	263	6,597	21,637		
	2 - 5 Yıl	327	7,807	23,116		
	0 - 1 Yıl	116	9,086	21,290		
İşe Alım Öncesi	10 ve Üzeri	140	0,407	2,923	0,676	0,567
	5 - 10 Yıl	263	0,650	2,647		
	2 - 5 Yıl	327	0,538	2,510		
	0 - 1 Yıl	116	0,259	2,684		
Seçme Yerleştirme	10 ve Üzeri	140	1,664	3,825	3,781	0,010
	5 - 10 Yıl	263	0,574	3,235		
	2 - 5 Yıl	327	0,719	3,421		
	0 - 1 Yıl	116	1,172	2,929		
İşten Çıkarma	10 ve Üzeri	140	1,200	3,006	1,548	0,201
	5 - 10 Yıl	263	0,582	3,761		
	2 - 5 Yıl	327	0,706	3,732		
	0 - 1 Yıl	116	1,259	3,822		
Performans Değerleme	10 ve Üzeri	140	1,529	3,798	1,695	0,167
	5 - 10 Yıl	263	0,741	3,830		
	2 - 5 Yıl	327	0,817	3,647		
	0 - 1 Yıl	116	1,164	3,370		
Terfi ve Atama	10 ve Üzeri	140	1,814	4,394	1,249	0,291
	5 - 10 Yıl	263	1,091	3,681		
	2 - 5 Yıl	327	1,245	3,890		
	0 - 1 Yıl	116	1,569	3,726		
Ücretlendirme	10 ve Üzeri	140	2,043	4,461	0,871	0,455
	5 - 10 Yıl	263	1,369	3,873		
	2 - 5 Yıl	327	1,550	4,171		
	0 - 1 Yıl	116	1,440	3,948		
Eğitim ve Geliştirme	10 ve Üzeri	140	1,443	4,130	0,942	0,420
	5 - 10 Yıl	263	0,791	3,735		
	2 - 5 Yıl	327	1,119	3,761		
	0 - 1 Yıl	116	1,069	3,606		
Ödüllendirme	10 ve Üzeri	140	1,707	4,778	1,500	0,213
	5 - 10 Yıl	263	0,798	3,747		
	2 - 5 Yıl	327	1,113	4,104		
	0 - 1 Yıl	116	1,155	3,964		

7.2.10 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Eğitim durumunun kişilerin ahlaki yaklaşımlarında farklılık yaratabileceği bilgisinden hareketle farklar sınanmış ve katılımcıların eğitim durumu değişkeni dikkate alındığında ortaya çıkan farklar genel değerlendirmede anlamlı bulunmuştur.

En yüksek fark ilkokul mezunu çalışanlarda tespit edilmiştir. Üniversite mezunu çalışanların ahlaki algıları ile kurumun performansı daha örtüşen düzeyde tespit edilmiştir. İkinci yüksek fark meslek yüksek okulu çalışanlarında tespit edilmiştir.

MYO mezunları genellikle teknik personeldir ve üretim alanlarında işçilerle birlikte çalışan grupta yer almaktadırlar. Üniversite grubu ise genellikle ofis çalışanlarıdır. Bu, farkın aynı zamanda işletmede çalışılan bölümlerle de ilgisi olduğunu göstermektedir.

Farkları tanımlayıcı Anova analizi sonuçları Tablo 26’da özetlenmiştir:

Tablo 26
Eğitim Durumu Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	S. S.	F	Anlamlılık
Genel Fark	Lisansüstü	9	6,778	8,814	2,907	0,013
	Üniversite	100	2,440	28,882		
	MYO	46	10,565	16,652		
	Lise	277	6,758	26,107		
	Ortaokul	239	9,075	17,114		
	İlkokul	173	12,289	19,304		
İşe Alım Öncesi	Lisansüstü	9	0,778	2,489	1,121	0,348
	Üniversite	100	0,150	3,577		
	MYO	46	0,696	2,220		
	Lise	277	0,480	2,652		
	Ortaokul	239	0,803	2,234		
	İlkokul	173	0,376	2,586		
Seçme Yerleştirme	Lisansüstü	9	0,889	1,691	1,096	0,361
	Üniversite	100	0,360	4,265		
	MYO	46	1,022	2,134		
	Lise	277	0,722	3,722		
	Ortaokul	239	1,042	2,770		
	İlkokul	173	1,237	3,380		
İşten Çıkarma	Lisansüstü	9	1,111	1,537	5,474	0,000
	Üniversite	100	-0,410	4,300		
	MYO	46	1,196	3,304		
	Lise	277	0,415	4,010		
	Ortaokul	239	1,138	2,794		
	İlkokul	173	1,676	3,601		
Performans Değerleme	Lisansüstü	9	0,778	2,048	1,787	0,113
	Üniversite	100	0,500	4,556		
	MYO	46	1,065	2,736		
	Lise	277	0,610	4,100		
	Ortaokul	239	1,042	2,947		
	İlkokul	173	1,566	3,578		

Terfi ve Atama	Lisansüstü	9	0,556	1,878	1,299	0,262
	Üniversite	100	0,840	4,743		
	MYO	46	1,761	3,541		
	Lise	277	1,184	4,266		
	Ortaokul	239	1,251	2,946		
	İlkokul	173	1,884	4,033		
Ücretlendirme	Lisansüstü	9	1,000	1,414	2,503	0,029
	Üniversite	100	0,520	4,806		
	MYO	46	1,804	3,468		
	Lise	277	1,455	4,514		
	Ortaokul	239	1,544	3,148		
	İlkokul	173	2,289	4,283		
Eğitim ve Geliştirme	Lisansüstü	9	0,444	1,130	1,646	0,145
	Üniversite	100	0,200	4,257		
	MYO	46	1,630	3,434		
	Lise	277	0,975	4,296		
	Ortaokul	239	1,188	2,905		
	İlkokul	173	1,399	3,882		
Ödüllendirme	Lisansüstü	9	1,222	1,986	2,183	0,054
	Üniversite	100	0,280	4,626		
	MYO	46	1,391	3,356		
	Lise	277	0,917	4,434		
	Ortaokul	239	1,067	3,334		
	İlkokul	173	1,861	4,296		

Genel farklara yönelik tanımlama işten çıkarma ve ücretlendirme ilişkilerinde de aynı düzeyde seyretmiştir. Ayırıcı farklar çoklu karşılaştırma tablolarında ayrıntıları ile yer almaktadır. (Bkz. EK:3).

7.2.11 Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Genel değerlendirmeye yönelik farklarda istatistiksel olarak fark anlamlı tanımlanmamış olmakla birlikte seçme yerleştirme, işten çıkarma, süreçlerine yönelik farklar anlamlıdır.

Bazı bölüm çalışanlarına yönelik gözlem sayısı düşük olduğu için “Diğer” adıyla gruplama gerçekleştirilmiştir. Ancak analiz sonucunu gözlem bu gruplama değiştirmemiştir.

Farkları tanımlayan Anova analizi Tablo 27’de sunulmuştur:

Tablo 27
Çalışılan Bölüm Değişkeni Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

Faktör	Çalışılan Bölüm	N	Ortalama	S. S.	F	Anlamlılık
Genel Fark	Üretim / Kalite	481	8,102	25,456	1,646	0,119
	Planlama	85	9,424	16,986		
	İnsan Kaynakları	58	7,138	14,618		
	Pazarlama	77	5,870	17,558		
	Muhasebe	56	15,143	23,764		
	Halkla İlişkiler	31	8,935	17,838		
	İdari İşler	44	8,545	13,041		
	Diğer	14	-5,000	8,357		
İşe Alım Öncesi İlişkiler	Üretim / Kalite	481	0,347	2,643	1,309	0,243
	Planlama	85	0,624	3,008		
	İnsan Kaynakları	58	0,379	1,473		
	Pazarlama	77	1,000	2,406		
	Muhasebe	56	0,750	2,719		
	Halkla İlişkiler	31	1,258	2,977		
	İdari İşler	44	0,818	1,702		
	Diğer	14	-0,143	5,419		
Seçme Yerleştirme	Üretim / Kalite	481	0,859	3,476	2,473	0,016
	Planlama	85	1,506	3,312		
	İnsan Kaynakları	58	0,500	2,793		
	Pazarlama	77	0,688	2,816		
	Muhasebe	56	1,554	3,682		
	Halkla İlişkiler	31	1,581	3,404		
	İdari İşler	44	0,500	2,387		
	Diğer	14	-1,857	5,573		
İşten Çıkarma	Üretim / Kalite	481	0,936	4,058	2,516	0,015
	Planlama	85	0,671	2,342		
	İnsan Kaynakları	58	0,534	2,597		
	Pazarlama	77	0,727	2,845		
	Muhasebe	56	1,250	3,834		
	Halkla İlişkiler	31	0,935	3,605		
	İdari İşler	44	1,068	2,347		
	Diğer	14	-3,000	4,038		
Performans Değerleme	Üretim / Kalite	481	0,929	4,083	0,868	0,532
	Planlama	85	1,212	2,891		
	İnsan Kaynakları	58	1,086	3,300		
	Pazarlama	77	0,429	2,881		
	Muhasebe	56	1,768	4,121		
	Halkla İlişkiler	31	0,581	3,117		
	İdari İşler	44	1,091	2,604		
	Diğer	14	0,000	0,000		

Terfi Ve Atama	Üretim / Kalite	481	1,318	4,361	1,382	0,209
	Planlama	85	1,459	3,376		
	İnsan Kaynakları	58	1,310	2,861		
	Pazarlama	77	0,779	2,963		
	Muhasebe	56	2,625	4,052		
	Halkla İlişkiler	31	1,032	3,060		
	İdari İşler	44	1,295	2,502		
	Diğer	14	0,000	0,000		
Ücretlendirme	Üretim / Kalite	481	1,557	4,587	1,184	0,309
	Planlama	85	1,682	3,307		
	İnsan Kaynakları	58	1,276	2,300		
	Pazarlama	77	0,909	3,376		
	Muhasebe	56	2,589	4,520		
	Halkla İlişkiler	31	1,742	3,396		
	İdari İşler	44	1,932	3,083		
	Diğer	14	0,000	0,000		
Eğitim ve Geliştirme	Üretim / Kalite	481	0,971	4,243	0,923	0,488
	Planlama	85	1,282	3,142		
	İnsan Kaynakları	58	1,207	2,858		
	Pazarlama	77	0,857	2,766		
	Muhasebe	56	2,125	4,286		
	Halkla İlişkiler	31	0,935	3,366		
	İdari İşler	44	0,909	2,229		
	Diğer	14	0,000	0,000		
Ödüllendirme	Üretim / Kalite	481	1,185	4,601	1,399	0,202
	Planlama	85	0,988	3,194		
	İnsan Kaynakları	58	0,845	2,764		
	Pazarlama	77	0,481	2,959		
	Muhasebe	56	2,482	4,929		
	Halkla İlişkiler	31	0,871	3,649		
	İdari İşler	44	0,932	2,182		
	Diğer	14	0,000	0,000		

Yardımlaşma (kooperatif), Ar-ge, bilgi işlem çalışanlarının kendileri kendi ahlaki beklentileri ile kurum performansı arasında daha az fark var olduğu tüm değerlendirmeler için söylenebilir. Aynı şekilde insan kaynakları, idari işler ve pazarlama çalışanlarının kendileri kendi ahlaki beklentileri ile kurum performansı arasında fark azdır.

Ancak farklı analizlerde (Tukey) Kooperatif, bilgi işlem ve ar-ge çalışanlarının puanlama eğilimlerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu gruplar hem kendilerine hem işletmeye benzer oranda düşük vermişler ve fark çok düşük çıkmıştır. Bu nedenle bu bulgu dikkatli yorumlanmalıdır.

7.2.12 Kişinin Yaşamının İlk 15 Yılına Geçirdiği Yöre Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Bu sınavın amacı yetişilen yöre bilgisinin değerlendirmede etkili olup olmayacağını tespit etmek olup katılımcılar, İstanbul ve İstanbul Dışı olarak gruplanmıştır.

Kişinin yaşamının ilk 15 yılını geçirdiği yer değişkeni ile ilgili oluşmuş farkların analizini gösteren bağımsız t testi sonuçları Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo28
Kişinin Yetiştirdiği Yöre Bilgisi Değişkeni Bağımsız t Testi Sonuçları

	İl	N	Ort.	S.S	Levene's Test		Bağımsız Test	
					F	Anlam.	t	Anlam.
Genel Fark	İst.	472	12,684	19,589	0,509	0,476	6,590	0,000
	İst. Dışı	374	2,695	24,501				
İşe Alım Öncesi	İst.	472	0,638	2,515	1,364	0,243	1,541	0,124
	İst. Dışı	374	0,356	2,800				
Seçme Yerleştirme	İst.	472	1,445	3,222	0,310	0,578	5,415	0,000
	İst. Dışı	374	0,195	3,470				
İşten Çıkarma	İst.	472	1,339	3,085	2,884	0,090	4,660	0,000
	İst. Dışı	374	0,176	4,168				
Performans Değerleme	İst.	472	1,506	3,513	4,891	0,027	4,859	0,000
	İst. Dışı	374	0,267	3,813				
Terfi ve Atama	İst.	472	2,059	3,819	12,113	0,001	6,207	0,000
	İst. Dışı	374	0,422	3,801				
Ücretlendirme	İst.	472	2,225	3,960	5,029	0,025	5,356	0,000
	İst. Dışı	374	0,722	4,125				
Eğitim ve Geliştirme	İst.	472	1,729	3,741	15,027	0,000	5,843	0,000
	İst. Dışı	374	0,225	3,701				
Ödüllendirme	İst.	472	1,744	4,096	12,536	0,000	5,060	0,000
	İst. Dışı	374	0,332	3,979				

Genel farklarda İstanbul ve İstanbul dışı grubu incelendiğinde, fark puanları ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmuştur. Genel farklar açısından yaşamının ilk 15 yılını İstanbul’da geçirenlerin farklarının ortalaması, İstanbul dışında geçirenlerden anlamlı olarak yüksektir. Bunun anlamı, ilk 15 yılını İstanbul’da geçirenlerin ahlaki beklentileri ile işletmenin gösterdiği performans arasında fark fazladır. Buna göre işletme daha performanslıdır. Sadece işe alım öncesi ilişkilerde anlamlı fark tespit edilememiştir.

7.2.13 Kişinin Son 10 Yılına Geçirdiği Yöre Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Kişinin yaşamının son 10 yılını geçirdiği yer ile ilgili oluşmuş farkların analizini gösteren bağımsız t testi sonuçları Tablo 29’de sunulmuştur.

Tablo 29
Kişinin Son 10 Yılına Geçirdiği Yöre Değişkeni Bağımsız t Testi Sonuçları

	İL	N	Ortalama	S. S.	Levene's Test		Bağımsız t Test	
					F	Anlamlılık	t	Anlamlılık
Genel Fark	İst.	699	11,720	18,551	23,170	0,000	7,566	0,000
	İst. Dışı	147	-8,143	30,670				
İşe Alım Öncesi İlişkiler	İst.	699	0,671	2,430	15,416	0,000	3,073	0,002
	İst. Dışı	147	-0,238	3,409				
Seçme Yerleş-tirme	İst.	699	1,342	3,087	19,385	0,000	7,529	0,000
	İst. Dışı	147	-1,245	3,918				
İşten Çıkarma	İst.	699	1,345	2,920	83,142	0,000	6,556	0,000
	İst. Dışı	147	-1,646	5,367				
Performans Değerleme	İst.	699	1,393	3,319	5,304	0,022	6,246	0,000
	İst. Dışı	147	-1,109	4,613				
Terfi Ve Atama	İst.	699	1,833	3,503	2,687	0,102	8,420	0,000
	İst. Dışı	147	-1,027	4,725				
Ücretlendirme	İst.	699	2,084	3,735	0,819	0,366	8,439	0,000
	İst. Dışı	147	-0,932	4,798				
Eğitim Ve Geliştirme	İst.	699	1,505	3,414	3,307	0,069	7,617	0,000
	İst. Dışı	147	-1,034	4,722				
Ödüllendirme	İst.	699	1,546	3,783	2,026	0,155	6,776	0,000
	İst. Dışı	147	-0,912	4,896				

Genel farklarda İstanbul ve İstanbul dışı grupları incelendiğinde, fark puanları ortalamaları açısından anlamlı fark bulunmuştur. Genel farklar açısından son 10 yılını İstanbul’da geçirenlerin farklarının ortalaması, İstanbul dışında geçirenlerden anlamlı olarak yüksektir. Bunun anlamı, son 10 yılını İstanbul’da geçirenler, işletmenin performansını daha düşük bulmuştur; kişilerin beklentileri ile işletmenin gösterdiği performans arasında fark daha fazladır.

Kişinin yetiştiği ve son yılını geçirdiği yöre bilgilerine göre elde edilen bulgulardan şu anlaşılmaktadır ki; İstanbul’da yetişmiş veya uzun süre yaşamış kişiler bu yönde daha talepkâr değerlendirmeler sunmuştur. İstanbul dışında yetişmiş ve yaşamış kişiler ise bu yönde daha çekinik puanlamalar yapmışlardır. Bu da insanın yetiştiği veya

yaşadığı şehrin ahlaki değerlendirmelerini etkilediği yönünde bilgiye bizleri ulaştırmaktadır.

7.2.14 Gelir Grubu Algısı Grubu Algısı Değişkenine Göre Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Kişilerin kendilerine yönelik gelir grubu algısının ahlaki yaklaşımları etkileyip etkilemediğini sınamak üzere yapılan değerlendirmede şu sonuçlar elde edilmiştir:

Genel değerlendirme sonuçlarına göre gelir gruplarına göre ortaya çıkan farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Ortalamalar incelendiğinde gelir grubu düzeyi arttıkça farkın azaldığı yönünde bir eğilim olduğu görülmektedir. Buna göre kişilerin gelir grubu algısının ahlaki yaklaşımları etkilediği söylenebilir.

Kişinin kendine yönelik gelir grubu algısına dayalı olarak tanımlanan gelir gruplarına göre yapılan analiz Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30
İKY İlişkileri Gelir Grubu Algısı Değişkeni
Değerlendirme Farkları Anova Tablosu

	Gelir Algısı	N	Ort.	S. S.	F	Anlam.
Genel Fark	Alt	78	16,423	20,841	4,338	0,002
	Ort. Altı	198	10,096	26,417		
	Orta	496	7,030	21,965		
	Ort. Üstü	60	3,033	10,650		
	Üst	14	3,286	5,810		
İşe Alım Öncesi	Alt	78	-0,128	3,081	1,930	0,103
	Ort. Altı	198	0,717	3,086		
	Orta	496	0,583	2,368		
	Ort. Üstü	60	0,083	2,644		
	Üst	14	0,571	2,344		
Seçme Yerleştirme	Alt	78	1,333	4,076	1,213	0,303
	Ort. Altı	198	1,126	3,701		
	Orta	496	0,784	3,217		
	Ort. Üstü	60	0,317	2,873		
	Üst	14	1,429	2,243		
İşten Çıkarma	Alt	78	2,167	3,634	4,427	0,002
	Ort. Altı	198	0,894	4,379		

	Orta	496	0,734	3,392		
	Ort. Üstü	60	0,050	2,626		
	Üst	14	-1,071	2,973		
Performans Değerleme	Alt	78	1,821	4,022		
	Ort. Altı	198	1,086	4,330		
	Orta	496	0,819	3,524		
	Ort. Üstü	60	0,700	2,331		
	Üst	14	0,429	2,377	1,444	0,218
Terfi ve Atama	Alt	78	2,795	4,347		
	Ort. Altı	198	1,581	4,639		
	Orta	496	1,058	3,639		
	Ort. Üstü	60	0,733	1,726		
	Üst	14	2,143	3,371	4,131	0,003
Ücretlendirme	Alt	78	3,385	4,663		
	Ort. Altı	198	1,929	4,942		
	Orta	496	1,298	3,779		
	Ort. Üstü	60	0,483	1,827		
	Üst	14	0,071	1,542	6,426	0,000
Eğitim ve Geliştirme	Alt	78	1,910	3,697		
	Ort. Altı	198	1,308	4,583		
	Orta	496	0,935	3,648		
	Ort. Üstü	60	0,517	1,873		
	Üst	14	-0,214	2,392	2,035	0,088
Ödüllendirme	Alt	78	3,141	4,642		
	Ort. Altı	198	1,455	4,865		
	Orta	496	0,819	3,815		
	Ort. Üstü	60	0,150	1,755		
	Üst	14	-0,071	2,056	7,060	0,000

İşten çıkarma, ücretlendirme, ödüllendirme ilişkileri için gelir düzeyi arttıkça işletmeyi daha performans düzeyi yüksek olarak algılamaktadır.

Terfi atama ilişkileri için ise alt ve üst gelir grubu algıları bir birine yaklaşık olup diğer grupların ortalama farkları daha azdır. En örtüşük beklenti ortanın üstü gelir algısı olan grupta tespit edilmişti.

Çoklu karşılaştırmaları gösteren tablolar Ek:3’de sunulmuştur. (Bkz. EK:3) . Diğer ilişki türleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

SONUÇ

Bu araştırmada insan kaynakları yönetimi açısından çalışan yönetim ilişkilerinin evrensel ahlaki ilkelere göre ağırlıklı olarak eşitlik ve adalet boyutunda bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmanın amacı, üretim işletmelerinde çalışanların, bu güne kadar sahip oldukları ahlaki algılarına dayalı olarak insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ne kadar kişilerin beklentilerine uygun olduğunu dile getirerek, mevcut durumu ortaya koymaktır.

Bu alanda yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar olmakla birlikte yurtdışında daha çok ahlak kodu oluşturma ve sosyal sorumluluk konularında ağırlıklı olarak çalışılmıştır. Ahlak konusu yönetimin zor konularından birisidir. Bu yönde yaşanan tedirginlikler bu güne kadar az sayıda kaynağın oluşmasına yol açmıştır. Türkiye’de de yapılan çalışmalar daha çok meslek ahlakı içerikli olup iş ahlakı felsefesine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Bu alışma benzeri araştırmalardan daha kapsamlı bir çalışma olduğu için insan kaynakları çalışanlarının mesleki ahlak ilkelerinin ortaya konmasında da bir kaynak çalışma olarak değerlendirilebilir. Diğer bir katkı da araştırma için geliştirilen “Ahlaki Etkinlik leği”dir. Bu lek ile veri toplanmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çalışan yönetim ilişkileri değerlendirildiğinde araştırmanın bulguları şu şekilde özetlenebilir.

- Kişilerin İKY fonksiyonlarına yönelik kendi ahlaki algıları ile kurumun ahlaki performansı arasında fark vardır.
- Kurumlar kişilerin ahlaki algılarına dayalı olarak kişilerin beklentilerine daha az uygunlukta yönetilmektedirler.
- Kişilerin bu ilişkilere verdikleri önem derecesi ile (nem) kendi algılarına göre işletmeleri değerlendirmeleri (Performans) arasında ortalamada yüzde oranı olarak değerlendirildiğinde % 10’luk bir fark vardır. Bu farkı temsil eden sıralamalı tablo aşağıda sunulmuştur:

Tablo 31
İKY İlişkileri Genel Değerlendirme Sıralamalı YzdeTablo

İLİŞKİLER	ÖNEM	İLİŞKİLER	PERFORMANS	FARK
Ücretlendirme	79,31	Ücretlendirme	66,28	13,03
Terfi ve Atama	74,76	Terfi ve Atama	62,09	12,67
Eğitim Geliştirme	75,15	Eğitim Geliştirme	65,07	10,08
Ödüllendirme	77,78	Ödüllendirme	68,26	9,52
Performans	76,24	Performans	67,20	9,04
Seçme Yerleştirme	75,77	Seçme Yerleştirme	66,99	8,78
İşten Çıkarma	77,04	İşten Çıkarma	69,44	7,60
İşe Alım Öncesi	75,50	İşe Alım Öncesi	71,13	4,37
ORTALAMA	76,44	ORTALAMA	67,06	9,39

- “Ücretlendirme ve Sosyal Hakları” kapsayan ilişkiler farkın en yüksek olduğu süreçtir. Kişilerin en hassas gördüğü süreç olmasına rağmen kurum için en düşük puanlanmış süreç değildir.
- İşletmelerdeki ikinci düşük performanslı süreç “Terfi ve Atama” dır. Bu süreç kurum için de düşük puanlanmış süreçtir.
- Üçüncü düşük performanslı süreç “Eğitim ve Geliştirme” sürecidir. Bu süreç kurum için de düşük puanlanmış süreçtir. Arkasından “Ödüllendirme” ve “Performans Değerleme” ilişkileri gelmektedir.
- “Seçme ve Yerleştirme” sürecinde çalışanlar kurumları performanslı algılamaktadırlar.
- “İşten Çıkarma” ilişkilerine kişilerin hassasiyeti yüksek olup ve kurum performans değerlemeleri de yüksektir. İşten çıkarma ilişkilerinde çalışanlar kurumları performanslı algılamaktadırlar.
- En düşük fark “İşe Alım Öncesi” ilişkilerde tespit edilmiştir. Bu süreç çalışanların beklentilerine en uygun yönetilen süreçtir.
- Mavi yaka ve beyaz yaka ayrımı kullanıldığında işten çıkarma ilişkileri haricinde hiçbir fonksiyona anlamlı farklılık gösteren bulguya rastlan-

mamaktadır. Bunun anlamı işletmelerde mavi yaka ve beyaz yakaya yönelik ahlaki yaklaşım açısından fark olmadığı ancak işten çıkarma ilişkileri söz konusu olduğunda mavi yaka personelin işletmeyi bu yönde performanssız değerlendirdiğidir.

- Tüm ilişki türleri işletme büyüklüğü değişkeni açısından incelendiğinde genellikle çalışan sayısı arttıkça kişilerin kuruma yönelik verdiği puanlar artmaktadır. Büyük işletmeleri çalışanlar ahlaki olarak daha beklentilerine uygun olarak algılamaktadırlar.
- Genel farklarda kadın ve erkek grubu incelendiğinde, kadınların fark puanları, erkeklere oranla daha yüksek bulunmuştur. Bunun anlamı kadınlar, erkeklere göre kurumları ahlaki kurum performansını daha düşük uygunlukta değerlendirmektedirler.
- İlişkiler incelendiğinde kişilerin değerlendirmeleri medeni duruma göre fark göstermemektedir. Bunun anlamı kişilerin evli veya bekâr olmaları puanlamayı etkilememektedir. Genel bir kanı olarak; evli kişilerin terfisinin tercih edilmesi, işten çıkarmalarda bekârların tercih edilmesi gibi kanıları destekleyecek bir bulguya rastlanmamıştır.
- Faaliyetlerini yapılandırılmış süreçlerle gerçekleştirme zorunluluğu olan metal sanayi ve gıda sanayi gibi risk grubu yüksek olan işletmelerin çalışanları kurumları daha performanslı olarak algılamaktadırlar.
- Yaşı ilerlemiş olan personele yönelik ayrımcılığa dayalı bir bulguya rastlanmamıştır.
- Çalışma süresi değişkeni dikkate alındığında ortaya çıkan farklar genel ve fonksiyonlara göre değerlendirildiğinde anlamlı bulunmamış sadece seçme yerleştirme ilişkilerine yönelik değerlendirme farkları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

- Kıdem değişkenine göre de farklar anlamlı bulunmamış olmakla birlikte ortalamalar incelendiğinde aynı yaşı ilerlemiş personele ait analizlerde olduğu gibi, çoğu fonksiyonlarda kıdem grubu yüksek olan kişilerin daha fazla fark oluşturma eğiliminde puanlama yaptığı tespit edilmiştir.
- İlkokul mezunu kişilerin fark puanları diğer eğitim düzeylerine göre fazladır. Üniversite mezunu kişilerin değerlemeleri ahlaki beklentilerine daha uygun bulunmuştur.
- Meslek yüksek okul mezunları grubunda daha az örtüşen sonuçlar elde edilmiştir.
- Çalışılan bölümlere göre değerlendirildiğinde en düşük puanlar ar-ge, bilgi işlem, kooperatif çalışanlarından gelmiş olmasına rağmen beklentileri en fazla karşılandığı grupta yer almışlardır.
- Ortalama puanlar idari işler, muhasebe, insan kaynakları, planlama çalışanlarından yüksek puanlar ise üretim, kalite, pazarlama gibi bölümlerden gelmiştir.
- Bunun anlamı üretime direk katılan ve müşteri ayağı olan birim çalışanları kendilerine ve işletmelere daha yüksek puan vermiş ama daha az örtüşen bir yapı sergilemişlerdir.
- Gelir grupları değişkeni ele alındığında farklar anlamlı bulunmuş; gelir grubu algısı arttıkça daha örtüşen bir yapı ortaya çıkmıştır.
- Üst gelir algısına sahip olan grup işletmeyi daha performanslı algılamaktadır.
- Yaşamının ilk 15 yılını veya son 10 yılını İstanbul’da geçiren çalışanlar kurumların ahlaki performanslarının beklentilerine daha az uygun şekilde olduğunu düşünmektedirler. İstanbul dışından olan kişiler daha çekinik puanlamalar yapmışlardır.

Ahlak konusu yönetimin zor konularındandır. Bu konuda yaşanan tedirginlikler, alanda az sayıda kaynağın oluşmasına yol açmıştır. Bu alışma insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanışsının ahlaki açıdan bir değerlendirmesini sunmaktadır.

İnsan kaynakları çalışanlarının insan kaynakları süreçlerinin etkinliliğini sağlama yolunda muazzam bir gayret göstermesi gereklidir. İnsan kaynakları yönetiminin başarısında hem teknik ve sistem geliştirme konularına hakimiyet hem de fonksiyonların uygulanışında ahlaki uygunlukların yerine getirilmesinin önemli bir yeri vardır. Çoğu zaman kişiler ahlaken doğru olarak ne algıladıklarına göre hareket ederler. Ancak objektifliğin diğer bir değerle eşitlik ve adalet ilkesinin uygulanabilmesi için ağdaş sistemlerin hayata geçirilmesi gereklidir. Unutulmamalıdır ki; sadece ahlaksız bir uygulamayı hayata geçiren değil, ahlaki bir çalışma hayatının temelini atan sistemler kurmayan ve uygulamayan yöneticiler de en az ahlaki uygulamaları red edenler kadar suçludur. Yüksek nitelikli bir çalışma hayatı standardı için ahlaki ikilemlerden sıyrılmak gereklidir. Bu tür bir yaklaşım aynı zamanda etkin liderlik ve yönetim anlayışının simgesi sayılmalıdır.

KAYNAKLAR

Akarsu, Bedia. **İmmanuel Kant’ın Ahlak Felsefesi**. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1999.

Akyüz, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. Birinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Andrews, Kenneth R. “Ethics in Practice”. HBR (Ed.). **Corporate Ethics** içinde. Boston: Harvard Business School Press, 2003. ss.(67-83).

Argüden, Yılmaz. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları. Ekim 2002.

Aron, Raymond. **Toplumbilim Düşüncesinde Ana Akımlar, Durkheim – Pareto – Weber**. Fevzi Yalım (çev.). Ankara: İş Matbaası, 1973.

Arslan, Mahmut. **İş Ve Meslek Ahlakı**,. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Avcı, Adnan. **İş Mevzuatı-Temel İş Kanunları**. 13. Baskı: İstanbul, Melisa Matbaacılık, Ağustos 2007.

Aydede, Ceyda. **Yükselen Trend: Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: Media Cat Kitapları, Mart 2007.

Aydoğan, Sibel. “Sosyal Sorumluluk Anlayışında İş Ahlakı’nın Rolü ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2005.

Badaracco, Joseph L. “We Don’t Need Another Hero”. HBR (Ed.). **Corporate Ethics** içinde Boston: Harvard Business School Press, 2003, ss.1-17.

Badaracco, Joseph L. “We Don’t Need Another Hero”, **Corporate Ethics** içinde. Boston: Harvard Business School Press, 2003.ss.1-17.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Baskı. İstanbul: Karriyer Yayınları, 2004.

Bayram, Nuran. **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**. Bursa: Ezgi Kitabevi. 2004.

Bennington, Lynne. “HR Managers as Ethics Agents of the State”. Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.). **Human Resources Management, Ethics and Employment** içinde. New York: Oxford University Press, 2007, ss.137-151.

Boxall Peter, Purcell John. “Strategic Management And Human Resources: The Pursuit of Productivity, Flexibility and Legitimacy”, Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.). **Human Resource Managemet Ethics And Employment** içinde. New York: Oxford University Press, 2007, ss.66-80.

Bozkurt, Nejat. **Kant**. İkinci Basım. İstanbul: Say Yayınları. 2005.

BPP. **Business Basics: Organizational Behaviour**. First Edition. London: BPP Publishing, London, May 1995.

Brenkert G. George. **Marx’ın Özgürlük Etiği**, Yavuz Alogan (çev.). 1. Basım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1998.

Budd John W., Scoville James G. “Moral Philosophy, Business Ethics and the Employment Relationship”, John W. Budd and James G. Scoville (Ed.). **The Ethics of Human Resources and Industrial Relations** içinde Illinois: Labor and Employment Relations Associations Series, 2005, ss.1-21.

Cooley, John W. “Defining the Ethical Limits of Acceptable Deception”. <http://www.mediate.com/articles/cooley1.cfm> 3.11.2006

Çöpoğlu, Mustafa. **İK Yönetiminde İş Hukuku Uygulamaları**. İstanbul: Aydoğdu Ofset, 2008.

Demir, Yeter. “İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”. http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc

Dicle, Atilla. **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Ankara: ODTÜ Yayını. 1980.

Doğan, Nejat. “Pragmatizmin Felsefi Temelleri”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.20, Ocak-Haziran 2003, ss.83-93.

Doğan, Özlem. **Etik-Ahlak Felsefesi**. İstanbul: İnkılap Yayınları, 2004.

Donaldson Thomas, Werhane Patricia H. **Ethical Issues in Business a Philosophical Approach**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1979.

Donaldson, Thomas. “Values In Tension: Ethics Away From Home”, HBR (Ed.). Corporate Ethics. Boston: Harvard Business School Press, 2003. ss.113-138.

Döşoğlu, Deniz Nevin. **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1999.

Durkheim, Emile. **Meslek Ahlakı**. Mehmet Karasan (çev.). İkinci Basım. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1962.

Durkheim, Emile. **Toplumbilimsel Yöntemin Kuralları**. Celal Bali Akal (çev.). İstanbul: BFS Yayınları, 1985.

Duska, Ronald. “Empolyee Rights”, Milton Snoeyenbos, Robert Almader, James Humber (Ed.). **Business Ethics** içinde, Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, ss.245-256.

Elmalı, Osman. **Bertrand Russel’da Ahlak Felsefesi**. İstanbul: Ataç Yayınları, 2005.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Yedinci Baskı. İstanbul: Betaş Yayınları, 2001.

Erkan, Hüsnü. **Sosyal Piyasa Ekonomisinin Rekabet Boyutu**. İzmir: Konrad Adenauer Vakfı yayınları, 1987.

Fritzsche, David J. **Business Ethics: A Global and Managerial Perspective**. Singapore: Mc Graw Hill Book Companies Inc., 1997.

Folke, Glastra. “Bradening The Scope Of Diversity Management”. **Industrial Relations**, Vol.55, Issue 4, Fall 2000, ss.698-722.

Frolov, Ivan. **Felsefe Sözlüğü**. Aziz Çalışlar (çev.). İkinci Basım. İstanbul: Cem Yayınevi, Ekim 1997.

Gellerman, Saul W. “Why Good Managers Make Bad Ethical Choices”, HBR (Ed.). **Corporate Ethics** içinde. Boston: Harvard Business School Press, 2003. ss.49-66.

Gilman Stuart C., Joseph Joshua, Raven Cheryl L. “Conflicts Of Interest”. 2002-04 http://www.ethics.resources/article_detail.cfm?ID=853 Ethics Resource Center

Gordon, David. **İktisadi Mantığa Giriş**. Bahadır Akın (çev.). Ankara: Liberte Yayınları, Mart 2004.

Gök, Sibel. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. Birinci Baskı. İstanbul: Betaş Yayınları, 2006.

Guest, David E. “HRM And Performance: Can Partnership Address The Ethical Dilemmas?”. Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.). **Human Resource Management Ethics And Employment** içinde New York: Oxford University Press, 2007, ss.52-65

Gültekin, Nihat. “İşletmelerin Sosyal Başarısında Sosyal Sorumluluğun Rolü ve GAP Bölgesi Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE. 2003.

Güngör, Erol. **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**. İstanbul: Ötüken Yayınları, 2000.

Güngör, Erol. **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar, Profesörlük Tezi**. İstanbul: Ötüken Yayınları, 2000.

Gürer Çetin, Canan. **Personel Seçiminde Görüşme**. Birinci Baskı. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990.

Hacıkadıroğlu, Vehbi. **Özgürlük Ahlakı**. Birinci Baskı. İstanbul: Cem Yayınevi, Mayıs 2002.

Hall, Barbara. “Diversity at Work”. Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber (Ed.). **Business Ethics** içinde. Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, ss. 305-311.

Hançerlioğlu, Orhan. **Başlangıcından Bugüne Kadar Özgürlük Düşüncesi**. İkinci Basım. İstanbul: Varlık Yayınları, 1970.

Humber, James M. “In Defense of Reverse Discrimination”, Milton Snoeyenbos, Robert Almader, James Humber (Ed.). **Business Ethics** içinde New York: Prometheus Books, 2001, ss.279-304.

Humber James M., “**In Defense Of Reverse Discrimination**”, Milton Snoeyenbos, Robert Almader, James Humber (Ed.). **Business Ethics** içinde, New York: Prometheus Books, 2001. ss.279-291.

İş Kanunu, Mess Yayınları, İstanbul: 2004.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kanunu

http://www.csgeb.gov.tr/www.isggm.gov.tr/htdocs/files/isg_kanun_tasarisi_taslagi_ss.doc, (15 Mayıs 2009)

Ioanna Kuçuradi, Yunus Aran Konferansı, Felsefe ve Etik, http://www.yunusaran.org/word/Etik_iona.doc

Karagöz, Yıldız. “Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük”. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.26, No.2, Aralık 2002, ss. 267-295.

Karakaş, İsa. **Uygulamalı Sosyal Güvenlik El Kitabı**, Ankara: Adale Yayınları, 2009.

Temmuz 2009 Açlık Yoksulluk Araştırması,

<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/gidaharcama.pdf>, 17.07.2009

Tuğray Kaynak, Adal Zeki, Atay İsmail ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.406. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.

Kotler Philip, Lee Nancy. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Sibel Kaçamak (çev.). İkinci Basım. İstanbul: Media Cat Yayınları, 2008.

Kurtuluş, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm, Küreselleşme Ve İnsan Kaynakları Boyutuyla**. 2. Baskı. İstanbul: İz Yayıncılık, 2001.

Karen, Legge. "The Ethics of HRM In Dealing With Individual Employeees Without Collective Representation". Ashly Pinnington, Rob Macklin, Tom Campbell (Ed.). **Human Resource Management Ethics and Employment** içinde, New York: Oxford University Press, 2007, ss.35-51.

Lorbiecki, Anna. "Critical Turns in the Evolotion of Diversity Management". **British Journal of Management**. Special Issue, Vol.11, Issue3, Sep.2000. ss.1-17.

Löwith, Karl. **Max Weber ve Karl Marx**. Nilüfer Yılmaz (çev.). Ankara: Doruk Yayınları, 1999.

Maxwell, John C. **Ethics 101: What Every Leader Needs To Know**. New York: Hachette Book Group, 2005.

McHugh, Francis P. **Ethics in Business, İş Ahlakı**. Tusiad (çev.). İstanbul: Tusiad Yayınları, Ağustos 1992.

Mess Akıllı Kitap İş Güvencesi. Fesih, İstanbul: Mess Yayınları. Haziran 2003.

Nash, Laura L. "Ethics Without The Sermon". HBR (Ed.). **Corporate Ethics** içinde Boston: Harvard Business School Press, 2003, ss.19-48.

Nelson, Bob. **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**. Serra Egeliler (çev.). İstanbul: Rota Yayınları. 1999.

Noe A., Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. Canan Çetin (çev.). İstanbul: Betaş Yayınları, 1999.

Öcal, Aslan Tolga. **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu, Ahlaki Bir Değerlendirme**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, Haziran 2007.

Özdamar, Kazım. **SPSS ile İstatistik**. Dördüncü Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi. 2001.

Özgener, Şevki. **İş Ahlakının Temelleri, Yönetmel Bir Yaklaşım**. Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

Palmer, Gill. “Socio-political Theory and Ethics in HRM”, Ashly H. Pinnington, Rob Maclin, Tom Cambell (Ed.). **Human Resources Management Ethics and Empolyment** içinde. New York: Oxford University Press, 2007, ss.23-34.

Palmer Maharet, Winters Kenneth T. **Fundamentals of Human Resources, İnsan Kaynakları**. Doğan Şahiner (çev.). Birinci Baskı. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Rachels James, Rachels Stuart. **The Elements of Moral Philosophy**, Fifth Edition, New York: Mc Graw Hill Companies, 2007.

Richard, De George. **Business Ethics**. 3rd Edition. New York: Millan Series, 1990.

Scott, Elizabeth D. “The Ethics of Human Resource Management”. John W. Budd, James G. Scoville (Ed.). **The Ethics of Human Resources and Industrial Relations** içinde. Illinois: Lobar and Employment Relations Association Series, 2005, ss.173-201.

Smith, Adam. **Milletlerin Zenginliği II**. Haldun Derin (çev.). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1948.

Sharp Paine, Lynn. “Örgütsel Dürüstlük İçin Yönetmek”. Cemal Engiz (çev.). Şirket Ahlakı içinde, İstanbul: Mess Yayınları, 2005. ss.87-112.

Snoeyenbos Milton, Robert Almeder, James Humber. “Business and Social Responsibility”, Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber (Ed.). **Business Ethics** içinde. Third Edition, New York: Prometheus Books, 2001, ss.63-71.

Snoeyenbos Milton, Almeder Robert. “Hiring Ethics”, Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber (Ed.). **Business Ethics** içinde. Third Edition. New York: Prometheus Books, 2001, ss.257-264.

Sönmez, Deniz. “İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2000.

Şakar, Müjdat. **Gerekçeli ve İctihatlı İş Kanunu Yorumu**. Dördüncü Baskı. Ankara: Yaklaşım Yayınları. 2009.

Temel Tüketici Hakları, <http://www.tuko-bir.org.tr/frame.asp?sayfa=haklar> (27.07.2009)

Thiroux Jacques P., Krasemann, Keith W. **Ethics Theory And Practice**. Ninth Editions, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

Tınaz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**. İstanbul: Mess Yayınları, 2000.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: Arıkan Yayınları, İkinci Basım, 2008.

Weber, Max. **The Protestant Ethic and The Sprit of Capitalism**. Talcott Parsons (çev.). New York: Dover Publications Inc., 2003.

Weiss, Joseph W. **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**. 2. Edition. New York: The Dryden Press, 1998.

Velasquez, Manuel G. **Business Ethics Concepts and Cases**. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998.

Vogl, Frank. “Ethics&Compliance an a Global Economy: Making the Case” 2000, Ethics Resource Centre Fellows Program, Washingtpon: 2000 <http://www.ethics.org/fellows/fellows-publications.asp> (4. Nisan 2006).

Von Bergen, C.W., Soper Barlow, Foster Teresa. “Unintended Negative Effects of Diversity Management”, **Public Personel Management**, Vol.31, Issue.2. Summer 2002, ss.239-252.

Yeğin, Zelal. “İşe Alım Sürecinde Etik İlişkilere İlişkin Davranışların Algılanması Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE. 2006.

Ethics Resource Centre. Business Ethics Timeline. 2005.
<http://www.ethics.org/resources/betimeline.html> , (23.02.2006).

Türkiyede Eşit Fırsatlar. <http://www.deltur.cec.eu.int/abesitlik.rtf> (10 Nisan 2006)

Negatif ve Pozitif Haklar. http://tr.wikipedia.org/wiki/Negatif_ve_pozitif_haklar
(21Şubat 2009).

Human Rights. <http://humanrights.gov.au/> (13 10 2006)

İstihdamda, Mesleki Eğitimde, Mesleki Yükselmede ve Çalışma Koşullarında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele İlkesinin Uygulanmasına Yönelik Avrupa Konseyi Direktifi.
<http://kssgm.gov.tr/belgeler/uaiab/2002-73.doc> 13.10.2006

Özel Hayata ve Aile Hayatına Saygı Gösterilmesi Hakkı,
<http://www.insanhaklari.org/index-12.htm>, (27.07.2009)

EK-1



Sayın İlgili,

Size sunulan anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programına kayıtlı bir tez araştırması için "Yönetim - Çalışan İlişkilerinde Ahlaki Ölçütler ve Kurumsallık Düzeyi" nin tanımlanmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu amaçla hazırlamış olduğumuz anket formu arka sayfada sunulmuştur. Sizden ricamız bu anket formunu doldurarak kapalı zarf içinde ilgili kişiye teslim etmenizdir. Çalışmada elde edilecek veriler kesinlikle bireysel veya kurum düzeyinde değerlendirilmeyecek, bilgiler gizli tutulacaktır. Bu nedenle anket formuna firma adını veya kendi adınızı yazmanız istenmemektedir.

İş dünyasına ait özelliklerin ortaya çıkarılmasında sağlayacağınız bu değerli katkılarınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

ARAŞTIRMACI

Arzuhan CENGİZ

DANIŞMAN

Doç.Dr. Binali DOĞAN

İrtibat Adresleri ve Telefonları:

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Ressam Namık İsmail Sk. No.1 34180 Bahçelievler / İstanbul

Tel: 0212 599 08 08 Faks: 0212 662 66 67

e-mail: arzuhan.cengiz@imteks.com.tr

BÖLÜM I

**Aşağıdaki soruları cevaplayınız: Boş bırakılan yerleri doldurunuz.
Seçenekli olanların karşısındaki kutucuklara (X) işareti koyunuz.**

SORULAR		CEVAPLAR	
1	İş grubunuzu işaretleyiniz	Beyaz yaka	
		Mavi yaka	
2	Çalıştığınız şirketin çalışan sayısını yazınız		
3	Cinsiyetinizi işaretleyiniz	Kadın	
		Erkek	
4	Medeni durumunuzu işaretleyiniz	Bekar	
		Evli	
5	Yaş grubunuzun üzerini işaretleyiniz	20 yaş ve altı	
		21-25 yaş arası	
		26-35 yaş arası	
		35-45 yaş arası	
		46 ve üzeri	
6	Şirketinizin faaliyette bulunduğu alanı yazınız (Ayakkabı, inşaat, tekstil, vb.)		
7	Şu an çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalışma sürenizi işaretleyiniz	10 yıl ve üzeri	
		5-10 yıl arası	
		2-5 yıl arası	
		0-1 yıl arası	
8	Eğitim düzeyinizi işaretleyiniz	Lisans Üstü	
		Üniversite	
		Meslek Yüksek Okulu	
		Lise	
		Ortaokul (İlköğretim)	
		İlkokul	
	Yok		
9	Şirkette çalıştığınız bölümü yazınız (üretim, planlama, i.k.pazarlama, ar-ge v.b.)		
10	Yaşamınızın ilk 15 yılını geçirdiğiniz yeri yazınız. (Birden fazla yerde geçirdiyseniz büyük bölümünü geçirdiğiniz yeri yazınız.)	Yer:	
		Süre:	
11	Yaşamınızın son 10 yılını geçirdiğiniz yeri yazınız. (Birden fazla yerde geçirdiyseniz büyük bölümünü geçirdiğiniz yeri yazınız.)	Yer:	
		Süre:	
12	Kendinizi hangi gelir grubuna dahil ediyorsunuz, işaretleyiniz	Alt	
		Ortanın altı	
		Orta	
		Ortanın üstü	
		Üst	

<u>BÖLÜM II</u>		Hiç Önemli Değildir	Az Önem- lidir	Orta De- ğerde Önem- lidir	Büyük Öl- çüde Önemlidir	Tam An- lamıyla Önemlidir
Lütfen aşağıdaki ifadeleri, çalıştığınız kurumunuzun ve kendi- nizin önem verme derecesini düşünerek, yanlarında bulunan kutuların içine (X) işareti koyarak cevaplayınız.		1	2	3	4	5
1	Şirketin ürün, hizmet veya uygulamalarına yönelik basın, dergi, gazete veya tv. gibi yayın or- yanlış ve aldatıcı reklamların "kişilik hakla- rına saldırı" olarak kabul edilmesi fikri	Kurum için				
		Benim için				
2	Kurumsal kimlik, imaj gibi çalışmalarda doğruluk, tarafsızlık, dürüstlük gibi ölçütlerin temel	Kurum için				
		Benim için				
3	Çevreye verilen imaj ile şirketteki uygulama- ların birbiri ile tutarlı olması	Kurum için				
		Benim için				
4	İşe alımlarda 'kişiler arası eşitlik ilkesi' nin uygulanması	Kurum için				
		Benim için				
5	İşe alımlarda 'işe göre doğru adam' politika- sının uygulanması	Kurum için				
		Benim için				
6	İşe alımlarda tanındık vasıtası, torpil, kayır- macılık gibi uygulamaların olmaması	Kurum için				
		Benim için				
7	İşe alıştırma ve oryantasyon eğitimleri sade- ce belli Gruplara yönelik olmaması, oryantasyon	Kurum için				
		Benim için				
8	Geçerli bir neden olmadıkça işten çıkartılma yoluna gidilmemesi	Kurum için				
		Benim için				
9	Toplu çıkarmalarda ayrımcılık, kayırmacılık gibi uygulamalara izin verilmemesi	Kurum için				
		Benim için				
10	İşte çıkarmaya sebep olacak ahlaki sorunla- rın tüm çalışanlarca bilinmesi	Kurum için				
		Benim için				
11	İşten çıkarmalarda çıkarılan kişinin tüm haklarının eksiksizce kendisine tazmin edilmesi	Kurum için				
		Benim için				
12	Performans değerlemelerde yöneticilerin tarafsız davranması	Kurum için				
		Benim için				
13	Değerlemede kullanılacak kriterler önceden belirlenerek çalışanlara duyurulmuş olması	Kurum için				
		Benim için				
14	Performans değerlemenin objektif kriterlere göre yapılması	Kurum için				
		Benim için				
15	Performansı düşük ve yüksek kişilerin birbirlerinden ayırt edilebilir olması	Kurum için				
		Benim için				

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, çalıştığınız kurum ve kendiniz için önem derecesini düşünerek, yanlarında bulunan kutuların içine (X) işareti koyarak cevaplayınız.		Hiç Önemli Değildir	Az Önemli- dir	Orta Dere- cede Önem- lidir	Büyük Öl- çüde Önemlidir	Tam Anla- mıyla Önemlidir
		1	2	3	4	5
17	Terfi ve atamalarda performans, yetenek ve zaman (kıdem) gibi unsurların temel alınması	Kurum için				
		Benim için				
18	Terfi ve atamalarda ayrımcılık yapılmaması	Kurum için				
		Benim için				
19	Terfi ve atamalarda disiplin cezası, teşekkür ve takdir alıp almama gibi sicil dosyasında yer alan unsurlar etkili olması	Kurum için				
		Benim için				
20	Terfi ve atamaların objektif ve adil olarak gerçekleşmesi	Kurum için				
		Benim için				
21	Ücret seviyesinin sektöre göre uygun olması	Kurum için				
		Benim için				
22	'Bireyin insan onuruna yakışacak bir şekilde yaşam sürmesi' ilkesinin şirketin ücret politikasına yansıyan bir görüş olması	Kurum için				
		Benim için				
23	'Eşit iş eşit ücret' ilkesinin uygulanması	Kurum için				
		Benim için				
24	'Çalışma koşullarının ve çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi' fikrinin şirkette yaygın bir görüş olması	Kurum için				
		Benim için				
25	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden her seviyedeki çalışanın yararlandırılması	Kurum için				
		Benim için				
26	'Bireyin kendini gerçekleştirme ve geliştirme' fikrinin şirketin eğitim politikasına yansıyan bir görüş olması	Kurum için				
		Benim için				
27	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılımı zorlama olmaması	Kurum için				
		Benim için				
28	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılımlarda ayrımcılık ve kayırmacılık gibi uygulamalara izin verilmemesi	Kurum için				
		Benim için				
29	Ödül, takdir, tanıma gibi sistemlerin objektif kriterlere göre çalışması	Kurum için				
		Benim için				
30	Kurum içinde dürüst davranış, güven ve saygıyı teşvik edici davranışların ödüllendirilmesi	Kurum için				
		Benim için				
31	'Bireyin takdir edilmesi ve onurlandırılması' ilkesinin şirkette yaygın bir görüş olması	Kurum için				
		Benim için				
32	Ödül, takdir, tanıma gibi sistemlerin herkes için eşit işletilerek ayrımcılık yapılmaması	Kurum için				
		Benim için				

EK: 2

GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ

GENEL

ALFA KATSAYISI

N

0,972

64

SORULAR

ORTALAMA

S. SAPMA

KİŞİ SAYISI

1. SORU KURUM	3,935	1,14995	846
1. SORU BİREY	3,9563	1,08534	846
2. SORU KURUM	4,0402	1,09363	846
2. SORU BİREY	4,1383	0,97957	846
3. SORU KURUM	4,0106	1,09701	846
3. SORU BİREY	4,2116	0,95776	846
4. SORU KURUM	3,9645	1,08292	846
4. SORU BİREY	4,1572	0,96329	846
5. SORU KURUM	3,8771	1,10149	846
5. SORU BİREY	4,227	0,95113	846
6. SORU KURUM	3,9586	1,12084	846
6. SORU BİREY	4,143	1,05679	846
7. SORU KURUM	3,8333	1,19541	846
7. SORU BİREY	4,0567	1,13538	846
8. SORU KURUM	3,9184	1,14477	846
8. SORU BİREY	4,0532	1,10759	846
9. SORU KURUM	4,0142	1,10396	846
9. SORU BİREY	4,2128	1,03186	846
10. SORU KURUM	4,0437	1,11227	846
10. SORU BİREY	4,2506	0,99637	846
11. SORU KURUM	3,7837	1,26837	846
11. SORU BİREY	3,9173	1,2622	846
12. SORU KURUM	3,87	1,2516	846
12. SORU BİREY	4,156	1,15917	846
13. SORU KURUM	3,8747	1,25586	846
13. SORU BİREY	4,1064	1,1556	846
14. SORU KURUM	3,8239	1,24166	846
14. SORU BİREY	4,0449	1,16166	846
15. SORU KURUM	3,8381	1,24834	846
15. SORU BİREY	4,0638	1,17093	846
16. SORU KURUM	3,8806	1,26161	846
16. SORU BİREY	4,1608	1,17677	846
17. SORU KURUM	3,753	1,28227	846
17. SORU BİREY	4,0816	1,13647	846

18. SORU KURUM	3,766	1,24874	846
18. SORU BİREY	4,0887	1,16067	846
19. SORU KURUM	3,7222	1,22678	846
19. SORU BİREY	3,9882	1,17664	846
20. SORU KURUM	3,656	1,30402	846
20. SORU BİREY	4,0745	1,16979	846
21. SORU KURUM	3,8144	1,22202	846
21. SORU BİREY	4,2352	1,05482	846
22. SORU KURUM	3,8664	1,20938	846
22. SORU BİREY	4,3109	1,04979	846
23. SORU KURUM	3,8546	1,23802	846
23. SORU BİREY	4,2624	1,08554	846
24. SORU KURUM	3,7955	1,2694	846
24. SORU BİREY	4,0827	1,1275	846
25. SORU KURUM	3,7884	1,22553	846
25. SORU BİREY	4,1761	1,05738	846
26. SORU KURUM	3,8582	1,20206	846
26. SORU BİREY	4,117	1,08645	846
27. SORU KURUM	3,7991	1,24978	846
27. SORU BİREY	3,987	1,20003	846
28. SORU KURUM	3,8723	1,19576	846
28. SORU BİREY	4,1017	1,1058	846
29. SORU KURUM	3,8404	1,21112	846
29. SORU BİREY	4,0981	1,11199	846
30. SORU KURUM	3,8735	1,25338	846
30. SORU BİREY	4,1489	1,09395	846
31. SORU KURUM	3,8723	1,23758	846
31. SORU BİREY	4,1312	1,10107	846
32. SORU KURUM	3,9291	1,23545	846
32. SORU BİREY	4,2565	1,05547	846

İLİŞKİLER

GÜVENİRLİK KATSAYISI

İŞE ALIM ÖNCESİ	0,873
İŞE ALMA SEÇ.YER. ORY.	0,828
İŞTEN ÇIKARMA	0,78
PERFORMANS DEĞ.	0,914
TERFİ VE ATAMA	0,914
ÜCRETLENDİRME	0,89
EĞİTİM VE GELİŞTİRME	0,899
ÖDÜL TAKDİR TANIMA	0,904

EK3

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMALAR (Post Hoc) TABLOLARI

Tablo 32
İşletme Büyüklüklerine Göre Genel Farkların Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Genel Fark	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-3,70248	0,230
		101 - 250 Kişi	-0,37920	1,000
		251 - 500 Kişi	-8,05471(*)	0,003
		501 ve üzeri	15,93841(*)	0,000
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	3,70248	0,230
		101 - 250 Kişi	3,32329	0,533
		251 - 500 Kişi	-4,35223	0,390
		501 ve üzeri	19,64089(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	0,37920	1,000
		51 - 100 Kişi	-3,32329	0,533
		251 - 500 Kişi	-7,67551(*)	0,012
		501 ve üzeri	16,31760(*)	0,000
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	8,05471(*)	0,003
		51 - 100 Kişi	4,35223	0,390
		101 - 250 Kişi	7,67551(*)	0,012
		501 ve üzeri	23,99312(*)	0,000
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-15,93841(*)	0,000
		51 - 100 Kişi	-19,64089(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-16,31760(*)	0,000
		251 - 500 Kişi	-23,99312(*)	0,000

Tablo 33
İşletme Büyüklüklerine Göre İşe Alım Öncesi İlişkilerin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
İşe Alım Öncesi İlişkiler	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-1,30332(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-0,65016	0,059
		251 - 500 Kişi	-0,63540	0,131
		501 ve üzeri	0,05681	1,000
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	1,30332(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	,65316(*)	0,038
		251 - 500 Kişi	0,66792	0,070
		501 ve üzeri	1,36013(*)	0,004
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	0,65016	0,059
		51 - 100 Kişi	-,65316(*)	0,038
		251 - 500 Kişi	0,01476	1,000
		501 ve üzeri	0,70696	0,483
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	0,63540	0,131
		51 - 100 Kişi	-0,66792	0,070
		101 - 250 Kişi	-0,01476	1,000
		501 ve üzeri	0,69220	0,564
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-0,05681	1,000
		51 - 100 Kişi	-1,36013(*)	0,004
		101 - 250 Kişi	-0,70696	0,483
		251 - 500 Kişi	-0,69220	0,564

Tablo 34
İşletme Büyüklüklerine Göre Seçme Yerleştirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Seçme Yerleştirme	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-0,68230	0,171
		101 - 250 Kişi	0,27389	0,987
		251 - 500 Kişi	-0,79724	0,212
		501 ve üzeri	1,64752(*)	0,002
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	0,68230	0,171
		101 - 250 Kişi	,95619(*)	0,013
		251 - 500 Kişi	-0,11494	1,000
		501 ve üzeri	2,32982(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	-0,27389	0,987
		51 - 100 Kişi	-,95619(*)	0,013
		251 - 500 Kişi	-1,07113(*)	0,028
		501 ve üzeri	1,37363(*)	0,020
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	0,79724	0,212
		51 - 100 Kişi	0,11494	1,000
		101 - 250 Kişi	1,07113(*)	0,028
		501 ve üzeri	2,44476(*)	0,000
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-1,64752(*)	0,002
		51 - 100 Kişi	-2,32982(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-1,37363(*)	0,020
		251 - 500 Kişi	-2,44476(*)	0,000

Tablo 35
İşletme Büyüklüklerine Göre İşten Çıkarma İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
İşten Çıkarma	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-,76314(*)	0,041
		101 - 250 Kişi	0,13080	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,02462(*)	0,046
		501 ve üzeri	2,65926(*)	0,000
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	,76314(*)	0,041
		101 - 250 Kişi	,89394(*)	0,013
		251 - 500 Kişi	-0,26148	0,999
		501 ve üzeri	3,42239(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	-0,13080	1,000
		51 - 100 Kişi	-,89394(*)	0,013
		251 - 500 Kişi	-1,15542(*)	0,018
		501 ve üzeri	2,52846(*)	0,000
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	1,02462(*)	0,046
		51 - 100 Kişi	0,26148	0,999
		101 - 250 Kişi	1,15542(*)	0,018
		501 ve üzeri	3,68387(*)	0,000
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-2,65926(*)	0,000
		51 - 100 Kişi	-3,42239(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-2,52846(*)	0,000
		251 - 500 Kişi	-3,68387(*)	0,000

Tablo 36
İşletme Büyüklüklerine Göre Performans Değerleme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Performans Değerleme	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-0,71011	0,146
		101 - 250 Kişi	-0,10833	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,01848	0,095
		501 ve üzeri	1,88690(*)	0,001
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	0,71011	0,146
		101 - 250 Kişi	0,60178	0,515
		251 - 500 Kişi	-0,30838	0,996
		501 ve üzeri	2,59701(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	0,10833	1,000
		51 - 100 Kişi	-0,60178	0,515
		251 - 500 Kişi	-0,91015	0,275
		501 ve üzeri	1,99523(*)	0,001
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	1,01848	0,095
		51 - 100 Kişi	0,30838	0,996
		101 - 250 Kişi	0,91015	0,275
		501 ve üzeri	2,90538(*)	0,000
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-1,88690(*)	0,001
		51 - 100 Kişi	-2,59701(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-1,99523(*)	0,001
		251 - 500 Kişi	-2,90538(*)	0,000

Tablo 37
İşletme Büyüklüklerine Göre Terfi ve Atama İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Terfi ve Atama	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	0,12366	1,000
		101 - 250 Kişi	-0,03889	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,32306(*)	0,024
		501 ve üzeri	2,44396(*)	0,000
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	-0,12366	1,000
		101 - 250 Kişi	-0,16255	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,44671(*)	0,003
		501 ve üzeri	2,32031(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	0,03889	1,000
		51 - 100 Kişi	0,16255	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,28416(*)	0,026
		501 ve üzeri	2,48286(*)	0,000
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	1,32306(*)	0,024
		51 - 100 Kişi	1,44671(*)	0,003
		101 - 250 Kişi	1,28416(*)	0,026
		501 ve üzeri	3,76702(*)	0,000
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-2,44396(*)	0,000
		51 - 100 Kişi	-2,32031(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-2,48286(*)	0,000
		251 - 500 Kişi	-3,76702(*)	0,000

Tablo 38
İşletme Büyüklüklerine Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Ücretlendirme	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-0,16600	1,000
		101 - 250 Kişi	0,04843	1,000
		251 - 500 Kişi	-0,82927	0,460
		501 ve üzeri	2,81460(*)	0,000
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	0,16600	1,000
		101 - 250 Kişi	0,21443	1,000
		251 - 500 Kişi	-0,66327	0,674
		501 ve üzeri	2,98060(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	-0,04843	1,000
		51 - 100 Kişi	-0,21443	1,000
		251 - 500 Kişi	-0,87770	0,449
		501 ve üzeri	2,76617(*)	0,000
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	0,82927	0,460
		51 - 100 Kişi	0,66327	0,674
		101 - 250 Kişi	0,87770	0,449
		501 ve üzeri	3,64387(*)	0,000
	501 ve üzeri	0 - 50 Kişi	-2,81460(*)	0,000
		51 - 100 Kişi	-2,98060(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-2,76617(*)	0,000
		251 - 500 Kişi	-3,64387(*)	0,000

Tablo 39
İşletme Büyüklüklerine Göre Eğitim ve Geliştirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Eğitim ve Geliştirme	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	0,24722	0,997
		101 - 250 Kişi	0,42772	0,930
		251 - 500 Kişi	-0,90801	0,289
		501 ve üzeri	2,49630(*)	0,000
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	-0,24722	0,997
		101 - 250 Kişi	0,18050	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,15523(*)	0,036
		501 ve üzeri	2,24908(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	-0,42772	0,930
		51 - 100 Kişi	-0,18050	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,33573(*)	0,017
		501 ve üzeri	2,06858(*)	0,000
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	0,90801	0,289
		51 - 100 Kişi	1,15523(*)	0,036
		101 - 250 Kişi	1,33573(*)	0,017
		501 ve üzeri	3,40431(*)	0,000
	501 ve üzeri	0 - 50 Kişi	-2,49630(*)	0,000
		51 - 100 Kişi	-2,24908(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-2,06858(*)	0,000
		251 - 500 Kişi	-3,40431(*)	0,000

Tablo 40
İşletme Büyüklüklerine Göre Ödüllendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) İşletme Büyüklüğü	(J) İşletme Büyüklüğü	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Ödüllendirme	0 - 50 Kişi	51 - 100 Kişi	-0,44850	0,881
		101 - 250 Kişi	-0,46267	0,928
		251 - 500 Kişi	-1,51864(*)	0,009
		501 ve üzeri	1,93306(*)	0,001
	51 - 100 Kişi	0 - 50 Kişi	0,44850	0,881
		101 - 250 Kişi	-0,01416	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,07013	0,144
		501 ve üzeri	2,38156(*)	0,000
	101 - 250 Kişi	0 - 50 Kişi	0,46267	0,928
		51 - 100 Kişi	0,01416	1,000
		251 - 500 Kişi	-1,05597	0,235
		501 ve üzeri	2,39572(*)	0,000
	251 - 500 Kişi	0 - 50 Kişi	1,51864(*)	0,009
		51 - 100 Kişi	1,07013	0,144
		101 - 250 Kişi	1,05597	0,235
		501 ve üzeri	3,45169(*)	0,000
	501 ve Üzeri	0 - 50 Kişi	-1,93306(*)	0,001
		51 - 100 Kişi	-2,38156(*)	0,000
		101 - 250 Kişi	-2,39572(*)	0,000
		251 - 500 Kişi	-3,45169(*)	0,000

Tablo 41
Faaliyet Alanına Göre Genel Farklara Ait Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Genel Fark	Tekstil	Ayakkabı	-0,71814	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	10,52973	0,068
		Gıda	21,12962(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-11,81165	0,217
		Plastik Ambalaj Sanayi	2,86335	0,985
	Ayakkabı	Tekstil	0,71814	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	11,24787	0,092
		Gıda	21,84776(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-11,09351	0,380
		Plastik Ambalaj Sanayi	3,58149	0,985
	Gemi Bakım Ve İnşaat	Tekstil	-10,52973	0,068
		Ayakkabı	-11,24787	0,092
		Gıda	10,59989	0,215
		Reklam Malz.Üretimi	-22,34138(*)	0,004
		Plastik Ambalaj Sanayi	-7,66638	0,673
	Gıda	Tekstil	-21,12962(*)	0,000
		Ayakkabı	-21,84776(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-10,59989	0,215
		Reklam Malz.Üretimi	-32,94127(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	-18,26627(*)	0,000
	Reklam Malzemeleri Üretimi	Tekstil	11,81165	0,217
		Ayakkabı	11,09351	0,380
		Gemi Bakım İnşaat San.	22,34138(*)	0,004
		Gıda	32,94127(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	14,67500	0,102
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-2,86335	0,985
		Ayakkabı	-3,58149	0,985
		Gemi Bakım İnşaat San.	7,66638	0,673
		Gıda	18,26627(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-14,67500	0,102

Tablo 42
Faaliyet Alanına Göre İşe Alım Öncesi İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
İşe Alım Öncesi İlişkiler	Tekstil	Ayakkabı	1,42787(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	0,14506	1,000
		Gıda	1,22224(*)	0,003
		Reklam Malz.Üretimi	-1,11586	0,386
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,46748	0,823
	Ayakkabı	Tekstil	-1,42787(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-1,28280	0,169
		Gıda	-0,20563	1,000
		Reklam Malz.Üretimi	-2,54372(*)	0,001
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,96039	0,287
	Gemi Bakım ve İnşaat Sanayi	Tekstil	-0,14506	1,000
		Ayakkabı	1,28280	0,169
		Gıda	1,07718	0,390
		Reklam Malz.Üretimi	-1,26092	0,532
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,32241	1,000
	Gıda	Tekstil	-1,22224(*)	0,003
		Ayakkabı	0,20563	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-1,07718	0,390
		Reklam Malz.Üretimi	-2,33810(*)	0,003
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,75476	0,639
	Reklam Malz. Üretimi	Tekstil	1,11586	0,386
		Ayakkabı	2,54372(*)	0,001
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,26092	0,532
		Gıda	2,33810(*)	0,003
		Plastik Ambalaj Sanayi	1,58333	0,107
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-0,46748	0,823
		Ayakkabı	0,96039	0,287
		Gemi Bakım İnşaat San.	-0,32241	1,000
		Gıda	0,75476	0,639
		Reklam Malz.Üretimi	-1,58333	0,107

Tablo 43
Faaliyet Alanına Göre Seçme Yerleştirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Seçme Yerleştirme	Tekstil	Ayakkabı	0,07787	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,39829	0,157
		Gıda	2,49490(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-0,48447	1,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	1,39053(*)	0,041
	Ayakkabı	Tekstil	-0,07787	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,32042	0,434
		Gıda	2,41703(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-0,56234	1,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	1,31266	0,243
	Gemi Bakım ve İnşaat San.	Tekstil	-1,39829	0,157
		Ayakkabı	-1,32042	0,434
		Gıda	1,09661	0,702
		Reklam Malz.Üretimi	-1,88276	0,362
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,00776	1,000
	Gıda	Tekstil	-2,49490(*)	0,000
		Ayakkabı	-2,41703(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-1,09661	0,702
		Reklam Malz.Üretimi	-2,97937(*)	0,004
		Plastik Ambalaj Sanayi	-1,10437	0,474
	Reklam Malz. Üretimi	Tekstil	0,48447	1,000
		Ayakkabı	0,56234	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,88276	0,362
		Gıda	2,97937(*)	0,004
		Plastik Ambalaj Sanayi	1,87500	0,274
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-1,39053(*)	0,041
		Ayakkabı	-1,31266	0,243
		Gemi Bakım İnşaat San.	0,00776	1,000
		Gıda	1,10437	0,474
		Reklam Malz.Üretimi	-1,87500	0,274

Tablo 44
Faaliyet Alanına Göre İşten Çıkarma İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
İşten Çıkarma	Tekstil	Ayakkabı	0,40812	0,983
		Gemi Bakım İnşaat San	1,56799	0,104
		Gıda	3,42760(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	0,39903	1,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,09903	1,000
	Ayakkabı	Tekstil	-0,40812	0,983
		Gemi Bakım İnşaat San	1,15987	0,664
		Gıda	3,01948(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-0,00909	1,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,30909	1,000
	Gemi Bakım İnşaat San.	Tekstil	-1,56799	0,104
		Ayakkabı-Kundura	-1,15987	0,664
		Gıda	1,85961	0,131
		Reklam Malz.Üretimi	-1,16897	0,833
		Plastik Ambalaj Sanayi	-1,46897	0,540
	Gıda	Tekstil	-3,42760(*)	0,000
		Ayakkabı	-3,01948(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San	-1,85961	0,131
		Reklam Malz.Üretimi	-3,02857(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	-3,32857(*)	0,000
	Reklam Malz. Üretimi	Tekstil	-0,39903	1,000
		Ayakkabı	0,00909	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San	1,16897	0,833
		Gıda	3,02857(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,30000	1,000
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-0,09903	1,000
		Ayakkabı	0,30909	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San	1,46897	0,540
		Gıda	3,32857(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	0,30000	1,000

Tablo 45
Faaliyet Alanına Göre Performans Değerleme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Performans Değerleme	Tekstil	Ayakkabı	0,12969	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San	1,41989	0,240
		Gıda	2,70834(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-1,37896	0,881
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,67937	0,968
	Ayakkabı	Tekstil	-0,12969	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San	1,29019	0,607
		Gıda	2,57864(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-1,50866	0,866
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,54968	0,999
	Gemi Ba-kım İnşaat San	Tekstil	-1,41989	0,240
		Ayakkabı	-1,29019	0,607
		Gıda	1,28845	0,618
		Reklam Malz.Üretimi	-2,79885	0,172
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,74052	0,998
	Gıda	Tekstil	-2,70834(*)	0,000
		Ayakkabı	-2,57864(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San	-1,28845	0,618
		Reklam Malz.Üretimi	-4,08730(*)	0,003
		Plastik Ambalaj Sanayi	-2,02897(*)	0,040
	Reklam malzemeleri üretimi	Tekstil	1,37896	0,881
		Ayakkabı	1,50866	0,866
		Gemi Bakım İnşaat San	2,79885	0,172
		Gıda	4,08730(*)	0,003
		Plastik Ambalaj Sanayi	2,05833	0,574
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-0,67937	0,968
		Ayakkabı	-0,54968	0,999
		Gemi Bakım İnşaat San	0,74052	0,998
		Gıda	2,02897(*)	0,040
		Reklam Malz.Üretimi	-2,05833	0,574

Tablo 46
Faaliyet Alanına Göre Terfi ve Atama İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Terfi ve Atama	Tekstil	Ayakkabı	-1,12145	0,311
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,27824	0,427
		Gıda	2,67725(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-2,52751	0,095
		Plastik Ambalaj Sanayi	-0,51917	0,996
	Ayakkabı	Tekstil	1,12145	0,311
		Gemi Bakım İnşaat San.	2,39969(*)	0,028
		Gıda	3,79870(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-1,40606	0,907
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,60227	0,999
	Gemi Bakım İnşaat San.	Tekstil	-1,27824	0,427
		Ayakkabı	-2,39969(*)	0,028
		Gıda	1,39901	0,551
		Reklam Malz.Üretimi	-3,80575(*)	0,009
		Plastik Ambalaj Sanayi	-1,79741	0,296
	Gıda	Tekstil	-2,67725(*)	0,000
		Ayakkabı	-3,79870(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-1,39901	0,551
		Reklam Malz.Üretimi	-5,20476(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	-3,19643(*)	0,000
	Reklam Malz. Üretimi	Tekstil	2,52751	0,095
		Ayakkabı	1,40606	0,907
		Gemi Bakım İnşaat San.	3,80575(*)	0,009
		Gıda	5,20476(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	2,00833	0,520
	Gemi Bakım İnşaat San.	Tekstil	0,51917	0,996
		Ayakkabı	-0,60227	0,999
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,79741	0,296
		Gıda	3,19643(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-2,00833	0,520

Tablo 47
Faaliyet Alanına Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Ücretlendirme	Tekstil	Ayakkabı	-0,37433	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,97251(*)	0,019
		Gıda	3,29955(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-2,44013	0,244
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,56820	0,998
	Ayakkabı	Tekstil	0,37433	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	2,34684(*)	0,028
		Gıda	3,67388(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-2,06580	0,605
		Plastik Ambalaj Sanayi	0,94253	0,969
	Gemi ba- kım ve İn- şaat Sanayi	Tekstil	-1,97251(*)	0,019
		Ayakkabı	-2,34684(*)	0,028
		Gıda	1,32704	0,564
		Reklam Malz.Üretimi	-4,41264(*)	0,005
		Plastik Ambalaj Sanayi	-1,40431	0,735
	Gıda	Tekstil	-3,29955(*)	0,000
		Ayakkabı	-3,67388(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-1,32704	0,564
		Reklam Malz.Üretimi	-5,73968(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	-2,73135(*)	0,003
	Reklam Malz. Üre- timi	Tekstil	2,44013	0,244
		Ayakkabı-Kundura	2,06580	0,605
		Gemi Bakım İnşaat San.	4,41264(*)	0,005
		Gıda	5,73968(*)	0,000
		Plastik Ambalaj Sanayi	3,00833	0,154
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-0,56820	0,998
		Ayakkabı	-0,94253	0,969
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,40431	0,735
		Gıda	2,73135(*)	0,003
		Reklam Malz.Üretimi	-3,00833	0,154

Tablo 48
Faaliyet Alanına Göre Eğitim ve Geliştirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Eğitim ve Geliştirme	Tekstil	Ayakkabı	-1,15383	0,257
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,36140	0,211
		Gıda	2,51356(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-2,02136	0,214
		Plastik Ambalaj San.	0,50364	0,997
	Ayakkabı	Tekstil	1,15383	0,257
		Gemi Bakım İnşaat San.	2,51523(*)	0,008
		Gıda	3,66739(*)	0,000
		Reklam Malz.Üretimi	-0,86753	0,997
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,65747	0,234
	Gemi Bakım ve İnşaat Sanayi	Tekstil	-1,36140	0,211
		Ayakkabı	-2,51523(*)	0,008
		Gıda	1,15216	0,719
		Reklam Malz.Üretimi	-3,38276(*)	0,012
		Plastik Ambalaj San.	-0,85776	0,983
	Gıda	Tekstil	-2,51356(*)	0,000
		Ayakkabı	-3,66739(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	-1,15216	0,719
		Reklam Malz.Üretimi	-4,53492(*)	0,000
		Plastik Ambalaj San.	-2,00992(*)	0,034
	Reklam Malzemeleri Üretimi	Tekstil	2,02136	0,214
		Ayakkabı	0,86753	0,997
		Gemi Bakım İnşaat San.	3,38276(*)	0,012
		Gıda	4,53492(*)	0,000
		Plastik Ambalaj San.	2,52500	0,131
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	-0,50364	0,997
		Ayakkabı	-1,65747	0,234
		Gemi Bakım İnşaat San.	0,85776	0,983
		Gıda	2,00992(*)	0,034
		Reklam Malz.Üretimi	-2,52500	0,131

Tablo 49
Faaliyet Alanına Göre Ödüllendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

Faktör	(I) Faaliyet Alanı	(J) Faaliyet Alanı	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Ödüllendirme	Tekstil	Ayakkabı	-0,11209	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San.	1,38634	0,225
		Gıda	2,78618(*)	0,000
		Reklam Malz. Üretimi	-2,24239	0,267
		Plastik ambalaj sanayi	-0,32573	1,000
	Ayakkabı	Tekstil	0,11209	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San	1,49843	0,456
		Gıda	2,89827(*)	0,000
		Reklam Malz. Üretimi	-2,13030	0,475
		Plastik ambalaj sanayi	-0,21364	1,000
	Gemi Bakım ve İnşaat Sanayi	Tekstil	-1,38634	0,225
		Ayakkabı	-1,49843	0,456
		Gıda	1,39984	0,435
		Reklam Malz. Üretimi	-3,62874(*)	0,020
		Plastik ambalaj sanayi	-1,71207	0,555
	Gıda	Tekstil	-2,78618(*)	0,000
		Ayakkabı	-2,89827(*)	0,000
		Gemi Bakım İnşaat San	-1,39984	0,435
		Reklam Malz. Üretimi	-5,02857(*)	0,000
		Plastik ambalaj sanayi	-3,11190(*)	0,003
	Reklam Malz. Üretimi	Tekstil	2,24239	0,267
		Ayakkabı	2,13030	0,475
		Gemi Bakım İnşaat San	3,62874(*)	0,020
		Gıda	5,02857(*)	0,000
		Plastik ambalaj sanayi	1,91667	0,772
	Plastik Ambalaj Sanayi	Tekstil	0,32573	1,000
		Ayakkabı	0,21364	1,000
		Gemi Bakım İnşaat San	1,71207	0,555
		Gıda	3,11190(*)	0,003
		Reklam Malz. Üretimi	-1,91667	0,772

Tablo 50
Çalışma Süresine Göre Seçme Yerleştirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Tukey) Tablosu

	(I) Çalışma Süresi	(J) Çalışma Süresi	Ortalama fark (I-J)	Anlamlılık
Seçme Yerleş-tirme	10 Yıl Ve Üzeri	5 - 10 Yıl	1,09014(*)	0,011
		2 - 5 Yıl	,94563(*)	0,029
		0 - 1 Yıl	0,49187	0,651
	5 - 10 Yıl	10 Yıl Ve Üzeri	-1,09014(*)	0,011
		2 - 5 Yıl	-0,14451	0,955
		0 - 1 Yıl	-0,59827	0,384
	2 - 5 Yıl	10 Yıl Ve Üzeri	-,94563(*)	0,029
		5 - 10 Yıl	0,14451	0,955
		0 - 1 Yıl	-0,45376	0,598
	0 - 1 Yıl	10 Yıl Ve Üzeri	-0,49187	0,651
		5 - 10 Yıl	0,59827	0,384
		2 - 5 Yıl	0,45376	0,598

Tablo 51
Eğitim Düzeyine Göre Genel Fark İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett)
Tablosu

	(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama fark (I-J)	Anlamlılık
Genel Fark	Lisansüstü	Üniversite	4,33778	0,991
		MYO	-3,78744	0,994
		Lise	0,01966	1,000
		Ortaokul	-2,29754	0,999
		İlkokul	-5,51124	0,750
	Üniversite	Lisansüstü	-4,33778	0,991
		MYO	-8,12522	0,396
		Lise	-4,31812	0,954
		Ortaokul	-6,63531	0,395
		İlkokul	-9,84902(*)	0,041
	Meslek Yüksek Okulu	Lisansüstü	3,78744	0,994
		Üniversite	8,12522	0,396
		Lise	3,80709	0,954
		Ortaokul	1,48990	1,000
		İlkokul	-1,72380	1,000
	Lise	Lisansüstü	-0,01966	1,000
		Üniversite	4,31812	0,954
		MYO	-3,80709	0,954
		Ortaokul	-2,31719	0,979
		İlkokul	-5,53089	0,144
	Ortaokul	Lisansüstü	2,29754	0,999
		Üniversite	6,63531	0,395
		MYO	-1,48990	1,000
		Lise	2,31719	0,979
		İlkokul	-3,21370	0,715
	İlkokul	Lisansüstü	5,51124	0,750
		Üniversite	9,84902(*)	0,041
		MYO	1,72380	1,000
		Lise	5,53089	0,144
		Ortaokul	3,21370	0,715

Tablo 52
Eğitim Düzeyine Göre İşten Çıkarma İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
İşten Çıkarma	Lisansüstü	Üniversite	1,52111	0,351
		MYO	-0,08454	1,000
		Lise	0,69595	0,952
		Ortaokul	-0,02696	1,000
		İlkokul	-0,56519	0,993
	Üniversite	Lisansüstü	-1,52111	0,351
		MYO	-1,60565	0,199
		Lise	-0,82516	0,771
		Ortaokul	-1,54808(*)	0,017
		İlkokul	-2,08630(*)	0,001
	Meslek Yüksek Okulu	Lisansüstü	0,08454	1,000
		Üniversite	1,60565	0,199
		Lise	0,78049	0,906
		Ortaokul	0,05758	1,000
		İlkokul	-0,48065	0,999
	Lise	Lisansüstü	-0,69595	0,952
		Üniversite	0,82516	0,771
		MYO	-0,78049	0,906
		Ortaokul	-0,72291	0,223
		İlkokul	-1,26114(*)	0,009
	Ortaokul	Lisansüstü	0,02696	1,000
		Üniversite	1,54808(*)	0,017
		MYO	-0,05758	1,000
		Lise	0,72291	0,223
		İlkokul	-0,53823	0,796
	İlkokul	Lisansüstü	0,56519	0,993
		Üniversite	2,08630(*)	0,001
		Meslek Yüksek Okulu	0,48065	0,999
		Lise	1,26114(*)	0,009
		Ortaokul	0,53823	0,796

Tablo 53
Eğitim Düzeyine Göre İşten Çıkarma İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalama fark (I-J)	Anlamlılık
Ücretlendirme	Lisansüstü	Üniversite	0,48000	1,000
		MYO	-0,80435	0,979
		Lise	-0,45487	0,998
		Ortaokul	-0,54393	0,983
		İlkokul	-1,28902	0,378
	Üniversite	Lisansüstü	-0,48000	1,000
		MYO	-1,28435	0,649
		Lise	-0,93487	0,756
		Ortaokul	-1,02393	0,540
		İlkokul	-1,76902(*)	0,039
	Meslek Yüksek Okulu	Lisansüstü	0,80435	0,979
		Üniversite	1,28435	0,649
		Lise	0,34947	1,000
		Ortaokul	0,26041	1,000
		İlkokul	-0,48467	1,000
	Lise	Lisansüstü	0,45487	0,998
		Üniversite	0,93487	0,756
		MYO	-0,34947	1,000
		Ortaokul	-0,08906	1,000
		İlkokul	-0,83414	0,531
	Ortaokul	Lisansüstü	0,54393	0,983
		Üniversite	1,02393	0,540
		MYO	-0,26041	1,000
		Lise	0,08906	1,000
		İlkokul	-0,74508	0,556
	İlkokul	Lisansüstü	1,28902	0,378
		Üniversite	1,76902(*)	0,039
		MYO	0,48467	1,000
		Lise	0,83414	0,531
		Ortaokul	0,74508	0,556

Tablo 54
Gelir Düzeyine Göre Genel Fark İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett)
Tablosu

	(I) Gelir Grubu	(J) Gelir Grubu	Ortalama fark (I-J)	Anlamlılık
Genel Fark	Alt	Ortanın Altı	6,32712	0,313
		Orta	9,39283(*)	0,004
		Ortanın Üstü	13,38974(*)	0,000
		Üst	13,13736(*)	0,000
	Ortanın Altı	Alt	-6,32712	0,313
		Orta	3,06572	0,798
		Ortanın Üstü	7,06263(*)	0,026
		Üst	6,81025	0,064
	Orta	Alt	-9,39283(*)	0,004
		Ortanın Altı	-3,06572	0,798
		Ortanın Üstü	3,99691	0,178
		Üst	3,74453	0,385
	Ortanın Üstü	Alt	-13,38974(*)	0,000
		Ortanın Altı	-7,06263(*)	0,026
		Orta	-3,99691	0,178
		Üst	-0,25238	1,000
	Üst	Alt	-13,13736(*)	0,000
		Ortanın Altı	-6,81025	0,064
		Orta	-3,74453	0,385
		Ortanın Üstü	0,25238	1,000

Tablo 55
Gelir Düzeyine Göre Genel Fark İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett)
Tablosu

	(I) Gelir Grubu	(J) Gelir Grubu	Ortalama fark (I-J)	Anlamlılık
İşten çıkarma	Alt	Ortanın Altı	1,27273	0,136
		Orta	1,43280(*)	0,015
		Ortanın Üstü	2,11667(*)	0,001
		Üst	3,23810(*)	0,016
	Ortanın Altı	Alt	-1,27273	0,136
		Orta	0,16007	1,000
		Ortanın Üstü	0,84394	0,502
		Üst	1,96537	0,261
	Orta	Alt	-1,43280(*)	0,015
		Ortanın Altı	-0,16007	1,000
		Ortanın Üstü	0,68387	0,501
		Üst	1,80530	0,307
	Ortanın Üstü	Alt	-2,11667(*)	0,001
		Ortanın Altı	-0,84394	0,502
		Orta	-0,68387	0,501
		Üst	1,12143	0,868
	Üst	Alt	-3,23810(*)	0,016
		Ortanın Altı	-1,96537	0,261
		Orta	-1,80530	0,307
		Ortanın Üstü	-1,12143	0,868

Tablo 56
Gelir Düzeyine Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) Gelir Grubu	(J) Gelir Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Terfi ve Atama	Alt	Ortanın Altı	1,21406	0,345
		Orta	1,73640(*)	0,012
		Ortanın Üstü	2,06154(*)	0,002
		Üst	0,65201	0,999
	Ortanın Altı	Alt	-1,21406	0,345
		Orta	0,52234	0,815
		Ortanın Üstü	0,84747	0,292
		Üst	-0,56205	0,999
	Orta	Alt	-1,73640(*)	0,012
		Ortanın Altı	-0,52234	0,815
		Ortanın Üstü	0,32513	0,933
		Üst	-1,08439	0,913
	Ortanın Üstü	Alt	-2,06154(*)	0,002
		Ortanın Altı	-0,84747	0,292
		Orta	-0,32513	0,933
		Üst	-1,40952	0,740
	Üst	Alt	-0,65201	0,999
		Ortanın Altı	0,56205	0,999
		Orta	1,08439	0,913
		Ortanın Üstü	1,40952	0,740

Tablo 57
Gelir Düzeyi Algısına Göre Ücretlendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar
(Dunnett) Tablosu

	(I) Gelir Grubu	(J) Gelir Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Ücretlendirme	Alt	Ortanın Altı	1,45532	0,206
		Orta	2,08623(*)	0,003
		Ortanın Üstü	2,90128(*)	0,000
		Üst	3,31319(*)	0,000
	Ortanın Altı	Alt	-1,45532	0,206
		Orta	0,63091	0,673
		Ortanın Üstü	1,44596(*)	0,007
		Üst	1,85786(*)	0,014
	Orta	Alt	-2,08623(*)	0,003
		Ortanın Altı	-0,63091	0,673
		Ortanın Üstü	0,81505	0,056
		Üst	1,22696	0,113
	Ortanın Üstü	Alt	-2,90128(*)	0,000
		Ortanın Altı	-1,44596(*)	0,007
		Orta	-0,81505	0,056
		Üst	0,41190	0,989
	Üst	Alt	-3,31319(*)	0,000
		Ortanın Altı	-1,85786(*)	0,014
		Orta	-1,22696	0,113
		Ortanın Üstü	-0,41190	0,989

Tablo 58
Gelir Düzeyi Algısına Göre Ödüllendirme İlişkilerinin Çoklu Karşılaştırmalar (Dunnett) Tablosu

	(I) Gelir Grubu	(J) Gelir Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Anlamlılık
Ödüllendirme	Alt	Ortanın Altı	1,68648	0,078
		Orta	2,32248(*)	0,001
		Ortanın Üstü	2,99103(*)	0,000
		Üst	3,21245(*)	0,001
	Ortanın Altı	Alt	-1,68648	0,078
		Orta	0,63600	0,649
		Ortanın Üstü	1,30455(*)	0,018
		Üst	1,52597	0,221
	Orta	Alt	-2,32248(*)	0,001
		Ortanın Altı	-0,63600	0,649
		Ortanın Üstü	0,66855	0,180
		Üst	0,88998	0,722
	Ortanın Üstü	Alt	-2,99103(*)	0,000
		Ortanın Altı	-1,30455(*)	0,018
		Orta	-0,66855	0,180
		Üst	0,22143	1,000
	Üst	Alt	-3,21245(*)	0,001
		Ortanın Altı	-1,52597	0,221
		Orta	-0,88998	0,722
		Ortanın Üstü	-0,22143	1,000