

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE ETİK UYGULAMALAR İLE
ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ
İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Mehmet Hüseyin Albayrak
4712029**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen**

**İSTANBUL
2009**

ÖZ

İŞLETMELERDE ETİK UYGULAMALAR İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Hüseyin Albayrak

Mayıs, 2009

Çalışan motivasyonu işletmelerin başarısı için en önemli unsurlardan biridir. Ancak yüksek motivasyonla, çalışanlar en fazla çabayı gösterecek ve bu da işletmelerin gelişimine imkan verecektir. Çalışan motivasyonunu etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı maddi, bir kısmı ise, manevi boyuta sahiptir. Yapılan birçok araştırmada motivasyona etkisi olan faktörler incelenmiştir. İncelenen; ücret düzeyi, terfi imkanları, yönetim tarzı vb. birçok unsurun etik açıdan sorun yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Çalışanların, işletmelerindeki uygulamaları etik açıdan nasıl algıladığı konusunun motivasyon düzeyleri ile olan ilişkisinin ortaya konulabilmesi, işletmeleri, uygulamalarının etik açıdan nasıl görüldüğüne de dikkat etmesine neden olacaktır. Bunun için öncelikle, çalışanları motive eden unsurlar iyi bilinmelidir. Ayrıca hem genel, hem de -konu özelinde- iş etiği ile ilgili kavramların bilinmesi, hem işletmelerin hem de çalışanların, sorun yaratabilecek etik çelişiklere düşmemesini sağlayacaktır. Bu çalışmada motivasyon ve etik ile ilgili kavramlar ortaya konmuş ve işletmelerdeki etik uygulamaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bankacılık sektörü ele alınmış ve 3 özel banka incelenmiştir. Çalışanların etik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizlerde, işletme uygulamalarının biri dışında (sosyal sorumluluk uygulamaları), tümüne ilişkin pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle; çalışanların işletmelerinden, uygulamalarında etik olmalarını beklediği düşünülebilir. Yani; sadece ne yapıldığı değil, nasıl yapıldığı da önemlidir. Ayrıca, bankacılık gibi, özel kanunu olan ve doğası gereği çok fazla etik sorunla karşılaşma potansiyeli olan bir sektör dışındaki diğer sektörlerde de bu ilişkinin incelenmesi ve bankacılık sektöründeki bu uygulama ile benzer sonuçlara ulaşıp ulaşılmayacağı konusu araştırmaya değerdir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Etik, İş Etiği

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ETHICAL PRACTICES AT THE COMPANIES AND EMPLOYEE MOTIVATION

Mehmet Hüseyin Albayrak

May, 2009

Personnel motivation is one of the most important issues regarding the companies' success. Only with high motivation, employees will put the most effort and this will make the companies' development possible. There are many elements that affect the employee motivation. Some of these elements are material and some of them are immaterial. There are many researches that analyse the factors affecting motivation. The factors such as level of wages, promotion opportunities, management style etc. have the potential to create ethically problematic situations. Verifying the relationship between employees' ethical perceptions and their motivation will cause the companies pay more attention to their applications' ethical aspects. In order to do that; the factors that motivate the employees should be well known. Also, the knowledge of the ethics generally –and specifically business ethics- will ease preventing both companies and employees from facing ethical dilemmas. This research contains the concepts of motivation and ethics, and an application regarding the analysis of the relationship between the ethical aspects of companies' practices and employee motivation. Banking sector is the focus sector and 3 private banks were analyzed. Regarding the analysis of the relationship between the ethical perceptions and the motivation of the employees, all the company practices except social responsibility practices indicated a positive correlation. From this point of view, it may be proposed that the employees expect from their companies to behave ethically. As a result; not only what is done but also how it is done is important. Also, it is worth analysing this relationship for the sectors other than banking, that has its special law and contains many potential ethically problematic issues, to see whether similar results would be found.

Keywords: Motivation, Ethics, Business Ethics

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çok kez incelenen motivasyon konusunun etik kavramı açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Beş bölümden oluşan bu çalışmada, motivasyon ve etik kavramları ile ilgili literatür araştırması ve bankacılık sektöründeki bir uygulamaya yer verilmiştir.

Çalışmanın literatür araştırmasında Yıldız Teknik Üniversitesi, Marmara Üniversitesi kütüphaneleri ve elektronik kaynaklardan faydalanılmıştır.

Her iki kavramın da çok geniş içerikli olması nedeniyle bu konu, değişik sektörlerde ve değişik şekillerde incelenerek araştırılmaya açıktır.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında görüş ve önerileriyle destek veren Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen, Arş. Gör. Serdar Bozkurt ve Arş. Gör. Emel Özarslan'a tüm yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

İstanbul; Mayıs, 2009

Mehmet Hüseyin Albayrak

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
2.1. Motivasyonun Tanımı.....	4
2.1.1. Birey Kavramı.....	6
2.1.2. Motivasyonun Önemi	8
2.1.3. Motivasyon Süreci	10
2.1.3.1. Çaba-Performans İlişkisi.....	13
2.1.3.2. Bireysel Performans-Organizasyonel Hedef İlişkisi.....	13
2.1.3.3. Organizasyonel Hedef-Bireysel Hedef İlişkisi	13
2.2. GÜDÜ (Motiv) Kavramı	14
2.2.1. Birincil GÜDÜLER	14
2.2.2. İkincil GÜDÜLER.....	14
2.2.3. Genel GÜDÜLER.....	15
2.3. Motivasyon Teorileri	15
2.3.1. X, Y, Z Kuramları.....	18
2.3.2. Kapsam Teorileri	20
2.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoremi	21
2.3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teoremi	24
2.3.2.3. Alderfer'in ERG Kuramı	27
2.3.3. Süreç Teorileri	28
2.3.3.1. Davranış Şartlandırması ve Pekiştirme Teorileri	28
2.3.3.2. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	31
2.3.3.3. Bekleyiş Teorileri.....	36
2.3.3.4. Eşitlik Teorisi.....	39
2.3.3.5. Amaç Belirleme Teorisi	41
2.3.4. Motivasyon Teorilerine Yeni Yaklaşımlar	41
2.4. Özendirici (Motive Edici) Araçlar	44
2.4.1. Psiko-sosyal Araçlar	47
2.4.2. Ekonomik Araçlar.....	50
2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	53
2.5. Motivasyon Kavramının Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	56
2.5.1. Motivasyonun Verimlilik ile İlişkisi.....	57

2.5.2. Motivasyonun İş Tatmini ile İlişkisi.....	57
2.5.3. Motivasyonun Moral ile İlişkisi.....	58
2.5.4. Motivasyonun Gereksinim ile İlişkisi.....	59
2.6. Motivasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi	60
3. ETİK KAVRAMI	66
3.1. Ahlak Kavramı.....	68
3.2. Etik ile İlişkili Kavramlar	71
3.2.1. Etik ve Ahlak İlişkisi	71
3.2.2. Hak ve Adalet Kavramları	72
3.3. Etik Teorileri	75
3.4. Değer Kavramı.....	77
3.4.1. Etik Değerler.....	78
3.4.2. Etik Dışı Değerler	81
3.5. Etik Sistemler.....	82
3.6. İş Etiği.....	84
3.6.1. Pazarlama Etiği	89
3.6.2. Finansal Etik	92
3.6.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik.....	93
3.6.4. Sosyal Sorumluluk Kavramı	97
3.7. İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları.....	99
3.7.1. İşletmelerde Yaşanan Sorunlar	100
3.7.2. Etik Kültürü ve Etik Kodlar	103
3.7.3. Etik Davranışlar	106
3.8. İşletmelerin Müşterilerine Karşı Sorumlulukları	108
4. İŞLETMELERDE ETİK UYGULAMALAR İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	111
4.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü	111
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	113
4.3. Varsayımlar.....	114
4.4. Hipotezler.....	114
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	117
4.6. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi	117
4.6.1. Evren ve Örneklem	117
4.6.2. Veri Toplama Aracı	118
4.7. Veri Analizi.....	118
4.8. Bulgu ve Yorumlar	118
4.8.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	119
4.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	121
4.8.3. Etik Algılar ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	130
5. SONUÇ	140
KAYNAKÇA	147
EKLER.....	152

Ek 1. Anket Formu.....	152
ÖZGEÇMİŞ	157

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Önemli Motivasyon Teorileri	16
Tablo 3.1: İşe Alım Sürecinde Adaleti Arttırma Yolları.....	95
Tablo 4.1: Anketleri Cevaplayan Çalışan Dağılımı	117
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	119
Tablo 4.3: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımı ...	119
Tablo 4.4: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı	119
Tablo 4.5: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	120
Tablo 4.6: Araştırmaya Katılanların, İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	120
Tablo 4.7: Araştırmaya Katılanların Toplam İş Deneyimi Dağılımı	120
Tablo 4.8: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	121
Tablo 4.9: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı.....	121
Tablo 4.10: Ana Hipotez Analizi	122
Tablo 4.11: İşe Alım Analizi (Etik-Motivasyon)	122
Tablo 4.12: Eğitim Analizi (Etik-Motivasyon)	123
Tablo 4.13: Terfi Analizi (Etik-Motivasyon)	124
Tablo 4.14: Performans Değerlendirme Analizi (Etik-Motivasyon)	125
Tablo 4.15: Ücretlendirme Uygulamaları Analizi (Etik-Motivasyon).....	125
Tablo 4.16: Çalışma Koşulları Analizi (Etik-Motivasyon).....	126
Tablo 4.17: İş Güvenliği Analizi (Etik-Motivasyon)	127
Tablo 4.18: Disiplin Uygulamaları Analizi (Etik-Motivasyon)	128
Tablo 4.19: Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Analizi (Etik-Motivasyon)	128
Tablo 4.20: Yönetim Tarzı Analizi (Etik-Motivasyon)	129
Tablo 4.21: Müşteri İlişkileri Analizi (Etik-Motivasyon).....	130
Tablo 4.22: Etik Algı-Cinsiyet İlişkisinin Anlamlılık Analizi.....	131
Tablo 4.23: Etik Algı-Cinsiyet İlişkisinin Analizi	131
Tablo 4.24: Etik Algı-Cinsiyet İlişkisinin Analizi (T testi)	131
Tablo 4.25: Etik Algı-Yaş İlişkisinin Anlamlılık Analizi	132
Tablo 4.26: Etik Algı-Yaş İlişkisinin Analizi	132
Tablo 4.27: Etik Algı-Yaş İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi.....	133
Tablo 4.28: Etik Algı-Çalışma Süresi İlişkisinin Anlamlılık Analizi	133
Tablo 4.29: Etik Algı-Çalışma Süresi İlişkisinin Analizi	134
Tablo 4.30: Etik Algı-Çalışma Süresi İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi.....	134
Tablo 4.31: Etik Algı-Eğitim Durumu İlişkisinin Anlamlılık Analizi	135
Tablo 4.32: Etik Algı-Eğitim Durumu İlişkisinin Analizi	135
Tablo 4.33: Etik Algı-Eğitim Durumu İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi.....	136
Tablo 4.34: Etik Algı-Departman İlişkisinin Anlamlılık Analizi	136
Tablo 4.35: Etik Algı-Departman İlişkisinin Analizi.....	136
Tablo 4.36: Etik Algı-Departman İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi	137
Tablo 4.37: Etik Algı-Pozisyon İlişkisinin Anlamlılık Analizi.....	138
Tablo 4.38: Etik Algı-Pozisyon İlişkisinin Analizi	138

Tablo 4.39:	Etik Algı-Pozisyon İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi	139
--------------------	--	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1:	Temel Motivasyon Süreci 11
Şekil 2.2:	Motivasyon Süreci..... 11
Şekil 2.3:	İş Motivasyonu Süreci..... 12
Şekil 2.4:	Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi 21
Şekil 2.5:	Maslow'un Teorisinin İş Dünyasına Uyarlanması..... 23
Şekil 2.6:	Porter-Lawler Modeli 39
Şekil 3.1:	Tutumlar ve Davranışlar Arasındaki İlişki..... 107
Şekil 4.1:	Araştırmanın Modeli 117

KISALTMALAR

İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TEDMER	: Türkiye Etik Değerler Merkezi
ICFTU	: Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu
KSSD	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği

1. GİRİŞ

“İsteklendirme, güdüleme”¹ veya “belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi”² olarak tanımlanabilecek motivasyon ile ilgili bir çok araştırma bulunmaktadır. Aynı şekilde; “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olarak tanımlanabilecek etik kavramı da birçok araştırmaya konu olmuştur³. Ancak etik kavramının motivasyon ile olan ilişkisini inceleyen araştırmalara pek rastlanmamaktadır.

Etik kavramı, motivasyonla ilişkisi bulunan birçok husus (ücret politikası ve düzeyi, yönetim tarzı vb.) ile yakından ilişkide bulunmaktadır. Çalışanların bu hususlardan memnun olup olmamalarının ötesinde, bu hususlarla ilgili etik algılarının ne düzeyde olduğu konusu, bu hususların hangi açıdan motivasyonu etkilediği konusunu gündeme getirmektedir.

Örneğin; çalışanların aldıkları ücretten memnun olması sadece ücretin yüksek olmasına mı bağlıdır, yoksa bunun da ötesinde, şirket içindeki ücretlerin etik bir şekilde belirlenip belirlenmediği konusu da önemli midir? Bu araştırmada işletmelerdeki çeşitli uygulamaların etik açıdan nasıl görüldüğü ve bunların motivasyon ile olan ilişkisinin araştırılması hedeflenmiştir.

Günümüzde bilgi paylaşımı çok daha kolay olup, işletmelerle ilgili bilgiler çok kısa sürede çok fazla insana ulaşabilmektedir. Bu bilgilerin içerikleri işletmeler için hayati önem taşımakta olup, bunların etik açıdan problem yaratabilecek içerikte olması işletmeleri zor duruma düşürebilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin etik konusuna gereken önemi vermesi ve uygulamalarını buna göre şekillendirmesi faydalı olacaktır.

Bu çalışmanın amacı da; işletmelerdeki çeşitli uygulamalar ile ilgili çalışanların etik algıları ile motivasyon düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya

¹ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr [06.08.2008]

² İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 372.

³ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr [06.08.2008]

koymaktır. Araştırma modeli tanımlayıcı araştırma modeli olup, araştırma evreni Genel M¼d¼rl¼k'leri İstanbul sınırları içinde bulunan bankalar, örneklem ise, 3 özel bankanın Bireysel Bankacılık, Eğitim, İnsan Kaynakları ve Teftiş Kurulu çalışanlarıdır.

Veri toplama aracı olarak, biri etik diğeri motivasyon ile ilgili olan 2 böl¼mden oluşan anket formu (Ek.1) kullanılmış ve çoğ¼, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olan hipotezler sınanmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak motivasyon kavramı daha sonra da etik kavramı ile ilgili literat¼r araştırmasına yer verilmiştir. Daha sonra, konu ile ilgili bankacılık sektöründe yapılan bir uygulamaya ilişkin bulgular paylaşılmış ve ulaşılan sonuçlar paylaşılmıştır.

2. MOTİVASYON KAVRAMI

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler son yıllarda en çok sözü edilen, hemen hemen her konunun başlangıç noktası olan ve günümüz dünyasında ve işgücü üzerinde yadsınamaz bir etkiye sahip olan kavramlardır.

Bu kavramların büyük güçleri ve etkilerinin kaynağında ise, çalışma yaşamını ve genel anlamda yaşamı insanlar açısından değişik bir noktaya getirmesidir. İnsanların çoğu ne eskisine benzer şekillerde çalışmakta, ne de yaşamaktadırlar.

Konumuz açısından bu kavramların önemi; insanların çalışma düzenlerinde, alışkanlıklarında ve anlayışlarında yaptıkları değişikliklerdir. Çünkü her iş az veya çok, insanların katkısı ile yapılmakta ve bu nedenle yapılan işlerin en iyi şekilde yapılmasındaki birincil etmen; insanların başarısı olmaktadır.

İşte bu noktada, yani; insanların üzerlerine düşen görevleri başarıyla yapabilmeleri, veya en azından görevlerini başarıyla yapmaya çalışmaları konusunda, çok önemli bir başka kavram ortaya çıkmaktadır; motivasyon.

Motivasyon elbette ki sadece günümüzün önemli bir kavramı değildir. İnsanlık var olduğundan beri motivasyonun insanlar için, farkında olarak veya olmayarak, önemli olduğunu söylemek pek de zor olmasa gerek. Çünkü daha sonra daha ayrıntıyla değinileceği gibi, insanların belirli ihtiyaçları, istekleri ve bunları giderme amaçlarının dışavurumları olan davranışları vardır. Zaman içinde değişen şey ise; bunların uygulanış tarzlarıdır.

Motivasyon, gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen birşey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir⁴.

Birçok organizasyon insanları yeteneklerine ve kişisel özelliklerine göre işe almaktadır. Ancak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sağlanamadığında çoğu

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yönetimi**, 10.bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2004), 634.

kez yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştüremedikleri gözlenmektedir⁵.

Motivasyonun, insanların her davranışındaki unsurlardan biri olmasından dolayı tanımlanması çok da kolay olmamakta ve dolayısıyla bu kavram için birçok tanım ortaya atılmaktadır. Bunlardan bazılarını ortaya koymak ve bu kavramın, araştırmacılar ve yazarlar tarafından nasıl kelimelere döküldüğünü görebilmek konumuz açısından oldukça önemli olacaktır.

2.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi Latince’de hareket etmek anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmektedir. Ancak bu, motivasyon kelimesinin kökeni ile ilgili olup, tam olarak ne olduğunu ortaya koymamaktadır.

Motivasyonun Türkçe’deki en temel tanımını Türk Dil Kurumu yapmıştır; “isteklendirme, güdüleme”⁶. Bu tanım, motivasyon kavramının anlamını oldukça basit bir şekilde vermektedir. Bu nedenle başka tanımlarla motivasyon (güdüleme) kavramını açıklamaya çalışalım.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılabileceği gibi motivasyon insanları isteklendirme, teşvik etme ile ilgilidir. Bir tanıma göre motivasyon-veya güdüleme- “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları”dır⁷.

Motivasyonla ilgili verilebilecek diğer tanımlar şöyledir:

- Hareketin devamlılığı, yönü ve şiddeti üstündeki ani etki⁸
- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri⁹
- Kişinin bireysel karakteristikleri ile içinde bulunduğu durumun bir kombinasyonunun sonucu¹⁰

⁵ Barutçugil, **age**,372.

⁶ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr [06.08.2009]

⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005), 314.

⁸ Richard M. Steers, Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, **Motivation and Leadership at Work**, Sixth Edition, (Singapore: McGraw-Hill, 1996), 8.

⁹ Koçel, **age**, 633.

¹⁰ Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E.Schuster, **Human Resource Management**, (Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985), 242.

- Belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi¹¹
- Bir işi yapmanın bir gereksinimi karşılmasına bağlı olarak değişen, bir şeyi yapma isteği¹²
- Tatmin edilmemiş gereksinimin yol açtığı gerilimi azaltmaya yönelik güdü¹³

Yine bir başka tanıma göre motivasyon; “Bir hedef veya dürtüyü gerçekleştirmek amacıyla, bir davranışı veya saiki harekete geçiren fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya gereksinimle başlayan bir süreçtir”¹⁴.

Yukarıdaki tanımdan da görülebileceği gibi motivasyon bir süreçtir ve bu sürecin içinde bir çok faktör bulunmaktadır. Motivasyon sürecinde davranışın nasıl başladığı, ivme kazandığı, devam ettiği, yönlendiği, durduğu ve tüm bunlar olurken organizmada ne tür reaksiyonların meydana geldiği gibi konular önem kazanmaktadır¹⁵.

Tüm motivasyon tanımlarında genelde şu kelimeler kullanılır: arzular, istekler, hedefler, amaçlar, ihtiyaçlar, dürtüler, motifler ve güdüler. Yine tüm tanımlardaki ortak noktalara dikkat edildiğinde, motivasyon konusunun aşağıdaki konularla öncelikli olarak ilgili olduğu düşünülebilir¹⁶;

- İnsan davranışını neyin harekete geçirdiği
- Davranışı neyin yönlendirdiği
- Bu davranışın nasıl devam ettirildiği, sürdürüldüğü
- Kişilerin bekleyiş, ihtiyaç, amaçları ve yapılan geribildirim¹⁷

Yukarıdaki süreç yaklaşımı bize motivasyonun bir sistem yaklaşımıyla ele alınmasının gerektiğini ortaya koyar. Çünkü motivasyon konusunda, bireylerdeki ve çevrelerindeki, onlara davranışın yönünü devam ettirme veya değiştirme konusunda geri bildirim sağlayan güçleri düşünmek de gereklidir¹⁸.

¹¹ Barutçugil, **age**, 372.

¹² David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, (New York: John Wiley & Sons Inc., 1996), 296.

¹³ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 243.

¹⁴ Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Ninth Edition, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2001), 249.

¹⁵ Steers, Porter, Bigley, **age**, 8.

¹⁶ **age**, 8.

¹⁷ Koçel, **age**, 633.

¹⁸ Steers, Porter, Bigley, **age**, 9.

Motivasyonla ilgili bu tanımlardan sonra iş motivasyonunu ise; iş ile ilgili davranışları başlatan ve bunların yapısını, yönünü, gücünü ve sürekliliğini belirleyen, kişinin içinden ve dışından kaynaklanan bir enerji bütünü olarak tanımlayabiliriz¹⁹. Yine bir başka iş motivasyonu tanımı ise; “çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi” olarak verilebilir²⁰.

2.1.1. Birey Kavramı

İşletmelerin başarısı büyük oranda, insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır²¹.

Yapılan iş, iş yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır²². Şirketlerde birden fazla kişi olduğunu düşünürsek, her kişi için yapılan işlerin anlamları farklı olacaktır. Bu nedenle birey kavramı günümüz şirketlerinde çok büyük önem kazanmakta ve tüm çalışanları, çalışmak zorunda olan “insan yığını” olarak görmek yerine, başkasından farklı özelliklere ve karmaşık ihtiyaçlara sahip bireyler olarak görmek gerekmektedir.

Her birey işin ekonomik, sosyal statü, prestij ve psikolojik değeri ve anlamı hakkında farklı düşünebilir. Bu da şirketlere hem motivasyonu sağlamak için bir zorluk, hem de farklı bakış açılarına sahip çalışanlara sahip olma anlamında, bir fayda getirecektir.

Buradaki en önemli konulardan biri, kişiye bir birey olarak saygı duyulması ve kişisel farklılıkların farkında olunmasıdır. Bu da; sorunların hoşgörü ile karşılanması ve çözüme kavuşturulmaya çalışılması, onların her türlü problemleriyle ilgilenilmesi gibi faaliyetleri içermektedir. Bunlar çalışanların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir²³.

Her bireye karşı saygı mutlaka gereklidir. Herkes yaptığı iş için saygı görmek ve en başarılı çalışan olmasa bile kıbar davranılmak ister. Bu; sadece statüsü yüksek işler için geçerli değildir. En basit görünen işlerde çalışanların da buna gereksinimi vardır.

¹⁹ “Motivation”, www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M407%20Motivation.pdf [20.10.2007].

²⁰ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, (İstanbul: Alfa Aktüel, 2006), 47.

²¹ Abdullah Karakaya, Ferda Alper Ay, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, c.1, s.1 (2007): 55.

²² Koçel, **age**, 635.

²³ Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, c.4, s.14 (Güz 2005), 75, www.e-sosder.com [21.11.2007].

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır²⁴.

Bu kavramların hepsi kişisel ve bireyden bireye farklılık gösteren kavramlardır ve buradan hareketle; motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. Elbette ki dış etkenler de kişilerin motivasyonunu etkilemektedir ancak sonuçta bu etki de kişinin yukarıda belirtilen kişisel özellikleri çerçevesinde olacaktır.

Motivasyon konusunda çalışanları “birey” olarak görmek işe alım aşamasından itibaren başlar. Önemli olan hem şirketin hem de bireyin mutluluğu ve başarısı olduğuna göre işletmeler kişileri, onlara en uygun işe almaya çalışmalıdır. Bu; şirketin, hem kendisine hem de kişiye karşı bir sorumluluğudur. Çünkü her birey farklıdır ve her iş için farklı bireysel özellikler gerekmektedir.

Aynı eğitim süreçlerinden geçen birçok insanın aynı işlerde farklı performanslara ulaşmasının nedenlerinden biri kişiliktir. Çalışanların işlerinde başarılı olamamalarının nedeni; işe uygun bir kişiliğe sahip olmamaları olabilir. Bireylerin karakterleri, tutumları, değer kalıpları durumdan duruma farklılık taşımaktadır²⁵ ve bu da kişilerin motivasyon düzeylerini etkiler.

Çalışanın çeşitli özellikleri ile ilgili olan bireysel faktörler, çalışanın örgütü algılaması, kabullenmesi ve örgüt içindeki davranışlarında oldukça önemlidir. Örneğin, kurumun amaçlarını benimseme, iş arkadaşlarıyla uyumlu olma, beklentilerine ulaşabilme vb. faktörler örnek olarak sayılabilir²⁶.

Bu nedenle kişisel özellikler çalışanın her konudaki algılamasını ve dolayısıyla kişinin motivasyon sürecini etkiler. Bu nedenle çalışanların birer birey olarak düşünülmesi, etkin bir motivasyon yönetiminin çok önemli bir unsurudur.

Ancak motivasyon konusundaki birey kavramının önemi akla, insanların sadece kendilerini düşünerek motive olduklarını getirmemelidir. Çünkü araştırmalara göre kendini düşünme durumu olmadığında da insanların çeşitli davranışlara yönelik

²⁴ Zekai Öztürk, Hakan Dünder, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.4, s.2 (2003): 58.

²⁵ Özkalp, Kirel, **age**, 81-82.

²⁶ Karakaya, Ay, **age**, 57.

güdülediklerini ortaya koymuştur²⁷. Yani insanların davranışları bazen başkalarının yararına da olabilir. Burada önemli olan şey; insanların kendilerini veya başkalarını düşünerek ortaya koydukları davranış süreçlerinde birbirlerinden farklı davranabilecekleridir. Birey kavramının önemi insanların farklı olmasındadır.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri insan – örgüt bütünleşmesinin sağlanmasıdır²⁸. Örgüt amaçları ile bireysel amaçların bütünleştirilmesi şirketlerin başarısı için vazgeçilmez bir konudur. Bu nedenle; başarıları çalışanlarının performansına bağlı olan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde ve istenilen düzeyde çalışması zorunludur.

Yönetim; her şeyden önce sosyal yetkinlikler gerektiren kişilerarası bir süreçtir²⁹. Bu nedenle böylesi bir süreçte kişilerin motivasyonu çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü; günümüz organizasyonları çalışanlarından çok çalışmanın ötesinde, hırslı bir şekilde ve sürekli sonuca yönelik çaba göstermelerini beklemektedir.

İş analizi, doğru işe alım metotları ve çalışanların uyum ve eğitimleri gibi konular çok önemli olsa da bunların bizi istediğimiz sonuca ulaştıracağını doğrudan söyleyemeyiz. Çünkü; bireylerin performansları işi yapma konusundaki yetenekleri ile o işi yapmak için isteklerinin bir fonksiyonudur³⁰. Yani; kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Kişinin elinden gelenin en iyisini yapabilmesi, motive olmasına bağlıdır.

Birçok yönetici, yanında çalışanların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamadıklarından şikayet ederler. Çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin çok önemli bir kısmını kullanmamaktadırlar. Bunun anlamı her organizasyonda kullanılamayan büyük miktarda insan yeteneğinin bulunduğu³¹.

²⁷ Russell Cropanzano, Barry Goldman, Robert Folger, “Self Interest: Defining and Understanding a Human Motive”, **Journal of Organizational Behavior**, v.26, i.8 (2005): 985.

²⁸ Özkalp, Kirel, **age**,314.

²⁹ “Warum Leadership und Motivation Untrennbar Sind”, <http://downloads.brainguide.com/publications/PDF/pub5623.pdf> [20.10.2007].

³⁰ De Cenzo, Robbins, **age**, 296.

³¹ Barutçugil, **age**, 371.

Bu açıdan bakıldığında motivasyon, hem itici hem de engelleyici bir konudur³². Motivasyon şirketler için hem hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek hem de hedeflerine ulaşmada zorluklar çıkarabilecek bir araç olabilir.

Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür³³. İşte bu tanım da bize motivasyonun ve motivasyon çalışmalarının hem amacını hem de önemini ortaya koymaktadır. Kişilerin davranışlarının istenilen şekilde olması isteniyorsa, onların motivasyonlarının sağlanması bir zorunluluktur.

Yönetimde motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir. Motivasyonun nasıl sağlanabileceği konusunda temel unsur, çalışanların gönüllü çalışmaya yöneltilebilmeleridir³⁴.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yönetici açısından önemli olan, çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır³⁵. Bu nedenle en önemli konulardan biri; iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu konusudur. Yani bir yöneticinin dediği gibi³⁶; “Çalışanlarımız hakkında konuşmuyoruz çünkü yapacak daha önemli işlerimiz var” yaklaşım biçimi motivasyon konusu için yanlış bir yaklaşımdır.

Motivasyon konusu hayatın her alanında önem kazanan bir kavramdır. Şöyle ki; milli hasıla artışı, hayat düzeyinin yükselişi, yaygın istihdam imkanlarının sağlanması sadece ekonomik faktörlerin değil ve hatta daha çok değerlerin, motivlerin, teşviklerin, tutumların ve inançların bir fonksiyonudur ve siyasal ve kültürel yapının etkisi altındadır³⁷.

Motivasyonu bu nedenle hemen hemen tüm sosyal sistemlerin üzerinde etkisi olan bir kavram olarak ele almak, önemi konusunda daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Yani; ekonomik sonuçlara ulaşmanın yolu sadece ekonomi ile ilgili kavramlardan

³² Keser, **age**, 1.

³³ Öztürk, Dündar, **age**, 57.

³⁴ Karakaya, Ay, **age**, 56.

³⁵ Koçel, **age**, 633.

³⁶ “Warum Leadership und”, 1.

³⁷ Cengiz Yavilioğlu, “Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.2, s.2 (2001): 109.

değil, ekonomik kaynakları elinde tutan ve üretimde bulunan insan faktörünün tüm özelliklerini dikkate almaktan geçtiğini düşünmek daha doğru olacaktır.

2.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyonun tanımlarındaki önemli noktalardan biri motivasyonun; davranışın harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi ve devam ettirilmesi ile ilgili olmasıdır. Yani statik bir bakış açısı motivasyon sürecini anlamaya yeterli olmayacaktır.

Genel anlamda motivasyon, insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebeplerle birlikte bunların işleyişini kapsayan hem biyolojik ve fizyolojik hem de kültür içerikli bir durumdur³⁸. Aynı şekilde motivasyon, birey ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleşen ve kişinin seçimlerini ve gösterdiği çabayı ve bunun sürekliliğini etkileyen psikolojik bir süreçtir³⁹.

Bu tanım motivasyonu etkileyen ve motivasyonun etkilediği faktörleri göz önüne sererken aynı zamanda, motivasyon çalışmalarının aslında ne kadar kapsamlı olabileceğini de ortaya koymaktadır.

Motivasyon sürecini, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz⁴⁰.

Motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir⁴¹.

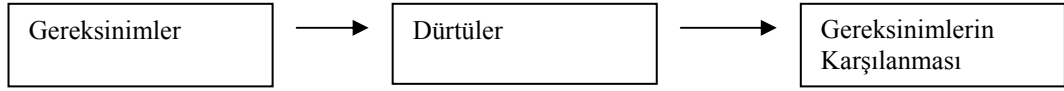
³⁸ age, 112.

³⁹ Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, “Keys to Motivating Tomorrow’s Workforce”, **Human Resource Management Review**, v.16 i.2. (2006): 181.

⁴⁰ Karakaya, Ay, age, 56.

⁴¹ Öztürk, Dündar, age, 58.

Temel motivasyon sürecinde gereksinimler, güdülere yönelmiş dürtüleri ortaya çıkarır. Bu; aşağıdaki gibi ifade edilebilir⁴²:



Şekil 2.1: Temel Motivasyon Süreci

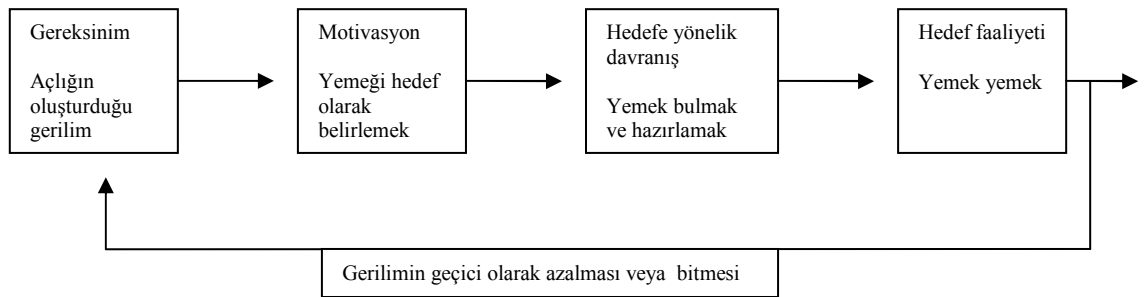
Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Ninth Edition (New York: McGraw-Hill Irwin, 2001), 249.

Bu süreci şöyle açıklayabiliriz⁴³:

Fizyolojik veya psikolojik bir dengesizlik durumunda gereksinimler ortaya çıkar. Örneğin; vücuttaki hücreler susuz kaldığında bir gereksinim oluşur ve kişi bu gereksinimini karşılamaya yönelik hareket etmeye çalışır.

İşte, dürtüler gereksinimleri azaltmak için oluştururlar. Fizyolojik ve psikolojik dürtüler hedefe yönelik bir hareket verir ve motivasyon sürecinin tam kalbindedir. Yiyecek gereksinimi açlık, arkadaş gereksinimi ise ilişki kurma dürtüsü haline gelir.

Motivasyon sürecinin son aşaması olan hedeflere ulaşım aşaması ise gereksinim ve dürtüleri hafifletir. Bu nedenle bu aşama fizyolojik veya psikolojik dengeyi yeniden kurar ve dürtüyü azaltır veya yok eder. Yemek yeme, su içme ve arkadaş edinme dengeyi yeniden kurar ve dürtüleri azaltır. Bu süreci biraz daha detaylı olarak şöyle gösterebiliriz⁴⁴:



Şekil 2.2: Motivasyon Süreci

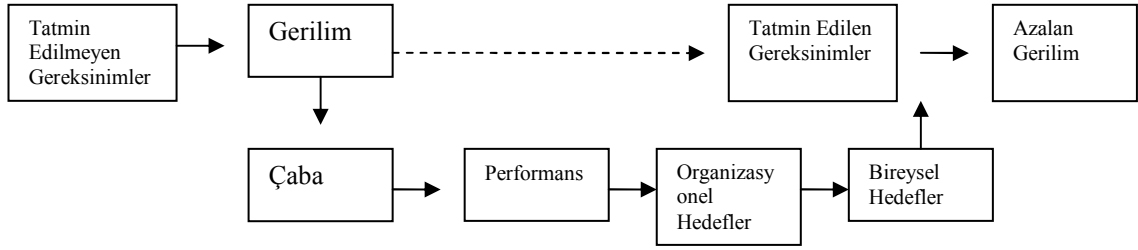
Lawrence A. Klatt, Robert G. Murdick, Frederick E. Schuster, **Human Resource Management** (Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985), 243.

⁴² Luthans **age**, 249.

⁴³ **age**, 249-250.

⁴⁴ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 243.

Bir başka kaynak ise iş motivasyonu sürecini şöyle göstermektedir⁴⁵:



Şekil 2.3: İş Motivasyonu Süreci

David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management** (New York: John Wiley & Sons Inc., 1996), 305.

Motivasyon sürecindeki çok önemli kavramlardan bazıları; çaba, organizasyonel hedef ve bireysel hedeftir. Bireysel hedef gereksinimlerle ilişkilidir. Bir şeyden yoksun kaldığımızda, tatmin edilmeyen gereksinimlerimiz olduğunda bir gerilimle karşılaşırız. Gerilim kelimesinin olumsuz bir çağrışımı vardır ancak bir çeşit gerilim gereklidir.

Burada iki çeşit gerilimden bahsedebiliriz; olumlu ve olumsuz gerilim veya fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan gerilim. Motivasyonun olması için fonksiyonel gerilimin oluşması gerekir. Bu; performans göstermemize yarayan enerjiyi verir⁴⁶.

Bireylerin tatmin edilmemiş gereksinimleri olduğunda ve bunu değiştirmek istediklerinde, sahip oldukları fonksiyonel gerilim onları belirli bir davranışa yönlendirecektir; çaba. Çaba; belirli bir hedefe odaklanmış bireylerin dışa dönük faaliyetleridir⁴⁷.

Bireyin çabaları gereksinimlerini karşılırsa gerilim azalır ve bir sonraki gereksinim ortaya çıkana kadar bir rahatlama meydana gelir.

Motivasyonun olması için belirli şartların oluşması gerekir. Bir kaynağa göre bu şartlar; çaba-performans ilişkisi, performans-organizasyonel hedef ilişkisi ve organizasyonel hedef-bireysel hedef ilişkisidir. Bu ilişkileri aşağıda incelersek⁴⁸:

⁴⁵ De Cenzo, Robbins, **age**, 305.

⁴⁶ **age**, 297.

⁴⁷ **age**, 297.

⁴⁸ **age**, 299-305.

2.1.3.1. Çaba-Performans İlişkisi

İlk olarak motivasyon çalışmaları, çalışanların çaba ile performans arasında güçlü bir ilişki görmelerini sağlamalıdır.

Bu ilişki için ilk konulardan biri bireyin uygun çabayı gösterme yeteneğidir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) için bunun anlamı; işin görev ve sorumluluk açılarından tanımlanmasını sağlamak için işlerin düzenli olarak analiz edilmesi ve işi yapan kişinin başarılı olması için nelere sahip olması gerektiğinin belirlenmesidir. Daha sonra da İKY, doğru elemanı seçmeli, organizasyona uyumunu gerçekleştirmeli ve şirket içinde işlerin nasıl yapıldığı konusunda onları eğitmelidir.

Ayrıca, eğer bir amaca yönelik değilse, harcanan çaba ne kadar fazla da olsa boşa gitmiş olacaktır. İKY için bu amaç; performanstır. Bu nedenle birey, başarılı bir performans göstereceğine yönelik bir olasılık olduğu sürece çaba gösterecektir.

2.1.3.2. Bireysel Performans-Organizasyonel Hedef İlişkisi

Motivasyon çalışmaları ile çalışanların çabaları bir hedefe yönlendirilmelidir. Bu hedef ise organizasyonel hedeflerdir.

Performans-organizasyonel hedef ilişkisinin etkin bir şekilde yürütmesi için, organizasyon açık bir yön belirlemelidir. Organizasyon belirli dönemler için planlarını oluşturmalı, bu planları organizasyon çapında duyurarak çalışanların kendilerinden nelerin beklendiğini bilmeleri sağlamalı ve çalışanların performans ölçüleri üzerinde kontrolü olmalıdır.

2.1.3.3. Organizasyonel Hedef-Bireysel Hedef İlişkisi

İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır⁴⁹. İşte şirketlerin başarması gereken şeylerden biri; organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerin eşleştirilmesidir.

Kişi, kendi amaçları için gösterdiği çabayı çoğu zaman örgüt içinde gösterememektedir. Bu yüzden, yüksek bir düzeyde olmasa bile, olağan bir çabayı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörene harcatmak bütün yöneticilerin ortak sorunu haline gelmiştir. Çünkü eğer bir işgören işi ile özdeşleşmiş ise, işi ile sorunlar

⁴⁹ Öztürk, Dünder, **age**, 57.

ortaya çıktığında da, tıpkı kendi kişisel sorunuymuş gibi doğal olarak bu sorunları çözmeye güdülenir⁵⁰.

Organizasyonlar, hedeflerine ulaşmak için belirli bazı faaliyetlere ihtiyaç duyar. Aynı şey çalışanlar için de geçerlidir. Bu nedenle eğer gerçekten motivasyonun artırılması isteniyorsa bireysel hedeflerin karşılanması sağlanmalıdır.

2.2. GÜDÜ (MOTİV) KAVRAMI

Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motive) adı verilir. Woodworth güdüyü, “bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi” olarak tanımlanmıştır⁵¹. Yine başka bir tanıma göre güdü; kişiyi belirli hedeflere yönelten ve zaman içinde değişebilen içsel bir durumdur⁵².

Açlık, susuzluk gibi fizyolojik kökenli güdülere ise dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek güdülere de ihtiyaç denir⁵³.

Güdüleri şöyle sınıflandırabiliriz:

2.2.1. Birincil Güdüler

Birincil güdü denilen bu ilk tür güdülere, öğrenilmediği ve fizyolojik temelli olduğu düşünülen güdüler dahildir. Bu güdülere örnek olarak açlık, susuzluk, uyku, acıdan kaçınma, cinsellik ve annelik duygusu verilebilir.

2.2.2. İkincil Güdüler

İkincil güdüler öğrenme kavramıyla çok yakın ilişki içindedir. Bir güdünün ikincil güdü olarak tanımlanabilmesi için öğrenilmesi gerekir. En önemlileri arasında; güç, başarı ve ilişki kurma güdülerini sayabiliriz ki; bu güdüler ile ilgili motivasyon teorisi geliştirilmiştir.

Birincil güdülerle ikincil güdüler arasındaki önemli bir fark; insanlar aynı fizyolojik yapıya sahip olduğu için aynı birincil güdülere sahip olacaklardır⁵⁴. Ayrıca bu

⁵⁰ Ergül, **age**, 67-68.

⁵¹ Steers, Porter, Bigley, **age**, 12.

⁵² “Mechanisms of Motivation”,

www.msu.edu/course/psy/101/jackson/HiAchSum2005/Chapter12/Chapter12Motivation.ppt [23.11.2007].

⁵³ Sercan Haksan, “Motivasyon”,

www.arifkivrak.org/makaleler/MotivasyonvePolislik/sercanhaksan_motivasyon.doc [23.11.2007].

⁵⁴ Luthans **age**, 250.

güdülerin daha baskın olduğu kabul edilse de rahiplerin evlenmemesi veya oruç tutma gibi örnekler bu güdülerin her zaman üstün olmadığını gösterir⁵⁵.

2.2.3. Genel Güdüler

Bu güdüler ne birincil ne de ikincil güdü tanımına uymaktadır. Genel güdüler öğrenilmemiş güdülerdir ve fizyolojik temelli değildir⁵⁶.

Birincil güdüler gerilimi azaltmaya yönelik iken, genel güdüler insanların uyarımlarını artırır. Genel bir fikir birliği olmasa da merak, manipulasyon, yetkinlik, çevreyle uğraşma, faaliyet, etkinlik ve etkileme gibi güdüler genel güdülerdir. Genel güdüler birincil güdülere göre organizasyonel davranışla daha ilişki içindedir⁵⁷.

Çünkü insanlar çevrelerini kontrol altında tutmak, yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmak, birtakım olayları başlatmak ve kontrol etmek isterler ve bu güdüler iş tasarımı ile doğrudan ilişkilidir⁵⁸.

Eğer çalışanlar bu güdülerini ortaya koyabilecek fırsatları bulamazlarsa motive olamayabilirler. Örneğin; bir çalışanı sekiz saat boyunca bir masa başına hapsetmek genel güdülerini bastıracaktır.

2.3. Motivasyon Teorileri

Bireyi çalışmaya iten güdülerin neler olduğu uzun yıllardır araştırılmaktadır. Bu soruya verilecek en klasik cevap “para”dır. Ancak pek çok araştırmada para, çalışma nedenlerinden ilki olarak görülmemektedir. Bazı insanlar ihtiyaçları kadar paraya sahip olmalarına karşın hala çalışmaya devam etmektedirler. Bu nedenle sadece maddi güdülerin insanların motivasyonunu açıklamada yetersiz kaldığı söylenebilir⁵⁹.

Motivasyonla ilgili çalışmaların tarihinin 20. yy.’ın başlarına kadar gittiği söylenebilir. Bu konuda bir çok araştırma ardı ardına yapılmış ve her biri, önceki teorilerin eksik bıraktığı konulara eğilmeye çalışmıştır.

⁵⁵ age, 250.

⁵⁶ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, 2.Bası (İstanbul: Avcıol, 1996), 102.

⁵⁷ Luthans age, 251.

⁵⁸ Baysal, Tekarslan, age, 102.

⁵⁹ Keser, age, 9-10.

İnsanları nelerin motive ettiğinin araştırılması konusunda akla gelen ilk çalışmalardan biri Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımda, insan ekonomik bir varlık olarak ele alınmış ve en önemli motivasyon aracının para olduğu öne sürülmüştür. Ancak eğer bu görüş doğru olsaydı, çok para kazanan herkesin, kendisine göre daha az kazananlardan daha mutlu olması gerekirdi⁶⁰.

İlk dönem teorilere göre birey işten kaçan tembel, para düşkünü, görevini kaybetme korkusu ile çalışan kişidir. İyi yönetim de, aşırı olmayan fakat motive edilecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işin korunma güvencesi verilmesi ilkesine dayanır⁶¹.

Bu teorilerin geçerliliğinin artık olmadığı söylene de, bu modeldeki ekonomik kabuller yeni yaklaşımlarda ortadan kalkmamış ve bugün bile birçok yaklaşımın temelinde bulunmaktadır. Ancak yeni yaklaşımlar paranın rolünü daha kompleks anlamda ele almaktadır⁶². Önemli motivasyon teorilerini aşağıdaki tabloda gösterebiliriz⁶³:

Tablo 2.1: Önemli Motivasyon Teorileri

1900 ↓ Günümüz	Bilimsel Yönetim Ücret ile özendirme		
	İnsan İlişkileri Ekonomik güvenlik, çalışma koşulları	Levin ve Tolman Bekleyişle ilgili çalışmalar	
	Maslow İhtiyaçlar hiyerarşisi	Vroom Değer/Bekleyiş	
	Herzberg Özendiriciler ve hijyen faktörler	Porter ve Lawler Performans-Tatmin	Adams Eşitlik
	Alderfer ERG ihtiyaçları	Lawler Çaba→Performans ve Performans→ Çıktı beklentileri	
	Kapsam Teorileri	Süreç Teorileri	Çağdaş Teoriler
	Çalışma Motivasyonu		

Luthans Fred, **Organizational Behavior**, Ninth Edition (McGraw-Hill Irwin, New York:2001), 259.

⁶⁰ Latham, Ernst, **age**, 181.

⁶¹ Özkalp, Kirel, **age**, 316.

⁶² Steers, Porter, Bigley, **age**, 26.

⁶³ Luthans **age**, 259.

Motivasyon konusu için tüm sorunlara çözüm olabilecek bir çerçeve çizmek zordur. Önemli olarak adledilen teoriler bazen çelişen deney sonuçlarına ulaşmıştır⁶⁴.

İnsanların ve dolayısıyla çalışanların davranışlarını anlamada yöneticilere yol göstermesi için ortaya konulmaya çalışılan teorilerin hepsinin ana kaynağı olarak psikoloji ve felsefe biliminin insanı anlama çalışmaları olduğu söylenebilir. Daha sonraki dönemlerde ise çeşitli ihtiyaçlar için farklı teorilerle insan davranışları (çalışan davranışları) anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu nedenle motivasyonla ilgili ifade edilebilecek ilk teorilerin bazı yönleri iş dünyasıyla doğrudan ilgili olmamakla birlikte konunun daha iyi anlaşılabilmesi için yararlı olacaktır.

İş dünyasına yönelik motivasyon teorileri çalışmaları özellikle 1960'lı yıllarda önemli bir ivme kazanmıştır. Ancak özellikle 90'lı yıllarla beraber motivasyon konusundaki çalışmalarda hızlı bir düşüş olmuş ve çalışmalar daha çok mevcut teorilere eklemeler yapmakta yoğunlaşmıştır⁶⁵.

Ortaya konulması gereken konulardan biri; ilk motivasyon teorilerinin bir dereceye kadar hedonizme dayandığıdır. Bu; bireylerin zevki aradığını ve acıdan kaçınmaya çalıştığını ortaya koyar. Hedonizm; bireylerin gelecekteki hareketleriyle ilgili kararlar verirken veya seçimler yaparken, belirli bir derece bilinçli davranışın olduğunu iddia eder. Teoride insanlar davranış alternatiflerini mantık çerçevesinde değerlendirir ve olumlu etkileri maksime edecek ve olumsuz sonuçları minimize edecek şekilde hareket eder⁶⁶.

Anlaşılması kolay olan bu teorinin, uygulamada çok başarılı olmadığı ve eksiklikleri olduğunu Vroom şöyle dile getirmektedir; “ Hedonistik teori deneysel içerikli değil ve test edilemez. Her davranış zevk veya acı ile ilgili çeşitli konularla açıklanabilir ancak bu; gelecekteki hiçbir davranışı tahmin etmede yardımcı olmaz”⁶⁷.

Bu gibi yaklaşımların davranışı tahmin etmede çok yararlı olmamasından dolayı, yani çok pratik olmamasından dolayı, bir takım motivasyon teorileri geliştirilmeye çalışılmış ve bundan sonraki aşamada içgüdüler üzerinde durulmuştur. Tüm bu

⁶⁴ James L. Bowditch, Anthony F. **Buono, A Primer On Organizational Behavior**, (New York:John Wiley, 1997), 85.

⁶⁵ Mel Schnake, “An Integrative Model of Effort Propensity”, **Human Resource Management Review**, c.17 (2007), 274.

⁶⁶ Steers, Porter, Bigley, **age**, 9.

⁶⁷ **age**, 10.

çalışmalardaki temel amaç; davranışı tahmin etmede kullanabilmek için çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri formüle etmektir⁶⁸.

Sonuç itibariyle; motivasyon gözle görülemez. Bu nedenle de motivasyon teorileri, gözlenebilir olan davranışları açıklamaya çalışır⁶⁹. Yöneticilerin de çalışanlarının davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur⁷⁰.

2.3.1. X, Y, Z Kuramları

Bu kuramları yönetsel yaklaşımlar olarak değil; insan doğası ile ilgili yönetsel tahminler olarak değerlendirmek gerekir. Bu yaklaşımlar daha çok, yöneticilerin iş ortamında insanları kontrol etme yollarını ortaya koymaya çalışan kavramlardır⁷¹.

X teorisi; yakından yönlendirme ve kontrolü önemli sayar ve esas olarak şu görüşleri kapsar:

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve mümkün oldukça kaytarırlar.
- İşgörenler çalışmayı sevmediklerine göre yönlendirilmeli, denetlenmeli, ya da amaçlara ulaşabilmek için ceza ile korkutulmalıdır.
- İşgörenler sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda formal emir beklerler.
- Çoğu işgören iş güvenliğini bütün öbür etmenlerin üzerinde tutar ve çok az hırs gösterirler.

Bu görüşlerin; Adam Smith ve Frederick Taylor gibi yazarların, insan verimini ekonomik faktörlerle geliştirme düşünceleriyle benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Ancak günümüz dünyasında pek çok yöneticinin, bu tutumların elemanlarda tepki yarattığını ve bu tepkinin de üretimi etkilediğini görerek bu teoriden uzaklaştığı görülmektedir.

Y kuramı ise; insanların büyüme ve gelişme odaklı olduğunu savunur. Bu yaklaşımda yönetimin temel görevi insanlara fırsatlar yaratacak organizasyonel şartları oluşturmak, rehberlik etmek, engelleri kaldırmak ve büyümeye teşvik etmektir.

⁶⁸ age, 10.

⁶⁹ "Motivation", 57.

⁷⁰ "Motivasyon", www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc, s.1 [20.10.2007].

⁷¹ Bowditch, Buono, age, 86.

Y teorisi çalışanların gereken beceri ve potansiyele sahip olduğunu söyler. Y teorisinin savunduğu diğer fikirler ise şöyledir:

- İşgörenler işi dinlenme ve oyun gibi doğal görürler.
- İnsanlar amacı benimserlerse kendi kendilerine yön verirler, kendi kendilerini kontrol edebilirler.
- İnsanlar sorumluluk üstlenmeyi, hatta bunu aramayı öğrenebilirler.
- Yaratıcılık becerisi yalnızca yönetim pozisyonundakilere has değildir ve toplum içinde yaygındır.

Z kuramı ise ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esastan hareket eder ve X ve Y teorilerinin duruma bağılı olarak başarı sağlayacağını öne sürmektedir. Z kuramına göre⁷²:

- İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.
- İnsan doğuştan ne iyidir ne kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
- İnsanı güdüleyen, içinde bulunduğı durumdur.
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

İnsanı odak noktasında alan ve onu, içinde bulunduğı grup, organizasyon ve kültür dahil eden Z teorisinin temel özelliklerini Ouchi ise şöyle sıralamaktadır⁷³:

- Çalışana uzun dönemli bir iş olanağı, olumlu bir iş ortamı ve açık hedefler sunulduğunda çalışan işini iyi yapacak ve yapılan işten gurur duyacaktır.
- Çalışanları etkileyen konularda onların da katılımının sağlanması, onların alınan kararları desteklemelerini kolaylaştıracaktır.
- Kişilere bir takımın üyesi olarak kendi performanslarından sorumlu olma şansının verilmesi önemlidir.
- Kişileri uzun dönemde değerlendirmek ve gelişmelerine fırsat tanımak gereklidir.
- Kişilerin, takım çabasına katkılarının önemini vurgulayacak şekilde yöneticiler ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerde güven ve bütünlük oluşturmak önemlidir.

⁷² Özkalp, Kirel, **age**,321.

⁷³ Gh.Gh.Ionescu, Adina Letitia Negrusa, "Leadership, Motivation and Excellence", **Theoretical and Applied Economics**, v.2, i.2 (2007), 35.

- Organizasyon içindeki otorite seviyelerinin sayısının azaltılması ve işlerin yapılmasında grup çalışmasının önemini vurgulayarak kişilerin bir gruba ve organizasyona bağlanma şansının artırılması faydalı olacaktır.

Z teorisi karşıtları bu teorinin, kültürel farklılıklardan dolayı Asya dışındaki yerlerde kullanışlı olmadığını savunmaktadır. Ancak ABD’deki uygulamalarında bu yöntemin başarılı olduğu görülmüştür⁷⁴.

Yönetici bu kuramlardan hangisini kendisine yakın görürse görsün, bu kuramların mutlak doğru kuramlar olduğu iddiasında olunmamalıdır. Çünkü, motivasyon kişisel bir olaydır. Her insan birbirinden farklıdır ve bu nedenle farklı şekillerde motive olurlar. Örneğin; çalışanlara Y kuramı çerçevesinde davranmak, daha olumlu görünse de bunun farklı çalışanları motive etmede ve yönetmede mutlaka işe yarayacağı iddia edilemez. Yani Y kuramının daha insancıl olması mutlak doğru olduğu anlamına gelmemelidir.

2.3.2. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanları işlerinde nelerin motive ettiğini belirlemeye ve insanların gereksinim ve dürtülerini ve bunların nasıl önceliklendirildiklerini tanımlamaya çalışır. İnsanların tatmin olmak ve iyi performans göstermek için ulaşmaya çalıştıkları özendiriciler veya hedefler bu teorilerin odak noktasıdır.

Bu teoriler insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele almakta, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır⁷⁵.

Kapsam teorileri insanların davranışlarını tahmin etmeye değil, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışır. Hedeflenen şey; insanın içinde veya dışında, neyin davranışı başlattığı ve sürdürdüğünü ortaya koymaktır⁷⁶.

En önemli olarak kabul edilmiş bazı kapsam teorileri aşağıda açıklanmıştır.

⁷⁴ **age**, 35.

⁷⁵ “Motivasyon”, 2.

⁷⁶ “Motivation”, 57.

2.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teoremi

Motivasyon teorileri içinde belki de en bilineni olan bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise, ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir⁷⁷. Yani bir hiyerarşiden söz edilmektedir.

Maslow, araştırmalarının sonuçlarına göre tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere sahip olduğunu kabul eder⁷⁸.

Hiyerarşiye göre bireyler ilk önce düşük seviyeli gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Bir gereksinim seviyesi tatmin olduğunda bu gereksinim artık motive edici olmaz. Artık bir üst seviye gereksinim harekete geçer ve kişi böylece motive olur.

Maslow'un teorisinde belirttiği gereksinimler ve bunların sırası aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.4: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük seviye ihtiyaçlar, sevgi (sosyallik), saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak tanımlanmıştır. Yüksek düzey ihtiyaçlar içsel olarak tatmin edilirken, düşük seviyeli ihtiyaçların ise daha çok dışsal olarak tatmin olduğu söylenebilir. Bu gereksinimleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

⁷⁷ Koçel, age, 637-638.

⁷⁸ Keser, age, 13.

Fizyolojik ihtiyaçlar: Hiyerarşideki en temel seviyedir ve öğrenilmeyen birincil gereksinimler ağırlıklıdır (Hava, yemek, su, ısı, uyku, acıdan kaçınma vb.).

Güvenlik ihtiyacı: Maslow hem duygusal hem de fiziksel güvenliğı vurgulamıştır. Tüm organizmanın güvenlik arayan bir mekanizma olabileceğini belirtmiştir (Fiziksel güvenlik, psikolojik güvenlik vb.).

Sevgi ihtiyacı: Bu ihtiyacın ilişki kurma ihtiyacına karşılık geldiğı söylenebilir. Maslow'un bu ihtiyaca isim verirken seçtiğı kelime (love) bir çok anlama gelebilir. Örneğın; fizyolojik bir ihtiyaç olan cinsellik gibi. Bu nedenle bu ihtiyaca ait olma veya sosyal ihtiyaçlar denebilir⁷⁹ (Arkadaşlık, sevgi, bağıllık, ait olma duygusu vb.).

Saygı ihtiyacı: Saygı ihtiyacı yüksek seviyeli bir ihtiyaçtır. Güç, başarı ve statü ihtiyaçlarının bu seviyenin içinde olduğı söylenebilir. Maslow'un teorisinde hem öz saygı hem de başkalarından saygı görme anlatılmaya çalışılmıştır (Öz saygı, ifade özgürlüğü vb.).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Bu seviye, tüm ihtiyaçların son noktasıdır. Kendini gerçekleştirebilen insanlar tam olarak tatmin olmuşlardır ve tüm potansiyellerinin farkına varmışlardır. Kendini gerçekleştirme kişinin kendine yönelik algısını gerçekliğe dönüştürebilme motivasyonudur⁸⁰ (Büyüme, tam potansiyelin gerçekleştirilmesi vb.).

Teoride, gereksinimlere bu kadar önem verilmesinin anlamı; insanların halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından davranışa yönlendirilecekleridir.

⁷⁹ Luthans age, 261.

⁸⁰ age, 261.

Bir kaynağa göre Maslow'un teorisi iş dünyasına şöyle uyarlanabilir⁸¹:



Şekil 2.5: Maslow'un Teorisinin İş Dünyasına Uyarlanması

Fred Luthans, **Organizational Behavior**. Ninth Edition (New York: McGraw-Hill Irwin, 2001), 261.

Maslow'a göre motivasyon kişinin o anda içinde bulunduğu gereksinim düzeyinden etkilenir. Örneğin; ait olma ve sevgi ihtiyaçları düzeyinde bulunan bir kişinin aldığı ücreti yükseltmek o kişinin çalışma motivasyonunu yükseltmede çok etkili olmayacaktır.

Araştırmalara göre alt düzey ihtiyaçlar üst düzey ihtiyaçlara göre daha fazla doyurulmaktadır. Yine araştırmalara göre üst düzey gereksinimler üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışan ve eğitim düzeyleri yüksek bireylerde çok daha önem kazanmaktadır⁸².

Gereksinimlere vurgu yaparak önemli bir konuyu gündeme getiren teorinin doğrudan iş dünyası ile ilişkili olmaması yöneticilerin çalışanları motive etmede kullanabileceği bir yöntem olmasını zorlaştırmaktadır.

Ayrıca Maslow'un teorisindeki hiyerarşik ilerleme sistemini destekleyen az kanıt vardır. Bazı araştırmalar hiyerarşideki seviyelerin olduğuna dair güçlü bulgular

⁸¹ age, 261.

⁸² Keser, age, 19.

ortaya koysa da, seviyeler arasındaki ilerleme kavramı için çok açık kanıtlar yoktur⁸³. Hatta bu nedenle uzun süreden beri bu teori ile ilgili çalışmalar da neredeyse yapılmamaktadır⁸⁴.

Bu teoriye getirilen bir diğer eleştiri; motivasyon konusunun bireysel olarak ele alınmış olmasıdır. Bu nedenle bu teorinin grup davranışı için yetersiz kaldığı söylenebilir⁸⁵.

Son olarak; kültür farklarının da bu tür bir hiyerarşiyi etkileyebileceği hususunu araştıran Luthans'a göre, Çinlilerin daha çok kollektivist olmasında dolayı Maslow'un hiyerarşisinin en temelden en yüksek ihtiyaca göre şöyle değiştirilmesi gerekmektedir⁸⁶:

- Aidiyet (sosyal)
- Fizyolojik
- Güvenlik
- Kendini gerçekleştirme

2.3.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teoremi

Herzberg, Maslow'un çalışmasını geliştirerek spesifik bir iş motivasyonu teorisi geliştirmeye çalışmıştır. Kritik olay yöntemini kullanarak 200 kişi (muhasibeci ve mühendisler) üzerinde bir çalışma yapmıştır. Katılımcılara şu iki soru sorulmuştur:

- İşinizde kendinizi ne zaman özellikle iyi hissettiniz – hoşunuza giden şey neydi?
- İşinizde kendinizi ne zaman özellikle kötü hissettiniz – hoşunuza gitmeyen şey neydi?

Herzberg, çalışması sonucunda, aldığı cevapların oldukça istikrarlı olduğunu görmüştür ve teorisine göre; bazı faktörlerin tatminle ilgili iken bazı faktörlerin ise tatminsizlikle ilgili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani iş tatminine neden olan faktörler iş tatminsizliğine neden olan faktörlerden farklıdır.

Herzberg tatmin edici faktörleri motive ediciler/özendiriciler, tatminsizlik yaratan faktörleri ise hijyen faktörler olarak tanımlamıştır. Hijyen faktörler Herzberg'in

⁸³ Bowditch, Buono, **age**, 88.

⁸⁴ Latham, Ernst, **age**, 184.

⁸⁵ Keser, **age**, 22.

⁸⁶ Luthans **age**, 278.

teorisinde koruyucu faktörlerdir ve tatminsizliği önler. Ayrıca bu teoriye göre tatminsizliğin tersi tatminsizliğin olmamasıdır, tatmin değil. Tatminin tersi de tatminin olmamasıdır, tatminsizlik değil.

Araştırmaya göre; kişilerin kendilerini iyi hissettiklerini söyledikleri konular genellikle iş deneyimleri ile ve iş içeriğiyle ilgilidir ve işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır.

Katılımcıların kendilerini kötü hissettiklerini söyledikleri konular ise genellikle işle ilgili çevresel faktörlerdir ve ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörleri içerir⁸⁷. Veya bir başka ifade ile; hijyen faktörlerin dışsal, motive edici faktörlerin ise içsel özellikli olduğu görülmektedir.

Teorideki hijyen faktörler Maslow'un teorisindeki alt seviye ihtiyaçlara karşılık gelmekte ve bu faktörlerin varlığı tatmine neden olmazken sadece tatmin için gerekli ortamı oluşturur. Yani hijyen faktörleri karşılanan kişiler motive edilmeye hazırdır.

Bu konuya hayattan bir örnek vermek gerekirse⁸⁸:

Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat, sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

Herzberg'e göre başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve gelişme fırsatları olan zorlayıcı bir iş çalışanları motive edecektir⁸⁹. Buradan hareketle; Herzberg'in modelinin iş zenginleştirme yönteminin geliştirilmesine neden olduğu söylenebilir.

Modelin önemi; yöneticiler için anlaşılması kolay olması, iş dünyasında geliştirilmiş olması ve yaygın bir biçimde uygulanması ve daha gelişmiş modeller için araştırmalara neden olmasıdır⁹⁰.

Bazı araştırmalar teoriyi desteklese de bazı deneysel çalışma teorisinin tahminlerini reddetmektedir. Bu teorisinin eleştirildiği bazı noktaları şöyle sıralayabiliriz⁹¹:

⁸⁷ Koçel, **age**, 641.

⁸⁸ **age**, 642.

⁸⁹ Luthans **age**, 264.

⁹⁰ "Motivation", 62.

- Ücret, tanınma ve sorumluluk gibi gereksinimler hem motive edici hem de hijyen faktör olarak çalışmaktadır
- Teorideki motive edici faktörlerin tatminsizlikten çok tatminle ilgili olması gibi, bir araştırmada aynı şeyin hijyen faktörler için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tür bulgular, Herzberg'in hijyen faktörlerin tatminden çok tatminsizliğin kaynağı olduğu görüşüyle çatışmaktadır.
- İnsanların tatminsizliklerini başkalarına (sisteme), tatminlerini ise kendilerine bağlama şeklinde eğilimleri vardır. Bu nedenle araştırmada iş içeriğiyle ilgili faktörlerin tatminle, işin daha çok çevresiyle ilgili faktörlerin ise tatminsizlikle ilgili çıkması şaşırtıcı değildir.

Ayrıca Vroom ve Locke çalışmalarında, Herzberg'in ulaştığı sonuçların, kullandığı kritik olay yöntemi nedeniyle oluştuğu ve bu nedenle yapay olduğunu ortaya koymuşlardır⁹². Steers ve Porter'a göre ise; bu model, tamamen kabul veya reddetmektense daha gelişmiş modelleri geliştirmede yararlı olabilir⁹³.

Bazı araştırmacılar da teorinin bireysel farklılıklara yeterli önemi vermediğini ve iş zenginleştirmenin tüm çalışanlara iyi geldiğini kabul ettiğini düşünmektedir⁹⁴.

Herzberg'in örnekleme de eleştiriye uğramıştır. Çünkü daha düşük karmaşıklığa sahip olan işlerde de aynı sonuçlara ulaşıp ulaşamayacağı bir soru işaretidir. Ayrıca, yaş gibi başka faktörlerin de araştırma sonuçlarını etkileyebileceği ortaya atılmıştır. Bu nedenle bu gibi faktörlerdeki değişikliklerin de motive edici/özendirici ve hijyen faktörlerin farklı olarak belirlenmesi sonucuna götürebileceği söylenmiştir⁹⁵.

Ancak Herzberg teorisini basit bir şekilde sunmuştur ve deneylerle de teorisini desteklerken yöneticilere çalışan motivasyonunu yükseltmek için spesifik önerilerde bulunmuştur.

Ayrıca Herzberg'in teorisi uluslararası anlamda da etkilidir. Avrupa, Pasifik ülkeleri ve Latin Amerika'daki birçok yöneticiyle görüşmeler yapılarak gerçekleştirilen bir

⁹¹ Bowditch, Buono, **age**, 90.

⁹² Latham, Ernst, **age**, 184.

⁹³ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 246.

⁹⁴ Steers, Porter, Bigley, **age**, 17.

⁹⁵ Luthans **age**, 264.

araştırmada, Herzberg'in teorisinin diğer tüm teorilere göre daha geçerli olduğuna ilişkin bulgulara rastlanmıştır⁹⁶.

2.3.2.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer Maslow'dan farklı olarak üç ihtiyaçtan söz etmiştir: varolma ihtiyacı (Existence), ilişki ihtiyacı (relatedness), büyüme ihtiyacı (growth).

Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. İlişki ihtiyacı ise, insanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ve saygınlık ihtiyaçları da bunlara örnektir. Büyüme ihtiyacı ise kendine güven ve kendini gerçekleştirme ile ilişkilidir.

Alderfer'e göre üst düzey ihtiyaçlarının tatminsizliği bireyin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur⁹⁷. Buna hüsrân – gerileme süreci denilmektedir.

Teoriye göre; üst seviye bir ihtiyaç bir şekilde karşılanamadığında kişi daha düşük seviyeli ihtiyaçlara dönme eğilimi gösterir ve bu ihtiyaçlara daha fazla gereksinim duyar. Örneğin; üst seviye bir pozisyona gelemeyen ve kendi pozisyonunda kalan bir işgören, Alderfer'in ERG teorisine göre, sosyal ilişkileri daha fazla arayacak ve ücret ve ek yardımlara daha fazla önem verecektir⁹⁸.

Alderfer bir hiyerarşik sıra yerine daha çok, sürekli olan bir ihtiyaçlar süreci önermektedir. Maslow ve Herzberg gibi üst seviye bir ihtiyacın motive edici olması için mutlaka alt seviye bir ihtiyacın tatmin edilmesi gerektiğini ileri sürmemektedir.

Ayrıca Alderfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli gereksinimler bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir ve başarı, sevilme, popüler olma gereksinimleri gibi daha üst düzey gereksinimleri kapsamaktayken, dönemsel gereksinimler ise, belirli aralıklarla ortaya çıkan ve giderildiklerinde güdüleyici olmaktan çıkan, açlık gibi gereksinimleri kapsamaktadır⁹⁹.

⁹⁶ Steers, Porter, Bigley, **age**, 18.

⁹⁷ Özkalp, Kirel, **age**, 324.

⁹⁸ Luthans **age**, 265.

⁹⁹ Baysal, Tekarslan, **age**, 115.

2.3.3. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, davranışları bilinçaltından canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır¹⁰⁰.

Bu teoriler belirli bir davranışın nasıl başladığı, yönlendiği, sürdüğü ve sona erdiğini açıklamaya¹⁰¹ ve belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusunu cevaplamaya çalışır¹⁰².

2.3.3.1. Davranış Şartlandırması ve Pekiştirme Teorileri

İnsanlar davranışları sonucu olumlu bir durumla karşılaştıklarında, o davranışın tekrarlanma olasılığı artar. Davranıştan sonra gelen bu olumlu sonuçlarla, istenilen bir davranışın kazandırılması veya istenmeyen bir davranışın tekrarlanmaması için kullanılan müdahaleye pekiştirme denir.

Bu teoriler, motivasyon sürecindeki davranışın sürdürülmesi aşamasına yöneliktir ve teorinin ana fikirlerinden biri davranışın, sonuçlarının bir fonksiyonu olduğudur¹⁰³. Ayrıca teorinin odak noktalarından bir diğeri; şartlandırma kavramıdır ve en bilinen örneği Pavlov'un deneyleri ile örneklendirilebilecek olanıdır.

Bu deneyde davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Pavlov köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta yemek araması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir¹⁰⁴.

Bu konu ile ilgili olan ve Skinner tarafından geliştirilen edimsel (operant) şartlandırma da; davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı önerir. Yani; kişinin gösterdiği davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.

¹⁰⁰ Barutçugil, **age**,377.

¹⁰¹ "Motivation", 57.

¹⁰² Keser, **age**, 37.

¹⁰³ Steers, Porter, Bigley, **age**, 35.

¹⁰⁴ "Motivasyon", 7.

Örneğin; işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir¹⁰⁵.

Kişinin karşılaacağı sonuçlar olumlu olarak algılanıyorsa davranışın tekrarlanma şansı artacakken, olumsuz olarak algılanıyorsa da azalacaktır. Eğer kişi belirli bir davranış için ödüllendiriliyorsa, davranış ve ödül arasında bir ilişki kurmaya başlar ve o davranışı göstermeye devam etmeye çalışır¹⁰⁶.

Bu nedenle edimsel şartlandırmanın işletmeler için anlamını şöyle açıklayabiliriz¹⁰⁷: Eğer çalışanın davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici, çalışanın bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır.

Unutulmaması gereken şeylerden biri şudur; davranış ilk olarak rastgele olabilir ancak kişi çevresini keşfettikçe ve ona karşı tepkiler verdikçe, belirli davranışlar pekiştirilecektir ve daha sonra tekrar edilecektir¹⁰⁸.

Yapılan bazı araştırmalar, cezalandırmanın belirli bir davranışı tekrarlamada çok etkili olmadığını ancak, sadece belirli davranışların tekrarını azalttığını ortaya koymaktadır. Yani; çalışanlarında yeni olumlu davranışları görmek isteyen işletmeler cezalandırma yerine ödüllendirmeyi tercih etmelidirler.

Bu teoride pekiştirmeye neden olan bazı davranış-şartlar ve açıklamaları şöyledir¹⁰⁹:

- Olumlu pekiştirme
- Olumsuz pekiştirme
- İstenilen davranışların cezalandırılması (Punishment by application)
- Olumlu sonucun terk edilmesi (Punishment by withdrawal)
- Olumlu pekiştirmeyi durdurma (Extinction)

İlk iki prensip bazı davranışların neden yanlışlıkla güçlendirildiği, son üç prensip ise bazı davranışların neden yanlışlıkla güçsüzleştirildiğini açıklar.

¹⁰⁵ Koçel, **age**, 646.

¹⁰⁶ Bowditch, Buono, **age**, 100.

¹⁰⁷ “Motivasyon”, 8.

¹⁰⁸ Bowditch, Buono, **age**, 100.

¹⁰⁹ Steers, Porter, Bigley, **age**, 41-47.

Bir davranış, organizmanın hoşuna gidecek bir uyarıcının doğrudan verilmesi ile pekiştiriliyorsa, buna olumlu pekiştirme denir. Bunun ilk amacı istenen davranışın tekrar olasılığını artırmaktır.

Ancak olumlu pekiştirme olanağını yanlış kullanmak mümkündür. Örneğin; uygun olarak kullanılmayan bir olumlu pekiştirme örneğini şöyle verebiliriz. Şirketler uzun döneme önem verdiklerini söylerken kısa sürelerde önemli başarı gösteren kişileri terfi ettirirler. 60 gün içinde karlılığı düzeltme yönündeki davranışlarda başarılı olan bir yöneticiyi terfi ettirmek (sonuçlar) olumludur. Ancak bu sonuçları sağlayan davranışlar (kısa sürede başarı) kısa dönemli stratejilerden kaynaklanmaktadır.

Olumsuz pekiştirme ise olumsuz sonuçlardan kaçınmayı içerir. Buna bir örnek vermek gerekirse; terfi etmeyi, çalışmasıyla daha çok hak eden biri varken diğer bir kişi daha kıdemli diye terfi ettirilebilir. Burada patron sendika veya çalışanlardan gelebilecek şikayet veya rahatsızlıkların önüne geçmeyi istemektedir.

Çalışanların onlardan beklenen şeyleri yapmama konusundaki nedenlerde biri, istendiği gibi davrandıkları zaman cezalandırılmalarıdır (punishment by application). Örneğin; yeni şeyler araştırmaya ve yaratmaya çalışan mühendisleri ele alalım. Bu çalışmaları çok zaman alıcı ve yorucudur. Ayrıca başarı garanti değildir. Tüm çalışmanın sonuçlarını sunabilmek de çok zaman alıcı ve dikkatli çalışmayı gerektiren bir süreçtir. İşte bunun gibi nedenlerden dolayı (olumsuz sonuçlar) bazı kimseler bu gibi çalışmalarda bulunmayarak daha bilinen ve garantili yollardan geçerler.

Yine buna başka bir örnek olarak; bir çalışanın iyi performans göstereceğinde övgü alacağını bildiği gibi daha fazla iş de alacağını bilmesini verebiliriz. Bu nedenle fazla iş yükü ve hatta çalışma arkadaşlarının baskısı kişiyi daha iyi performans göstermekten alıkoyabilecektir¹¹⁰.

Yöneticilerin çalışanlardan, zorlandıkları konular için kendilerinden yardım almalarını istemeleri de bu konu ile ilişkilendirilebilir. Yöneticilerin çoğu astlarını bu konuda şevklendirmeye çalışır ancak çalışanlar, üstleri tarafından istenen bu davranışı gösterirlerse, yetersiz birer çalışan olarak görülebileceklerini düşünebilirler.

Ayrıca yönetimler olumlu pekiştirmeyi durdurarak da bazı hatalara düşebilirler ve böylece bazı istenen davranışların azalmasına neden olabilirler. Bu konuda örnek

¹¹⁰ Ed Yager, "Most Motivation is Systemic", **Enterprise/Salt Lake City**, v.35, i.40 (2006): 8.

olarak işçilerden güvenli bir şekilde çalışmalarının istenmesini verebiliriz. İşçilerin böyle bir çalışma sonucu oldukça az olumlu pekiştirici elde ettiği söylenebilir. Çalışma arkadaşları olumlu yorumlarını çok fazla paylaşmaz, yönetim her zaman övgüde bulunmaz ve istenildiği gibi davranıldığı halde olumlu pekiştirici yeterli görünmeyebilir.

Çalışanlarda istenilen davranışların görülmesi ve sürdürülmesinde yönetime düşen en önemli görevlerden biri, bu davranışların uygulayıcıları olmaktır. Çalışanlarının işe erken gelmesini isteyen bir yönetici öncelikle kendisi işe erken gelmelidir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır¹¹¹:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir
- Bu davranışlar çalışanlara duyurulmalıdır
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu teoriye getirilen bazı eleştiriler ise şöyledir¹¹²:

- Çalışanın manipüle edilmesinin etik olup olmadığı tartışmalıdır.
- Bazıları, davranışı yönlendirme çabalarının karmaşık gereksinim ve dürtüleri olan insanlarda, hayvanlardaki kadar iyi çalışmadığını iddia etmektedir.
- Bazı eleştiriler davranış şartlandırması teorisinin davranışı tahmin ve kontrol etmede çok yardımcı olmadığını ileri sürer.
- İş ortamında bazı davranışlar hem ödüle hem de cezaya neden olabilmektedir.

2.3.3.2. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Motivasyon konusu sadece açlık ve susuzluk gibi biyolojik süreçleri değil, başarıya ulaşma isteği, toplumda kabul görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi sosyal konuları da içerecek genişlikte ele alınmaktadır¹¹³. Bu nedenle bir çok araştırma motivasyonun daha içsel olan konularıyla ilgilenmiştir.

¹¹¹ Koçel, **age**, 648.

¹¹² Bowditch, Buono, **age**, 101.

¹¹³ Yavilioğlu, **age** , 112.

David McClelland insanların kültürlerinden 3 temel ihtiyacı öğrendiğini söylemektedir: başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı.

Teoriye göre, her birey farklı zamanlarda başarı, güç veya ilişki kurma ihtiyacı tarafından etkilenecek ve bu ihtiyacın gücü de içinde bulunulan ortama göre değişecektir. Herkes sosyalleşme ve yaşam deneyimlerine göre bu 3 gereksinimden birine karşı dominant bir eğilimi oluşturacaktır. Bu nedenle bazıları sosyal gereksinimlerle motive olurken bazıları ise, çeşitli hedefleri gerçekleştirmekle veya belirli bir güce sahip olarak başkaları üzerinde etki sahibi olmakla motive olacaktır¹¹⁴.

Başarma İhtiyacı (n Ach)

Çalışanların, kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi “başarı güdüsü”dür. Başarılı olmak ve bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay ve kendiliğinden işleyen bir süreçtir¹¹⁵.

McClelland bu ihtiyacı; mükemmellik standardı ile, yarışmaya yönelik davranış olarak tanımlamıştır¹¹⁶. Bu güdüye sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Bu nedenle başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkar¹¹⁷.

Başarma ihtiyacı; yüksek ancak başarılabılır hedefler tercih eden ve üzerinde kontrol şansları olan ve performansları hakkında açık geribildirimler sağlayan görevleri seçen kişilerin davranışları olarak karşımıza çıkar¹¹⁸. Ayrıca böyle kişiler anlamlı amaçlar seçmek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmek ve bunları kullanmak yönünde motive olmaktadır¹¹⁹.

Başarı güdüsünün bireyleri iki amaca yönelttiği düşünülebilir. Bu amaçlardan ilki; yetkinlik elde etme ve bu yetkinlikleri gösterme, diğeri ise, yetkinlikleri iyileştirme

¹¹⁴ Bowditch, Buono, **age**, 89.

¹¹⁵ Nihat Kaya, Seçil Selçuk, “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.8, s.2 (2007): 176.

¹¹⁶ Steers, Porter, Bigley, **age**, 18.

¹¹⁷ Kaya, Selçuk, **age**, 176.

¹¹⁸ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 247.

¹¹⁹ Koçel, **age**, 643.

ve geliřtirmediir¹²⁰. McClelland da başarıya yönelmiş kişilerin bu yönelimlerinin nedenini; başarı sonucu elde edeceği içsel ödüller ve kişisel tatmin olarak tanımlamaktadır. Yani başarıya gitme isteğinin nedeni dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili deėildir¹²¹.

McClelland'a göre yüksek başarma ihtiyaı olan kişilere rutin veya zorlayıcı olmayan işler verildiğinde bu güdünün aktif olma ihtimali düşüktür. Bu nedenle yüksek başarma ihtiyaı olan kişilerden böyle durumlarda yüksek performans beklemek yanlış olabilir¹²².

Bir örgütün taşradaki satış birimlerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu satış birimlerindeki işgörenlerin işleri gereği, malı satmadan önce ve sattıktan sonra müşterilerle uzun ve iyi ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Araştırmaya göre orta başarılı birimlerdeki işgörenlerde başarı güdüsünün, başarılı birimlerdeki işgörenlerde ise, ilişki güdüsünün daha yüksek olduğu grlmřtir¹²³.

Buradan çıkarılabilecek sonuç; ilişki güdüsünün yüksek olanların başarılı oldukları değil, işin niteliğinin ilişki güdüsünü daha belirgin yapmış omasıdır. Buna göre de ilgili eğitimlerle ilişki güdüsüne yönelik davranışların kazandırılması düşünülebilir. Zira; McClelland eğitim programları ile başarma ihtiyaını yükseltmeye çalışmıştır. Örneğin; 3 farklı küçük işletme çalışanına bu eğitimi vermiştir ve bir grubun karları %239 oranına ykselmiřtir¹²⁴.

Kişisel zellikler ve girişimcilik ile ilgili bir araştırmada yüksek başarı ihtiyaının bu kavramlarla yakın ilişkide olduğu sonucuna varılmıřtır¹²⁵. Yine bir araştırmada, şirket kurucularının diğer insanlardan farklı bir başarma ihtiyaı seviyesinde olduğu sonucuna varılmıřtır¹²⁶.

Son olarak ülkemizden bir örnek verecek olursak; kamudan özel sektöre geçişlerin ana nedenlerinden birisinin yüksek ücret düzeyleri olduğu belirtilse de, bu geçişlerin tek nedeninin ücret olduğu da iddia edilemez. Dolayısıyla alışanların başarı

¹²⁰ Kaya, Selçuk, **age**, 177.

¹²¹ Keser, **age**, 33.

¹²² Steers, Porter, Bigley, **age**, 19.

¹²³ Oğuz Onaran, **alışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1981), 218

¹²⁴ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 247.

¹²⁵ Scott Shane, Edwin A.Locke, Christopher J.Collins, "Entrepreneurial Motivation", **Human Resource Management Review**, v:13 (2003): 263-264, www.sciencedirect.com [25.10.2007].

¹²⁶ **age**, 264.

gereksinmelerine cevap verememenin de kamu kuruluşlarına olan bağlılığı azalttığı söylenebilir¹²⁷.

Yüksek başarı isteği olan kişilerin temel karakteristikleri şöyledir¹²⁸:

Orta seviyede risk alma: Bu özellik belki de bu tür kişiler için söylenebilecek en tanımlayıcı karakteristiklerden biridir. Yüksek başarı isteği olan kişilerin yüksek risk alacağı düşünülebilir. Ancak gerçek böyle değildir.

Bu tür kişiler yüksek risk almazlar çünkü böyle durumlarda gelebilecek başarının yetenek veya bilgi değil şans eseri olma ihtimali (veya şans eseri gibi görünme ihtimali) vardır. Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler çok düşük risk de almazlar çünkü bu tür durumlar da onlara yeteneklerini sınama fırsatı vermez. Bu nedenle kendi hesaplarını, yeteneklerini ve bilgilerini etkin bir şekilde kullanabileceklerini düşündükleri orta seviyede risk alırlar.

Çabuk geri bildirim ihtiyacı: Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler hedeflerine giden yolda nasıl gittiklerini gösterecek şekilde çabuk ve kesin, açık geri bildirim sağlayan faaliyetlerde bulunurlar.

Bu tür kişiler marangozluk veya mekanik gibi hobileri seçerler. Çünkü bunların geri bildirimleri daha çabuktur. Yine kariyer olarak performans kriterlerine göre sık sık değerlendirilebilecekleri satış veya belirli yönetsel pozisyonlarda bulunmayı tercih ederken, geri bildirimin çok kesin ve açık olmadığı ve uzun bir döneme yayılan araştırma, geliştirme veya öğretmenlik gibi işleri tercih etmezler.

Başarılarla tatmin olma: Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler bir görevi başarı ile tamamlamayı doğrudan tatmin edici bulurlar ve maddi ödüllerin mutlaka olması gerektiğini düşünmezler. Ancak paraya, işlerini nasıl yaptıklarını gösteren bir tür geri bildirim veya ölçüm aracı olarak bakarlar.

Görevle meşgul olma: Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler bir hedef belirlediklerinde, görev başarı ile tamamlanana kadar görevle meşgul olurlar.

Başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler bir işin yarım kalmasını sevmezler ve maksimum çabalarını vermeden tam olarak tatmin olmazlar. Bu özellikleri kendi kişiliklerine de yansır. Bu nedenle kendileri ile ilişkide olan kişiler üzerinde olumsuz etkileri olabilir.

¹²⁷ Kaya, Selçuk, **age**, 181.

¹²⁸ Luthans **age**, 254.

Bu kişiler başkaları tarafından arkadaş canlısı olmayan ve yalnız kişiler olarak görülebilir.

Bu nedenle yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler başkaları ile her zaman çok iyi geçinemezler. Çok iyi bir satışı olabilirlerken iyi bir satış yöneticisi olamayabilirler¹²⁹. Bir fikre göre; başarı güdüsü ile aidiyet güdüsü birbirinin tersidir ve başarı güdüsü yüksek bireylerin başkaları ile beraber olma güdüsü düşük olacaktır. Ancak bu iki güdüyü karşılaştıran fazla araştırma yoktur¹³⁰.

Güç İhtiyacı (n Pow)

Bu ihtiyaç; çevreyi kontrol etme, başkalarının davranışlarını etkileme ve onlar için sorumlu olma veya başkalarını yönetme ve kontrol altında tutma ihtiyacı olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda güç güdüsü yüksek yöneticileri, astlarını etkilemeyi, onlar tarafından sevmeye tercih eden kişiler olarak tanımlamak mümkündür¹³¹.

İnsan, tabiatı gereği sorumluluk ve bu sorumluluğu yüklenebilmek için uygun yetkiler ister. Egemen olma, işini baştan sona kadar tek başına yürütme, insan doğasının ihtiyaç duyduğu güçlü olma duygusunu tatmin eder¹³². İnsanın belirli bir gelir düzeyine ve hayat standartına eriştikten sonra verdiği kavga genelde güç kavgasıdır. Maddi gereksinimler yeterli oranda karşılandıktan sonra beklenen, ego tatminidir.

Güç ihtiyacının önemi, son yıllarda şirketlerde uygulanan “güçlendirme” uygulamalarından da anlaşılmaktadır. Şirketler çalışanlarına daha fazla yetki, bilgiye ulaşım imkanı ve hak tanıyarak çalışanların motivasyonunu arttırmaya çalışmaktadırlar.

Güç güdüsünün organizasyonel liderlik açısından önemli anlamı vardır. Araştırmalar, çalışanları motive etmek için çalışanları güçlendirmenin önemini ortaya koymaktadır (çalışanlara karar verme fırsatı vermek, çalışanların kendi hedeflerini belirlemesi ve sorumluluklarını artırması vb.)¹³³. Ancak güç güdüsü tek başına yöneticilerin başarılı olmasına yetmemektedir¹³⁴.

¹²⁹ Luthans **age**, 255.

¹³⁰ Baysal, Tekarslan, **age**, 109.

¹³¹ **age**, 104.

¹³² Üzeyir Garih, **İş Hayatında Motivasyon**, (İstanbul: Hayat, 2005), 24.

¹³³ Luthans **age**, 253.

¹³⁴ Baysal, Tekarslan, **age**, 104.

İlişki İhtiyacı (n Aff)

Yüksek ilişki ihtiyacı olan kişiler arkadaşça ve sıcak ilişkiler kurmak ve devam ettirmek istegindedirler. McClelland'a göre bu tip kişilerde¹³⁵:

- Başkalarından kabul ve güvence görme konularında güçlü bir istek,
- Arkadaşlıklarına değer verdikleri kişiler tarafından baskı altındayken, başkalarının istek ve normlarına uyma eğilimi,
- Başkalarının duygularına içten bir ilgi bulunmaktadır.

McClelland'a göre bir güdünün belirgin bir durum alması büyük ölçüde içinde bulunduğu çevrenin sağladığı uyaranlar yüzünden olmaktadır ve bu kişilerin işlerinde üretici olabilmesi, yöneticilerin ne kadar işbirlikçi ve olumlu geribildirim görev başarısına bağlı olduğu destekleyici bir iş ortamını kurduklarına bağlıdır¹³⁶. Bunun nedeni olarak da; yüksek ilişki ihtiyacı olan kişilerin bu tür ortamlarda sıkı çalışarak, ilişki ihtiyacını tatmin edebileceği gösterilmektedir¹³⁷.

McClelland'ın teorisinin ilginç bir noktası; kişilere belirli gereksinimlere sahip olmalarının öğretilabileceği ve motivasyonun yetişkinlikte bile değiştirilebilir olduğudur¹³⁸.

McClelland'ın teorisine bazı eleştiriler de getirilmiştir. Örneğin; araştırmasında kullandığı testlerin geçerliliği sorgulanmıştır. Ayrıca McClelland'ın, ihtiyaçların - özellikle de başarıma ihtiyacının- öğrenilebilir olduğu iddiası, güdülerin genelde çocuklukta kazanıldığı ve yetişkinlikte değişmesinin zor olduğunu söyleyen çok geniş bir literatür ile ters düşmektedir. McClelland da bu problemi kabul etmiş ancak politika ve din konularından örneklerle tersinin doğru olduğunu göstermeye çalışmıştır¹³⁹.

2.3.3.3. Bekleyiş Teorileri

Doğrudan iş motivasyonuna yönelik bir bekleyiş teorisini ilk kez Victor Vroom ortaya koymuştur. Teori, motivasyon üzerinde etkili olduğunu savunan şu kavramlara odaklanmaktadır:

- Valans (değer)

¹³⁵ Steers, Porter, Bigley, **age**, 19.

¹³⁶ Onaran, **age**, 216.

¹³⁷ Steers, Porter, Bigley, **age**, 19.

¹³⁸ Bowditch, Buono, **age**, 90.

¹³⁹ Steers, Porter, Bigley, **age**, 20.

- Araçsallık
- Bekleyiş

Bekleyiş teorisi motivasyonu, bireyin bir grup hedefe ulaşma konusundaki isteğinin seviyesine ve belirli bir davranışın bireyin hedefini başarmasına neden olma olasılığına bağlı olarak görülür¹⁴⁰. Teoriye göre motivasyon aşağıdaki gibi formüle edilir:

Motivasyon= Valans*Bekleyiş

Vroom valansı kişinin belirli bir sonucu tercih etme seviyesi olarak tanımlamıştır. Valansın pozitif olması için kişinin sonucu elde etmeyi, elde etmemeye tercih etmesi gereklidir.

Araçsallık birinci seviye sonuçları ikinci seviye sonuçlarla ilişkilendirirken, bekleyiş; çabaları birinci seviye sonuçlarla ilişkilendirir. Yani Vroom'un teorisindeki bekleyiş; belirli bir faaliyet veya çabanın belirli bir birinci seviye sonuca ulaştırma olasılığıdır ve 0 ve 1 arasında değer alır¹⁴¹.

Diğer bir deyişle; araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise, gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir¹⁴².

Model, bireylerin iş davranışları hakkında bilinçli ve mantıklı kararlar verdiği kabulüne dayanır. Vroom'a göre çalışanlar farklı iş davranışlarını (örneğin; fazla mesai yapmak ve işten erken çıkmak) mantıklı olarak değerlendirirler ve en çok önem verdikleri ödüllere (örneğin; terfiler) ulaştıracağına inandıkları seçeneği tercih ederler. Yani; çalışanlar çabalarını, çekici buldukları ve yapabileceklerine inandıkları işlere yoğunlaştırırlar¹⁴³. Bu teori dört aşamada açıklanabilir¹⁴⁴:

- İşin sonuçları bireye ne getirecektir? Sonuçlar pozitif veya negatif olabilir. Bunlar kişinin algılaması sonucu oluşur.
- İşgörenler bu sonuçları ne derece ilgi çekici olarak görebilirler?
- İşgörenler bu sonuçlara ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemek durumundadır.

¹⁴⁰ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 247.

¹⁴¹ Luthans **age**, 267.

¹⁴² "Motivasyon", 9.

¹⁴³ Steers, Porter, Bigley, **age**, 21

¹⁴⁴ Özkalp, Kirel, **age**, 333

- Birey kendi yeteneğini göz önüne alarak ne derece başarılı olacağını tahmin edecektir.

Bu teorinin söylediği şeylerden biri; ödüller veya diğer herhangi çıktıların bireylerin istediği şeyler olması gerektiğidir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının neler istediklerini bildiklerini tahmin etmektense veya kendi gereksinimlerini veya isteklerini çalışanlarına atfetmektense, çalışanlarla ilgili olabilecek anlamlı ödüller tanımlamaya çalışmalıdırlar¹⁴⁵.

Araştırmalara göre Vroom'un motivasyon modelini kullananlar iş performansını, bu modeli kullanmayanlara göre %63 ihtimalle daha iyi tahmin edebileceklerdir¹⁴⁶.

Vroom'un teorisine bir takım eleştiriler de getirilmiştir. Örneğin bir fikre göre; Vroom'un, insanların genelde rasyonel karar aldıkları ve karar almada kompleks hesaplamalar yaptıkları konusundaki düşüncesi tam olarak doğru değildir¹⁴⁷. Ayrıca insanlar herhangi bir zamanda ancak belli bir seviyede bilgiyi işleyebildiğinden ve bekleyiş, araçsallık ve değer arasındaki ilişkilerin çok karmaşık olmasından dolayı bazı araştırmacılar bu teorinin tahmin edildiği kadar çabadaki değişimleri açıklamadığını iddia etmektedirler¹⁴⁸.

Lawler-Porter Modeli

Bu teori Vroom'un bekleyiş teorisini temel almakta ancak teoriye bazı eklemeler yapmaktadır. Bu modelde de bekleyiş ve valans gibi kavramlar vardır. Ancak bu teoriye göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi doğrudan yüksek performansa neden olmaz. Bu nedenle modele iki değişken daha girmektedir; bilgi ve yetenek ve algılanan rol.

Ayrıca Porter ve Lawler Vroom'un modelini geliştirirken tatmin ve performans arasındaki ilişki ilk kez bir motivasyon modeliyle incelemişlerdir¹⁴⁹.

Teoriye göre; kişi ne kadar gayret gösterirse göstereceği, eğer o iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse o işi başaramayacaktır. Algılanan rolde anlatılmak istenen ise, her üyenin uygun bir rol anlayışına sahip olması gerektiğidir. Aksi durumlarda rol çatışmaları çıkacak ve performans etkilenecektir.

¹⁴⁵ Bowditch, Buono, **age**, 95.

¹⁴⁶ Luthans **age**, 281.

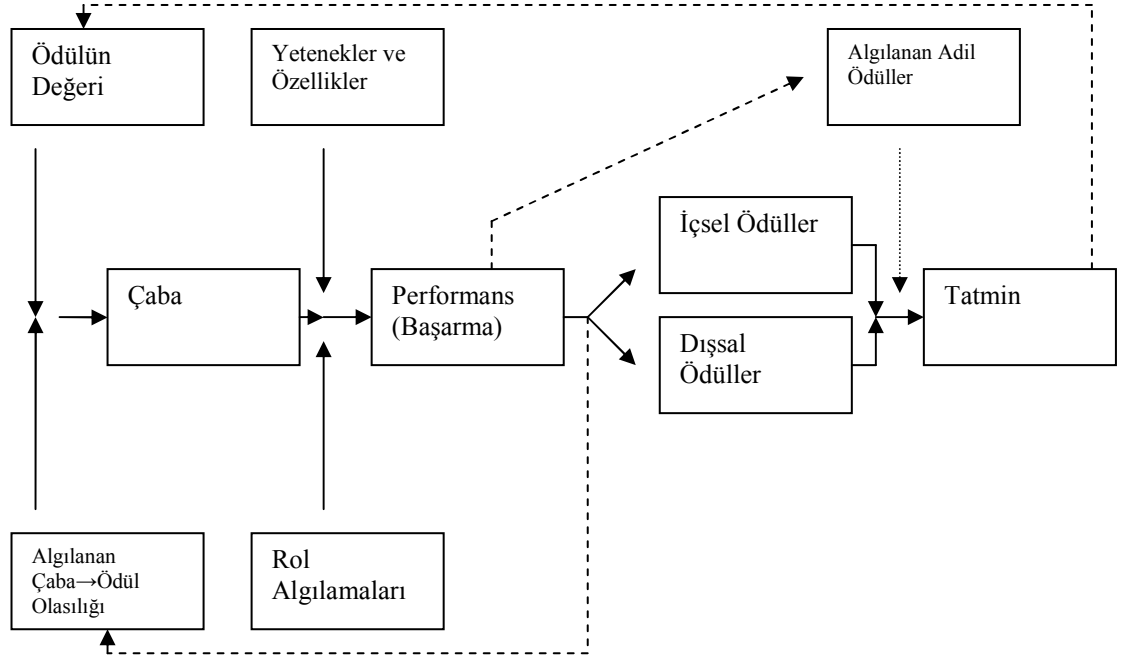
¹⁴⁷ Latham, Ernst, **age**, 184.

¹⁴⁸ Bowditch, Buono, **age**, 97.

¹⁴⁹ Luthans **age**, 268.

Ayrıca bu teori, kişilerin kendi performans ve elde ettikleri sonuçları başkalarınıninkilerle karşılaştırdığını savunmakta ve dolayısıyla kişinin bir eşit ödül algılaması oluşturduğunu belirtmektedir. Kişinin tatmin olabilmesi için elde ettiği ödül kendi algılamasına göre adil olmalıdır.

Porter-Lawler modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir¹⁵⁰.



Şekil 2.6: Porter-Lawler Modeli

Richard M. Steers, Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, **Motivation and Leadership at Work**, Sixth Edition (Singapore: McGraw-Hill, 1996), 23.

2.3.3.4. Eşitlik Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teorinin ana fikri, çalışanların iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir.

Eşitsizlik, kişinin kendi sonuçları ve çabası oranı ile başkasının oranı arasında farklılık gördüğünde oluşur. Aşağıdaki durumlarda eşitsizlik meydana gelir:

Kişinin çıktıları/kişinin girdileri < başkasının çıktıları/başkasının girdileri

Kişinin çıktıları/kişinin girdileri > başkasının çıktıları/başkasının girdileri

¹⁵⁰ Steers, Porter, Bigley, **age**, 23.

Teoriye göre eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür¹⁵¹:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi ve böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama.

Bu teoride bir değiş-tokuş durumu vardır ve kişi ortaya koyduğu emeğin karşılığında bir ödül alma beklentisindedir. Adams’a göre değiş-tokuşun olduğu her ortamda dengesizliğin ortaya çıkma olasılığı vardır ve kişi, ya inançlarını ya da davranışlarını değiştirerek denge durumunu oluşturmak için harekete geçecektir¹⁵².

Şirketlerdeki süreçler ve uygulamalarda adalet olması organizasyonel bağlılığı da etkileyen bir faktördür¹⁵³. Bağlılık konusunda söylenebilecek önemli bir şey; bağlılığın ancak iki taraflı olabileceğidir¹⁵⁴. Yani çalışan ancak, çalıştığı şirketin kendisinin arkasında olduğunu ve zor bir durumda ona bağlı kalacağına inanırsa şirketine gerçekten bağlanacaktır.

Bu teorinin, yöneticiler açısından önemli olarak ortaya koyduğu şeylerden biri; kişilerin, kendilerini karşılaştırmak için kimleri seçtiklerinin bilinmesi gerekliliğidir. Bunun eksikliği, kişinin işini bırakmasının dışında, daha da önemli sosyal olaylara neden olabilir. Bu konuyla ilgili 1960’lı yıllarda beyazlarla eşit davranılmadıklarını düşünen Afrika kökenli Amerikalılar örnek olarak verilebilir¹⁵⁵. Ayrıca bir araştırmaya göre¹⁵⁶; kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir.

Bu teoriye getirilen eleştirilerden biri; teoride, kişilerin girdi, çıktı ve karşılaştırma için kullandıkları kişileri nasıl seçtikleri konusunda bir hassasiyetin belirtilmemesi ile

¹⁵¹ “Motivasyon”, 11-12.

¹⁵² Keser, **age**, 42.

¹⁵³ Schnake, **age**, 278.

¹⁵⁴ “Warum Leadership und”, 3.

¹⁵⁵ Latham, Ernst, **age**, 184.

¹⁵⁶ Öztürk, Dündar, **age**, 65.

ilgilidir¹⁵⁷. Ayrıca bu teörinin, tüm çalışanların davranışlarını değil, çabalarına karşılık yeterli ödölü alamadığını düşünen insanların tepkilerini tanımlamada daha kullanışlı olduğu da ileri sürölmektedir¹⁵⁸.

2.3.3.5. Amaç Belirleme Teorisi

Locke'ye göre kişilerin belirlediğı amaçlar onların motivasyonunu etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Burada amacın ulaşılabilir olması da önemlidir.

Günümüzde bu teörinin Amaçlara Göre Yönetim gibi yönetim tekniklerin oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Bu konuda çok önemli olan şeylerden biri, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bunun gerçekleşmesi, amaç belirlemede astların da katkısını alarak kolaylaşacaktır.

Teoriye göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaçlarıdır. Bu nedenle amaç belirleme konusu önemlidir. Amaçların açık ve net, benimsenmiş ve iddialı olması motivasyon için yararlı olacaktır¹⁵⁹.

Yukarıdaki bir çok teoriden farklı olarak bu teoriyi bir motivasyon teorisi olmaktan çok bir motivasyon yöntemi olarak almak daha doğru olabilir.

2.3.4. Motivasyon Teorilerine Yeni Yaklaşımlar

Yukarıda anlatılmaya çalışılan teoriler sayesinde artık şunların önemi kabul edilmiştir¹⁶⁰:

- Kişinin gereksinimlerini dikkate almak
- Kişinin kendi kendini motive etmesine olanak veren bir iş ortamı yaratmak ve
- Doğrudan yönlendirme. Yani; kişinin tepkilerine bağlı olan çevresel özendiriciler ve cezalar ile kişinin davranışlarını doğrudan değiştirmek.

Çalışanların “ekstra rol performansları” veya “organizasyonel vatandaşlık davranışları” üzerine araştırmalar yapılmaktadır¹⁶¹. Çünkü bu konuların da

¹⁵⁷ Latham, Ernst, **age**, 184.

¹⁵⁸ Bowditch, Buono, **age**, 104.

¹⁵⁹ Keser, **age**, 44.

¹⁶⁰ Latham, Ernst, **age**, 183.

¹⁶¹ Schnake, **age**, 282.

motivasyonla ilişkisi olduğu söylenebilir. Bazı kişilerin bu davranışları göstermesi, bunların nedenlerini araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır ve motivasyon konusunun organizasyonel bir çok konuyla yakından ilişkili bir konu olduğu fikrini getirmektedir.

Eşitlik teorisinin üzerine kurulan bir teori olan organizasyonel eşitlik teorisine göre, kişilerin motive edilebilmesi için liderlerin sadece adil olması değil, aynı zamanda adil görünmeleri de gerekmektedir. Bunun için de yöneticiler çalışanların şu konularla ilgili olduğunu bilmelidirler¹⁶²:

- Kime ne verildi?(olumlu ve olumsuz)
- Kime ne verileceği konusunda şirket içinde prosedürler var mı? Eğer cevap evet ise;
 - Bu prosedürler grubu bir bütün olarak mı ele alıyor?
 - Bu prosedürler etik mi?
 - İtiraz sistemi var mı?

Motivasyon teorileriyle ilgili son zamanlardaki yaklaşımların çalışan motivasyonu konusunda ulaştığı bazı prensipler şöyledir¹⁶³:

- İnsanların bekledikleri sonuçları anlayarak onların davranışları anlaşılabilir. Bu nedenle beklenen sonuçları değiştirerek davranışlar da değiştirilebilir.
- Çalışanlar arasında, şirketteki prosedürlerin adil olduğu konusunda his ve algılamaların oluşması konusunda çaba gösterilmelidir.
- Çalışanlara karşı davranışların adil olduğu konusunda his ve algılamaların oluşması konusunda çaba gösterilmelidir.

Daha yeni araştırmalarla ise, eşitlik teorisinin süreçsel adalet olarak kullanılan yeni bir teoriye genişletilebileceği düşünülmüştür. Bu teoriye göre¹⁶⁴,

Süreçsel adalet, bir karar verirken kullanılan prosedürün adilliğiyle ilgilenir. Örneğin; bir satış ekibinde ücret artışı, satılan adete göre belirlenebilir (örneğin otomobil veya ev). Ancak bazı çalışanlar bunun adil olmadığını ve ücret artışlarının satıştan elde edilen gelirlere dayanması gerektiğini düşünebilir. Çünkü ucuz ürünleri satmak hem daha kolay hem de daha az kar getirmektedir. Ancak daha pahalı ürünleri satmak hem daha zordur hem de daha karlıdır. Burada tartışmalı konu çıktı

¹⁶² Latham, Ernst, **age**, 185.

¹⁶³ **age**, 185-186.

¹⁶⁴ Luthans **age**, 273.

değildir (alınan ücret). Buradaki sorun çıktıya ulaşmak için kullanılan sürecin algılanan adillığıdır.

Yeni yönetim anlayışlarında yer alan motivasyon yöntemlerinden biri; yukarıda da biraz değinilen Amaçlara Göre Yönetim tekniğidir. Bu yöntemde, çalışanlar üstleri ile birlikte amaçlarını belirlemekte ancak amaçların belirlenmesinden sonuçların kontrolüne kadarki süreç tüm organizasyon çapında formal bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Bu yöntem, çalışanların kendi amaçlarını belirlemeleri halinde bunları daha çok içselleştirecekleri öngörüsü ile önem kazanmış olmasına karşın bir araştırmaya göre bu teörinin tahmininin aksine, insanlara, ellerinden gelenin en iyisini yaptırmaya çalışmak, bazı durumlarda, belirli bir hedefin belirlenmesinden daha yüksek performansa neden olabilmektedir¹⁶⁵.

Son olarak bir diğer yeni motivasyon yaklaşımında da zaman kavramı dikkate alınmıştır. Fried ve Slowik yaptıkları araştırmalarında iş performansı ve hedef belirleme sürecinde zamanın etkilerini incelemişlerdir¹⁶⁶.

Bu çalışmayla amaçlanan şey; zaman faktörünün motivasyon teorileri kapsamına dahil edilerek bu teorilerin geçerliliğini ortaya koymaktır. Zaman kavramını sistematik bir şekilde hedef belirleme teorisiyle bütünleştirmeye çalışan bu çalışma sonucunda ortaya konulan önermelerden bazıları şunlardır¹⁶⁷:

- Eğer nispeten basit bir görev, gelecekteki daha önemli ve daha zorlayıcı bir görevi izleyecek ise çalışan bu basit görevi üstlenmeye motive olur.
- Çalışanların zorlayıcı olan bir görevi farklı zamanlarda tekrar yapmaları istendiğinde, bu iki tekrar arasında yeterli bir süre boşluk olmaz ise sonuç beklenenden kötü olacaktır. Buna karşın çalışma periyotları arasına yeterli bir süre koymak performansı artırır.
- Gelecek beklentileri güçlü olan bireylerin, işlerinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken diğer bireylere nazaran daha zorlayıcı ve riskli hedeflerin peşinden gitmeleri beklenir.

¹⁶⁵ Latham, Ernst, **age**, 188.

¹⁶⁶ Şule Pınar Duyar, “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyet Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 45-46.

¹⁶⁷ **age**, s.46.

Buraya kadar anlatılmaya çalışılan bütün bu modellerden hangisinin belirli bir durum için en uygun olduğunun seçimi tartışmalıdır. Bu modelleri, her durumu açıklayan evrensel gerçekler olarak değerlendirmektense, insanların farklı şekillerde nasıl motive edileceği hakkında yararlı olabilecek araçlar olarak düşünmek yerinde olacaktır.

Ayrıca unutulmaması gereken bir diğer konu da; çalışan davranışının harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi ve devam ettirilmesinin her noktasının yöneticiler ve organizasyonlar tarafından kontrol edilmediğidir. Önemli olan, bu farklı teorileri anlamak ve bunları kişinin kendi yönetim tarzıyla harmanlayarak bir yönetim felsefesi oluşturmaktır.

Son olarak; çalışan motivasyonunun organizasyonel liderliğe çok bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle özellikle çok değişken, belirsiz ve karmaşık gelecek ortamında sadece tek bir lider veya bir yönetim kurulunun global, farklı ve iyi eğitilmiş kişilerin oluşturduğu çalışma ortamlarında motivasyonu sağlamaya yetmeyeceği açıktır¹⁶⁸.

2.4. Özendirici (Motive Edici) Araçlar

Motivasyonun bir süreç olduğunu ve bu sürecin amacının, çalışanları istenen hedeflere yönelik çaba göstermeleri yönünde teşvik etmek olduğunu belirtebiliriz. Bu süreci ayrıca, yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi de ifade edebiliriz¹⁶⁹.

İnsanları bir şeye özendirmek, teşvik etmek için öncelikle onların ihtiyaçları ve onları belirli faaliyetlerde bulunmaya götüren nedenleri iyi bilmek gerekir. Yani insanlar çalışıyorsa, bunun bir nedeni mutlaka vardır. Çalışma nedeni olarak şunları sıralayabiliriz¹⁷⁰:

- Çalışılan işten zevk alma
- Sorumluluğa sahip olma
- İnsanlarla işbirliğine gitme
- Bir örgütün üyesi olma
- Yükselme azmi

¹⁶⁸ Latham, Ernst, **age**, 191.

¹⁶⁹ Öztürk, Dünder, **age**, 59.

¹⁷⁰ Özkalp, Kırel, **age**, 314.

- Çalışarak daha sağlıklı olma
- İşsizliğin getirdiği aylıklıktan kurtulma
- İşten dolayı bazı çıkarlar elde etme

Motivasyon artık çalışanları sadece övmekle olmamaktadır. Hatta, çalışanların performansı çok iyi değilken, sanki çok iyi performans gösteriyormuşlarcasına onları övmek daha da kötü sonuçlara neden olabilecektir¹⁷¹. Bu nedenle dürüstlikle başlayacak bir motivasyon sürecinde motive edici araçlar çok önemlidir.

Spesifik bir motivasyon alanı olarak iş motivasyonunu anlamak yöneticiler için çok önemlidir. Çünkü yöneticilerin asli görevlerinden biri, astlarını belirli hedeflere yöneltmek, onlara destek olmak ve dolayısıyla, “çabanın bireysel gereksinimleri karşılama kapasitesine bağlı olarak değişen, bireyin organizasyonel amaçları başarmak için çaba gösterme isteği” olarak tanımlayabileceğimiz çalışan motivasyonunu sağlamaktır¹⁷². Bu açıdan bakıldığında bireylerdeki, onları belirli şekillerde harekete götüren güçlere ve çoğunlukla harekete başlatmada önemli olan dışsal güçlere eğilmemiz gerekir¹⁷³.

İnsanları çok sıkı çalışırken gördüğümüzde onların, kendileri için değerli algıladıkları bir hedefi başarma isteğiyle motive edildiklerini rahatlıkla düşünebiliriz¹⁷⁴. Bu nedenle çalışanlar bir takım özendiricilerle motive edilmeye çalışılmalıdır.

Ödüller içsel veya dışsal olarak gerçekleşebilir. Belirli bir iş ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu; içsel motivasyonu, ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal motivasyonu ifade etmektedir¹⁷⁵.

İçsel motivasyon kişinin kendi içinden, kendi isteği ile başarılı olma arzusu, dışsal motivasyon ise, dışsal yani kişinin kendisi dışındaki faktörlerin harekete geçirdiği

¹⁷¹ “Honesty With Your Employees Comes Before Motivation”, **Business Journal (Central New York)**, v.21, i.33 (2007), 10.

¹⁷² De Cenzo, Robbins, **age**, 296.

¹⁷³ Steers, Porter, Bigley, **age**, 8.

¹⁷⁴ De Cenzo, Robbins, **age**, 297.

¹⁷⁵ Keser, **age**, 48-49.

başarılı olma arzusudur¹⁷⁶. En güçlü motivasyon kaynağı bireyin kendi düşünceleri, bir başka deyişle zihinsel süreçleridir¹⁷⁷.

İçsel olarak motive olmuş kişilerin sadece kabul edilir minimum çabayı göstermediği kabul edilmektedir. Bu tür kişiler işlerini yaparken zevk alma, ilgili olma, kendilerine güvenme ve davranışlarının nedenlerini kendi içsel durumlarında görme gibi eğilimleri vardır¹⁷⁸.

Dışsal özendiriciler/ödülleri ise, kişinin dışındadır ve işgörenin iyi çalışmasını desteklemek üzere iş çevresine – yönetim tarafından- yerleştirilen faktörlerdir. Birey, arzu ve ihtiyaçlarını bu araçlarla tatmin edecek ve işgörmeye arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun, içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır¹⁷⁹.

Dışsal ödüller insanları organizasyona çekmek ve tutmak için gereklidir. Ayrıca çalışanları daha yüksek seviyede performans göstermeleri için şevklendirir. Ancak çalışanların gösterdikleri her çabayı da açıklamaz¹⁸⁰.

Bu iki tür motive edici faktörler birbirinden tamamen ayrı değildir. Birçok motive edicinin hem içsel hem de dışsal etkileri vardır. Örneğin; bir satış yarışmasını kazanan çalışan, dışsal motive edici olarak prim alırken aynı zamanda kazanma duygusu içsel bir motivasyon faktörüdür ve dışsal faktöre göre daha baskın bile olabilir¹⁸¹.

İçsel ve dışsal motive edicilerin ilişkisi bazen karmaşık olabilir. Bir görev içsel olarak motive edici olabilir. Ancak dışsal bir motive edici görevle ilişkilendirildiğinde motivasyonun gerçek seviyesi düşebilir.

Örneğin; bir aktör yıllarca bir filmde rol almak için uğraşır. İçsel motivasyon faktörü olan oyunculuk kişiyi çaba göstermeye iter ancak oyuncu yıldız olduğunda dışsal

¹⁷⁶ Mehmet Sezai Türk, Enver Aydoğan, Niyazi Kansuf, “İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, <http://w3.gazi.edu.tr/web/msturk/yayinlar/pdf/motive.pdf> [07.10.2007].

¹⁷⁷ “İtiçi Güç Motivasyon”, <http://okulweb.meb.gov.tr/35/02/959733/dokuman%20arsivi/iticig%C3%BC%C3%A7motivasyon.doc> [25.11.2007].

¹⁷⁸ Schnake, **age**, 283.

¹⁷⁹ Özkalp, Kirel, **age**, 315.

¹⁸⁰ Luthans **age**, 257.

¹⁸¹ **age**, 258.

faktör olan para, teoriye göre kişiyi daha düşük performans göstermeye götürebilir. Yani dışsal motive ediciler içsel motive edicilere zarar verebilir¹⁸².

Unutulmaması gereken konulardan biri, herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olmayacağıdır. Örneğin bir araştırmaya göre; kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, daha alt seviyedeki işgörenlerde ise, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir¹⁸³.

Tüm açıklanan ve açıklanacak yöntemlerden yola çıkılarak motivasyonun, başarılması çok zor bir şey gibi görülmemesi gerekir. Önemli olan; yöneticilerin, engelleri ortadan kaldırmak için durumu analiz etmesini, insanlara iyi davranmasını, adil ödüller vermesini ve katılımlarını sağlamaktır. Yani yapılması gereken; lider olmaktır¹⁸⁴.

Ayrıca çalışan motivasyonu konusunda unutulmaması gereken bir konu da; farklılaşan iş gücüdür. Farklı kültürler farklı şeylere değer verirler. Örneğin; Japonya’da çalışanlar için boş zaman yaratmak çok önemli olarak algılanmazken, ABD’de çok önemlidir. Ayrıca aynı kültürde bile olsa örneğin küçük çocukları olan çalışanlar genellikle esnek çalışma saatlerine daha fazla önem verirler. Bu nedenle farklılıklara sahip olan bir işgücünü motive etmeye çalışırken çok fazla konuya dikkat etmek gerekir¹⁸⁵.

Aşağıda şirketlerin sağlayabileceği bazı dışsal özendiricilere örnekler verilmektedir.

2.4.1. Psiko-sosyal Araçlar

Örgütlerde, işletmenin koşulları, yöneticilerin yönetim tarzları ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre farklılaşabilen psiko-sosyal araçlardan yararlanılmaktadır¹⁸⁶. Bunlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

¹⁸² age, 258.

¹⁸³ Öztürk, Dünder, age, 64.

¹⁸⁴ Yager, age, 8.

¹⁸⁵ De Cenzo, Robbins, age, 313.

¹⁸⁶ Cansen Dirim, “Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 16.

İletişim

İletişim elbette sadece işletmelerde kullanılabilecek bir araç değildir. İletişim; hayatın her alanında insanlar arası ilişkilerin düzenlenmesinde çok etkili olan bir süreçtir.

Motivasyon sağlama konusunda da iletişimin önemi büyüktür. Çünkü büyük örgütlerde, üst kademelerle alt kademeler arasındaki mesafe artacağından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yakın temasta bulunmadıkları, hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları veya kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorunda kalmaktadırlar¹⁸⁷.

Bu da, çalışanlar için çok önemli olan, sürekli bilgi akışının sağlanamamasında etkili olmaktadır. Böylece işletmede iyi bir atmosferin oluşması zorlaşır. Ancak iyi bir iletişim yönetimi ile çalışanlar kendileri için önemli olan konularda bilgilenebilecek ve kendilerine değer verildiğini hissedecektir.

Rekabet

İşyerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir¹⁸⁸.

Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişilerin iş yaşamlarında yüksek statüye sahip olarak algılanan ortamlarda bulunması çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir. Örneğin; şirketin çalışanlarına sunacağı ödüllerden, düzenlenecek yemek gibi organizasyonların mekanlarının seçimine kadar bir çok konuda statü önem kazanabilir.

Yine belirli bir ailenin üyesi olmak, kişisel nitelikler, başarılar, maddi zenginlik, otorite ve güç gibi özellikler, kişinin içinde bulunduğu kültüre göre statüyü belirleyen etmenlerdir¹⁸⁹.

¹⁸⁷ Ergül, **age**, 68.

¹⁸⁸ **age**, 74.

¹⁸⁹ Baysal, Tekarslan, **age**, 110.

Takım Çalışması

Takım çalışmaları da kişilerin motivasyonunu ve dolayısıyla ortaya koyduğu çabayı etkileyebilir. Örneğin bir teoriye göre¹⁹⁰; kişiler bir grup ile çalışırken, yalnız başlarına aynı işi yapacak olsalar ortaya koyacakları çabadan daha fazlasını göstermektedirler.

Yani başkalarının varlığı kişilerdeki güdülenme seviyesini artırabilmektedir. Bu da kişinin ekstra bir çaba göstermesine neden olabilmektedir.

Güvence

Ekonomik güvencenin yanısıra önemli olan psikolojik güvence çalışma ortamına bağlıdır. Bu ise; çalışma atmosferinden olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına ve olumlu olanlarının güçlendirilmesine dayanır¹⁹¹.

Psiko sosyal anlamda güvence kavramı; kişinin çevresine uyum gösterebilmesi, iş yerinde ne yapacağı, kiminle çalışacağı vb. konularda açıklığın bulunması gibi konuları içerir.

Ayrıca özel yaşama saygılı olma, sorunları çözmekte içten yardımcı olma, elde bulunan olanaklarla yardım gibi konular da kişilerin hissettikleri güvencenin artmasında ve işbirliği ve çalışma arzusunun güçlenmesinde önemli bir husustur.

Takdir Etme

İşgörenlerin, başarılı çalışmaları sonucunda üstleri tarafından gerek yazılı gerekse sözlü övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. Sergilenen başarının tüm ilgili kişilerin önünde takdir edilmesi daha etkili olabilecektir. Takdir; içten, haklı, adaletli ve objektif kriterlere göre yapıldığında, işgörenin daha yüksek bir performansa yönelmesi söz konusudur.

Bağımsızlık

İnsanlar doğaları gereği özgürlük ister ve bu; çalışma yaşamı için de geçerlidir. Çalışanlara, yetenek ve tecrübeleri ile işin yapısı dikkate alınarak, belirli bir alanda ve ölçüde çalışma özgürlüğü sağlamak motivasyonu artırıcı bir etki sağlayabilir.

¹⁹⁰ Schnake, age, 282.

¹⁹¹ Dirim, age,20.

Çalışanlara bağımsızlık sağlanması; karar almada inisiyatif vermek veya yetki devretmek gibi şekillerde gerçekleşebilir¹⁹².

Unutulmaması gereken şeylerden biri; insanın, kendini başka birine bağlı veya borçlu hissettiğinde, yaratıcı değer sunma gibi üst düzey gereksinimlerin gelişmesinde problemler oluşabileceğidir¹⁹³.

Sosyal Faaliyetler

Çalışanların, yaşamlarının önemli bir zamanını geçirdikleri iş ortamındaki sosyalleşme ve sosyal faaliyetler, çalışanların iş yerlerine olan bağlılığı ve motivasyonlarında olumlu etkiler yapar. Bu nedenle spor faaliyetleri, yemekler, sinema veya tiyatro faaliyetleri gibi organizasyonların gerçekleştirilmesi ve bunlara yöneticilerin de katılması, işbirliği ve motivasyonu olumlu etkiler.

2.4.2. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçların motivasyon için çok önemli araçlar olduğunu söylemek kolaydır. Ancak maddi olan bu araçların, çalışan gereksinimlerinin dikkatli değerlendirilerek ve bireysel tercihlerin dikkate alınarak hazırlanmış olması önemlidir.

Ancak organizasyonlarda tek tip ödül veya yan ödemeler sunma eğilimi olup, daha esnek ödüllendirme programları bireylere kendi gereksinimlerine en çok uyan karışımı seçme imkanı verebilecektir. Örneğin; bazı bireyler prim veya başka bir çeşit ödülense, daha fazla boş zamanı tercih edebilir.

Unutmamak gerekir ki; çalışanların çok değer vermediği bir şeyi sunmak, motivasyon üzerinde istenilen ve beklenen etkiyi yaratmaz. Şirketler ödülleri bireylere göre farklılaştırdıklarında kaynaklarını da daha verimli kullanabilir ve aynı miktar parayı harcayarak çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili sonuçlara ulaşabilirler.

Ekonomik özendiricilerde yeni trendlerden biri takım tabanlı ödüllendirmedir. ABD’de 2006’da yapılan bir araştırmaya göre şirketlerin %25’i takım tabanlı ödüllendirme programlarını kullanmaktadır ve bu sayı da önceki yıla göre %16 artmıştır¹⁹⁴.

¹⁹² age, 17.

¹⁹³ Ergül age, 73.

¹⁹⁴ “Team Motivation Must Still Recognise Individuals”, **Employee Benefits**, August 2006: 10.

Ancak takım tabanlı programların da zorlukları vardır. En önemli sorunlarından biri; performansın ölçümüdür. Özellikle düşük performanslı çalışanların ödüllendirilmesinin nasıl olacağı gibi konular önemlidir.

Ayrıca takımlara yönelik ödüllendirme programları için öncelikle gerçek takımların bulunması gerekir. Bu nedenle takım ödülleri en çok, bireysel katkıların ölçülebilir ve hedeflerin açık ve gerçekçi olması durumunda takım ortamı oluşturmada yararlıdır¹⁹⁵.

Ekonomik araçları ücret ile açıklamaya başlamadan önce söylememiz gereken şeylerden biri de; ücret başta olmak üzere ekonomik özendiricilerin tek başlarına yeterli olmadığıdır. Ancak unutulmaması gereken; hiçbir özendirici aracın tek başına yeterli değildir. Ücret konusundaki bu “tek başına yeterli değil” düşüncesi-diğer özendiricilerin de tek başlarına yeterli olmadığı dikkate alındığında-günümüz koşullarında maddiyata çok fazla önem verilmesinden ve ekonomik farklılıkların çok fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir. Sistem; maddi kaynakları yeterli olmayan insanlara neredeyse çok az şey sunduğu için ücret ayrı bir konuma geçmektedir.

Ücret

Ücret geleneksel anlayışta en etkin motivasyon aracı olarak ele alınmıştır. İşgörenin temel çalışma sebebi olduğu kadar işletmeye bağlı kalmasında da en güçlü güdüdür. Ücret artışı işgörenin sadece alım gücünü değil aynı zamanda statüsünü, saygınlığını ve güven unsurunu da yükseltir¹⁹⁶.

Bu nedenle ücretin ilginç bir yapısı vardır ve statü, saygınlık gibi şeyleri kazandırabilme şansı olup, hem dışsal hem de içsel bir ödüllendirme aracı haline gelebilir. Ancak içsel bir ödüllendirme olması için ücretin belirli bir miktarı aşması ve başkalarından farklı bir seviyede olduğunun bilinmesi gerekir.

Kişileri terfi ettirerek ücretlerinin artırılması sözkonusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak ücretini arttırma yolu da seçilebilir. Ancak unutulmaması gereken konu; terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır.

¹⁹⁵ age, 10.

¹⁹⁶ Ebru Manga, “Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 25.

Bu nedenle ücret, kişinin başarısının onaylanması olarak algılanabilmektedir ve hatta bazen işin, diğer insanlarla sosyal ilişkilerin kurulmasına mani olmasını bile telafi edebilecek bir özelliktedir¹⁹⁷.

Ancak motivasyon teorilerinin ortaya koyduğu gibi ücret, insanları bir noktaya kadar motive etmekte ve üst düzey gereksinimler ortaya çıkarak, ücretin sıradanlaşmasına neden olabilmektedir.

Prim

İşgörenlere, almış oldukları ücretin dışında daha verimli çalışmaya yönlendirmek amacıyla verilen ek ücret olan prim, çalışanları daha çok çaba sarfetmeleri konusunda teşvik edici rol oynaması amacıyla dağıtılır.

Uygulanan primli ücret sistemi zamana dayalı veya parça başına olabilir. Ancak zamana dayalı bir sistemde çalışanların daha yavaş çalışmaları, parça başına olan bir sistemde ise, çalışanların yorgunluğu ve kalitenin düşme olasılığı bu uygulamaların neden olabileceği sorunlardır.

Kara Katılma

İşletmelerde her dönem sonunda elde edilen karın bir kısmının, çalışanlara dağıtılması söz konusu olabilmektedir.

Ancak karın nasıl dağıtılacağı önemlidir. Dağıtımın, objektif kriterler uygulanarak gerçekleştirilmesi ve dengeli ve adaletli olması bu sistemin önemli konularındandır. İşgören, çabasıyla ve üretime olan katkısıyla orantılı bir ücret almalıdır. Ayrıca karın ne kadarının dağıtılacağı da uygulamada sorunlar yaratabilmektedir¹⁹⁸.

Ekonomik Güvenlik

Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir¹⁹⁹.

¹⁹⁷ Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, çev.Göktuğ Aksan (İstanbul: Rota, 1997), 43.

¹⁹⁸ Manga, **age**, 25.

¹⁹⁹ Ergül, **age**,72.

Ancak güvenlik ihtiyacı fazlaca giderilirse, kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir işyerinde çalışsa da çalışmada da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu oluşursa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır²⁰⁰. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamamanın başka bir sakıncasının da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı olarak bağlanmaya neden olabileceğidir.

2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgörenlerin kendilerini sadece üretim faktörü olarak görmeyecekleri bir çalışma ortamının yaratılması motivasyonun yükseltilmesi açısından çok önemlidir. Günümüzde işletmeler bu arayışlar içindedir²⁰¹.

İş Zenginleştirme

Çalışanların motivasyonunu yükseltmeye yönelik en popüler yapısal tekniklerden biri iş zenginleştirmedir. Bir işi zenginleştirerek yönetim çalışanına, üstleri tarafından yapılan bazı görevleri de yapma fırsatı verir. Bir iş tasarım yöntemi olan iş zenginleştirmede çalışan; sorumluluk alma, fark edilme, kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıma duygularını tatmin eder²⁰².

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüze bir hale gelecek ve bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu teknikle; çalışanlar işlerinin planlama ve kontrol aşamalarına daha fazla katılırlar. Yani işten önce ve sonra gelen faaliyetler işin bir parçası olur. Böylece bu yöntemle, çalışanlar tüm iş sürecini daha iyi anlar.

Ancak iş zenginleştirme sorumluluğu, çalışanın özgürlüğünü ve bağımsızlığını arttırdığında, görevleri; bireylere bütün bir işi tamamlama fırsatı verecek şekilde organize ettiğinde ve çalışanlara, kendi performanslarını düzeltmek için geribildirim sağladığında başarılı olmaktadır. Dahası iş zenginleştirmenin başarılı olması için, zenginleşmiş işlerde çalışanların gereksinimlerinin zenginleştirme ile tatmin edildiğini düşünmeleri gerekir. Örneğin; böyle işlerde çalışanlar daha fazla sorumluluk istemiyorsa, sorumluluğun artırılması istenen ve beklenen sonucu getirmeyecektir²⁰³.

²⁰⁰ age,73.

²⁰¹ Manga, age, 26.

²⁰² Barutçugil, age, 382.

²⁰³ De Cenzo, Robbins, age, 309.

Ancak unutulmamalıdır ki; sorumluluğun paylaşılmasının yanında geniş anlamda yetkinin, başarının, gelirin, işin, karar vermenin paylaşılması anlaşılmalıdır²⁰⁴.

İş Rotasyonu

Bu yöntem, iş başında çalışan geliştirme tekniğidir. Ayrıca aşırı uzmanlaşma veya kariyer çıkmazları nedeniyle ortaya çıkan çalışan tatminsizliğiyle de başa çıkmak için kullanılabilecek bir yöntem olup, çalışanların faaliyetlerini çeşitlendirir ve sıkılmanın önüne geçmeyi hedefler.

Amaçlanan şey; yeni beceriler elde etme, farklı üstlerle çalışma, yer değiştirmek veya yeni çalışma arkadaşları kazanma gibi araçlarla alışkanlık haline gelen işin neden olabileceği sıkılmayı önlemektir.

Evde Çalışma

Evde çalışma, bilgisayarlar, fax aletleri, modemler ve ağ bağlantıları sayesinde belirli bazı işler için uygulanabilir. Özellikle kadınların hem kariyer hem de aile hayatını sürdürmek istemeleri bu tip çalışmayı popüler hale getirmektedir.

Organizasyonlar da çalışma yerinden tasarruf etmekte ve sabit maliyetlerini azaltmaktadırlar. Ancak kuşkusuz bu tip çalışma ancak belirli iş kollarında mümkün olabilmektedir. Ayrıca unutulmaması gereken şey; evde çalışmanın farklı yönetim tekniklerine gereksinim duyduğudur²⁰⁵.

Esnek Çalışma Saatleri

Çalışanların özgürlüklerini ve motivasyonunu artırmaya yönelik bir diğer yaklaşım da esnek çalışma saatleri uygulamaktır. Bu uygulamada, çalışanlar haftada çalışacakları toplam saati, belirli limitler dahilinde kalarak haftaya yaymaktadırlar.

American Express, IBM, Levi Strauss ve PepsiCo gibi şirketlerin kullandığı bu tekniğin ABD'deki şirketlerin yaklaşık olarak %40'ının kullandığı tahmin edilmektedir²⁰⁶.

Bu tekniğin, şirketlerde devamsızlığı azalttığı, daha az iş yorgunluğuna neden olduğu, organizasyonel bağlılığı artırdığı ve daha iyi elemanların işe alındığına yönelik sonuçlara ulaşılmakta ancak yöneticiler açısından çalışanları belirli saatler

²⁰⁴ Garth, **age**, 17.

²⁰⁵ De Cenzo, Robbins, **age**, 310.

²⁰⁶ **age**, 310.

dışında yönlendirme ve işyerinde 8 saat bulunmayan bir çalışanın performansını değerlendirme gibi konularda sorunlar oluşturmaktadır²⁰⁷.

Ancak burada da diğer bir problem ortaya çıkmaktadır; yöneticiler çalışanları işyerinde bulundukları saate göre değil, sonuçlar ve üretim temelinde değerlendirmelidir. Bu nedenle eğer esnek çalışma saatlerini uygulamak daha iyi performans sağlıyorsa, bu tekniği kullanmamak için bir neden görünmemektedir.

Kararlara Katılma

Özellikle yönetim fonksiyonları açısından sağlanacak katılmalı bir yönetim, işgörenlerle yöneticiler arasında oluşabilecek güçlü bir ilişkinin temellerini atacaktır. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır²⁰⁸.

Kararlara katılım imkanı olan çalışanlar, şirketin aldığı kararların arkasında daha kolay durur. Kararları elbette yönetim alacaktır ancak eğer çalışanların, seslerini duyurma şansları olursa, kararı desteklemelerse bile kararın daha çok arkasında dururlar²⁰⁹.

İnsanlar artık söyleneni aynen uygulamak yerine kendi düşüncelerinin ortaya koyduğu fikirlerden yararlanılmasını istemekte ve yararlı fikir ürettiğinin farkına vardığı andan itibaren, bu üretimden faydalanılması ile motive olmaktadır²¹⁰.

Şirketlerde kararlara katılıma teşvik edebilmek için elbette öncelikle üst-ast ilişkisini sağlıklı bir hale getirmek gereklidir. Üstlerin, belirli bir hiyerarşinin de ötesinde sanki başka bir gezegenden gelmiş ve dokunulmaz oldukları gibi düşüncelerin olduğu şirketlerde çalışanların alınacak kararlara katılımının sağlanması da zordur. Ayrıca böyle bir ortam çalışanların çalıştıkları şirketleriyle bütünleşmelerini de zorlaştırır²¹¹.

Güçlendirme

Güçlendirme; çalışanlara kendi işleriyle ilgili konularda bir üstün onayına gerek duymadan karar alabilmeleri için yetki (güç) verilmesi olarak tanımlanabilir.

²⁰⁷ age, 311.

²⁰⁸ Ergül, age, 75.

²⁰⁹ “Ten Tips On Motivation”, <http://www.britishcouncil.org/ten-tips.pdf> [20.10.2007].

²¹⁰ Garih, age, 9.

²¹¹ Philippe d'Iribarne, “Motivating Workers In Emerging Countries: Universal Tools and Local Adaptations”, *Journal of Organizational Behavior*, v.23, i. 3 (2002): 249.

Bu uygulamada, çalışan kendi alanındaki sorunlarla doğrudan ilgilenme, çözüm üretme, karar alma ve bu kararı uygulama konularında yetkisini kullanmakta ve bunun sorumluluğunu da taşımaktadır²¹².

Güçlendirme yalnızca bir yetkinin verilmesini değil, aynı zamanda, o yetkinin kullanılması için gerekli bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması sürecini de içermektedir.

Güçlendirme süreci içerisinde çalışanlar birbirlerine hiyerarşik açıdan daha fazla yaklaşmakta ve daha eşit hale gelmektedir. Bu nedenle şirketler işe alımlarında, böyle bir eşit olma durumunu kabul edemeyecek yöneticiler ve çalışanları tercih etmeyebilmektedir²¹³.

Öneri Sistemi

İşgörenler, yöneticilerine sunacağı önerilerle onların takdir ve beğenisini kazanacağını ve sunduğu önerilerin iyi karşılanmasının da kendisine saygınlık getireceğini düşünür. Öneri sistemi organizasyonun demokratik bir ortam içerisinde olmasını ve işgörenin kurumla bütünleşmesini sağlayacaktır²¹⁴.

Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İnsanların, zamanlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçirdiğini düşünürsek, iş yerlerinin fiziksel çalışma ortamlarının önemi daha iyi anlaşılabilir. Çalışma koşullarının, işgörenlerin sağlığını ve rahat çalışmalarını olumsuz etkileyecek özelliklerden arındırılması, çalışanların işlerine konsantre olmalarında önemlidir.

2.5. Motivasyon Kavramının Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

Kurumlarda üstlerin başarısı aslında astlarının başarılarının doğal bir sonucudur²¹⁵. Bu nedenle yöneticiler astlarının motivasyonuna çok önem vermeli ve onların başarısını kendi başarısı gibi görmesi gerekir.

Bu nedenle yöneticiler çalışanların başarısını hazırlayacak ortamı yaratmaya çalışmalıdır. Çünkü motivasyon bir çok faktör ile ilişkilidir ve bunlar şirketin

²¹² Barutçugil, **age**, 397.

²¹³ d'Iribarne, **age**, 250.

²¹⁴ Manga, **age**, 27.

²¹⁵ Garin, **age**, 24.

başarısını etkileyen veya belirleyen çok önemli faktörlerdir. Bu faktörlerden bazıları şöyle sıralanabilir:

2.5.1. Motivasyonun Verimlilik ile İlişkisi

Çalışanların verimliliği ile ruhsal durumları arasındaki ilk ve en basit kabullerden biri; mutlu çalışanın verimli çalışan olduğudur²¹⁶. İnsanı verimli çalıştırmak ancak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür ve mutlu olan ve dolayısıyla motive olmaya hazır çalışanların işlerini daha etkin yapma çabasına gireceklerini rahatlıkla söyleyebiliriz.

Verimlilikteki artış, çalışanların sıkı bir şekilde kontrol edildiklerinde işleri iyi yapmalarından daha çok, gözlemlenmedikleri zamanlarda bile işlerini doğru yapmalarından, kimse bir şey demeden ekstra şeyler yapmalarından, yeni öneriler getirmelerinden, birbirlerine yardım etmelerinden ve iş arkadaşları ve üstleri ile bilgi paylaşımlarından dolayı ortaya çıkar. Özellikle kontrolün zor olduğu ve çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymaları gereken işlerde bu daha da önemlidir²¹⁷.

Yeni verimlilik anlayışı fiyat rekabetine ve faktör maliyetlerinin düşürülmesine dayalı yaklaşımın yerine ürün niteliklerinin, üretim organizasyonunun ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesini öngören esnek ve bilgi yoğun yapılanmalar ortaya çıkarmıştır. Söz konusu yeni anlayış üretimde insan kaynaklarının ve bu kaynaklara yönelik yatırımların önemini artırmıştır. Bu yatırımların da işgören motivasyonu ile ilişkisi kuşkusuzdur²¹⁸.

2.5.2. Motivasyonun İş Tatmini ile İlişkisi

Bir fikre göre iş tatminini belirleyen 7 faktör bulunmaktadır²¹⁹. Bunlardan özellikle ikisi doğrudan konumuz olan motivasyonla ilişkilidir; maddi imkanlar ve gereksinimlerin karşılanması. Ayrıca daha sonra bu listeye “yöneticilerin destek olması” ve “adalet” kavramları da eklenmiştir ve bu kavramlar da motivasyonla yakından ilişkilidir.

İş tatmini, çalışanların iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duygularının tümüdür. İş tatmininin düşmesi ile birlikte işi bırakma, işi yavaşlatma, devamsızlık

²¹⁶ Latham, Ernst, **age**, 181.

²¹⁷ Truman Bewley, “Work Motivation”, <http://cowles.econ.yale.edu/P/cd/d12a/d1209.pdf> [25.10.2007].

²¹⁸ Manga, **age**, 20.

²¹⁹ Schnake, **age**, 278.

ve işgücü devri artmaktadır. Bu sorunlarla birlikte düşük verimlilik, üretim kalitesindeki düşüş, işçi transferi, disiplin sorunları ve başka birçok güçlükler ortaya çıkmaktadır²²⁰.

İş tatmini kişinin kendince önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne kadar karşıladığı ile ilgilidir²²¹. Bu da; motivasyon konusunda çok önemli olan gereksinin konusuyla ilgilidir. Bu nedenle iş tatmini ve motivasyon arasında önemli bir ilişki olduğu söylenebilir.

İşgörenin iş tatmininin sağlanması, artık örgütlerin üretim yapmak gibi amaçlarından biri haline gelmiştir. Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar edildiği saptanmıştır²²².

Çalışanlar aldıkları ödüllerin başarı düzeyleri ile hak ettiklerinin altında olduğunu düşünürlerse veya hak etmeyene de ödül verildiğini görürlerse ortaya bir iş tatminsizliği çıkacaktır. Böylece kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında olumsuz bir ilişki ortaya çıkacak, yani, tatminsizlik başarısızlığı doğuracaktır²²³.

Bir araştırmaya göre; kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir²²⁴. Yine başka bir araştırmaya göre içsel motivasyonun iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir²²⁵.

Çalışanın tatmininin sağlanması konusunda işletmelere sorumluluklar düşmektedir. Tatmin eksikliği, bireyin hedefe yönelik davranışlarında sorunlara yol açacaktır²²⁶. Bu nedenle tatmin edilmemiş çalışanın işletme hedeflerine yönelik davranış geliştirmesi çok daha zordur.

2.5.3. Motivasyonun Moral ile İlişkisi

İyi morali sağlayan 3 önemli faktörün bulunduğu düşünülebilir; işletmeye karşı aidiyet duygusu ve hedeflerinin içselleştirilmesi, iyi çalışma ortamı ve

²²⁰ Türk, Aydoğan, Kansuf, **age**, 2.

²²¹ **age**, 3.

²²² “Motivasyon”, 1.

²²³ Barutçugil, **age**, 393.

²²⁴ Öztürk, Dündar, **age**, 64-65.

²²⁵ Türk, Aydoğan, Kansu, **age**, 186.

²²⁶ Keser, **age**, 48.

organizasyonun üyeleri arasında güven ve karşılıklı iyi ilişkiler. Bu faktörlerin çalışanlarda, şirket hedeflerine yardım etme isteği ve şirket hedefleri ile ilgili ortak bir duygunun oluşması, çalışma isteği, mutluluk, hoş olmayan durumlara daha çok tolere gösterme ve karşılıklı güven ile işten ayrılımların azaltılması, iyi çalışanların cezbedilmesinin kolaylaştırılması ve varolan iş gücünün verimliliğinin artırılması gibi konularda bir çok yararı bulunmaktadır²²⁷.

Ayrıca motivasyon için uygulanan özendirici araçlardaki uygulamalar da doğrudan çalışanların moralini etkileyebilir. Örneğin; şirketin zor bir anında yapmak zorunda kalabileceği ücret düşüşleri veya ödüllendirme uygulamalarında adaletin kalmaması gibi durumlarda, eğer bunun nedeni mantıklı bir şekilde iletilemezse, çalışanların morali bozulacaktır.

İyi moral genelde uzun dönemde oluşabilir ve çalışanlar ve üstleri arasındaki açık ve iyi ilişkiler, şirket içindeki ekonomik güvenlik ve ilerleme, çalışanların yaptığı katkıların tanınması ve ödüllendirilmesi ve çalışanın üretim sürecine yaptığı katkının görünür olması ile kurulabilir. Şirket içindeki toplu faaliyetler iyi moralin geliştirilmesinde önemlidir²²⁸.

2.5.4. Motivasyonun Gereksinim ile İlişkisi

Buraya kadar anlatılmaya çalışılan motivasyon ve motivasyon teorileri gibi konuların hemen hemen tümünde insanların gereksinimleri ve bunları karşılama çabaları üzerinde durulmaktadır. Çünkü motivasyon, kişiyi belirli şekilde harekete yönlendirmekle ilgilidir ve insanlar belli amaçlar doğrultusunda harekete geçerler.

Öncelikle gereksinimle yakın ilişkide olarak gözüken “istek” konusu ile ilgili yapılması gereken bir ayırım; isteklerimizin her zaman karşılanmasına gerek olmadığıdır. Ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir²²⁹. Gereksinimler psikolojik veya fizyolojik olabilir ve kişinin hayatta kalmasını sağladığı kadar kendini iyi ve mutlu hissetmesini etkileyen bir kavramdır²³⁰.

Bir işgörenin, çalıştığı örgüt aracılığı ile doyurmak istediği ihtiyaçları yalnız fizyolojik ihtiyaçlar değildir. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye

²²⁷ Bewley, **age**, 2.

²²⁸ **age**, 4.

²²⁹ “Motivasyon”, 1.

²³⁰ Latham, Ernst, **age**, 186.

ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak ister²³¹.

Gereksinimden bahsederken kişinin sadece kendini düşündüğü durumları anlamamak gerekir. Elbette ki insanları harekete geçiren en önemli nedenlerden birinin, insanların kendilerini düşünmeleri olduğu söylenebilir. Ancak bunun dışında da güdüler vardır. Bunlara örnek olarak başkalarıyla empati içinde olma ve ahlaki normlara uyma isteği verilebilir²³². Bu nedenle geliştirilen teoriler insanların davranışlarının nedenlerini araştırırken sürekli yeni değişkenleri dikkate almaya çalışmışlardır.

2.6. Motivasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, çalışanların nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Çalışanların motivasyon seviyelerinin iş için gerekli olan motivasyona uygun olması da bu nedenle çok önemlidir. Bu nedenle insan kaynakları departmanlarının çalışan motivasyonu ve dolayısıyla şirket performansı üzerinde etkisi yadsınamaz.

Şirket tarafından işgören için ortaya konulan uygulamaların kapsamına, işgörenin örgüte alınmasından ayrılmasına kadar geçen süre içinde onun için yapılacak her türlü ödeme, yetiştirme, yükseltme, yer değiştirme, motivasyon, disiplin ve değerlendirme gibi hizmetler girer. Bunlardan en önemlilerinden biri de motivasyondur.

Yöneticiler ve özellikle de İK yöneticileri şirket üretkenliğine, motivasyonu yükseltmeye yönelik çalışmaları ile en büyük katkıyı yaparlar. İK yöneticilerinin en büyük hedefi çalışanların organizasyonel hedeflere çok sıkı bir şekilde bağlanmasını sağlamaktır.

Bir tanıma göre motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır²³³. Burada çaba kavramı önemlidir. Çünkü çalışanların motivasyonu için çaba gösterilmeli, olurlarına bırakılmamalıdır. En azından etkin bir insan kaynakları yönetimi sistemi kurma iddiasında olan şirketler böyle yapmalıdır.

²³¹ Ergül, **age**,67.

²³² Cropanzano, Goldman, Folger, **age**, 985.

²³³ Karakaya, Ay, **age**, 56.

Eğer yöneticiler bireyin tüm gereksinimlerini tatmin edebilseydi, birey daha fazla motive edilemezdi. Ancak yeni hedefler ve öğrenilen gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Birey, mevcut gereksinimleri tatmin edildikçe daha üst seviyeli ve daha kompleks gereksinimler geliştirmektedir²³⁴.

İKY bir çok fonksiyonu yerine getirmeye çalışmaktadır ve her fonksiyon dolaylı veya direkt olarak çalışan motivasyonu ile ilişkilidir. Örneğin; İKY'nin ilk aşamalarından olan personel seçiminin motivasyondaki önemi hakkında bir NASA yöneticisi “biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz” demektedir²³⁵. Burada vurgulanan, işe uygun kişinin seçilmesidir, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır. Dolayısıyla motivasyon olayı bir açıdan personel seçim olayı ile yakın ilişki içindedir.

Yukarıda da değinildiği gibi kişiler işe, yetenek ve kişisel özelliklerine göre alınmaktadır. Ancak daha sonra, kişilerin işe alındıkları pozisyon için uygun olmadıkları anlaşılabilmektedir. Bu; hem yeteneklerinin yanlış değerlendirilmiş olmasından kaynaklanabilir hem de kişinin motivasyon eksikliği bunun nedeni olabilir.

Bu nedenle şirketlerin işe alımlarda sadece “çalışanın yetenekleri şirket için yeterli mi?” diye düşünmek yerine, “bu çalışanı motive edebilir miyiz?” sorusunun da cevabını aramaları faydalı olacaktır. Çünkü kişi ne kadar yetenekli olursa olsun, çalışma isteği ve motivasyon yoksa, o kişiden verim almak zordur. Kişiyi motive edecek şey de ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.

Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olması kurum kültürünün gelişimine katkısı ile de gerçekleşebilir. Örneğin; ödül sistemi, kariyer yönetimi, iş güvencesi, iş alma, kadroların oluşturulması, eğitim, geliştirme, yetiştirme, katılımcı karar alma ve iletişimin etkinliği ile ilgili uygulamalar aidiyet duygusunu pekiştirir. Bunlar da kurum kültürünün oluşumunda etkili olmakta ve dolayısıyla motivasyonu etkilemektedir²³⁶.

Ait olma-bağlılık konusu insan kaynakları uygulamalarının, çalışanları motive etme çabaları için çok önemlidir. Çünkü bağlılığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir

²³⁴ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 243.

²³⁵ Koçel, **age**, 635.

²³⁶ Barutçugil, **age**, 212.

yapısı vardır²³⁷. Bu da; konumuz olan motivasyon çalışmalarına daha başlangıçta avantajlı başlamak anlamına gelmektedir.

Aşağıda motivasyon ile İKY fonksiyonları uygulamalarına yönelik örnekler verilmektedir²³⁸:

Organizasyon ve İşin Tasarımı: Çalışan ilişkileri ve görevler, çalışanların hedefleri dikkate alınarak tasarlanmalıdır.

Yeni Çalışanların Seçimi: Geçmişe yönelik iş kalıpları ve psikolojik testler motivasyonun seviyesini belirleyebilir. Böylece en üretken çalışanlar alınmaya çalışılabilir.

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim ve geliştirme, terfi ve yeteneklerini geliştirmek isteyen çalışanlar için motivasyonu artırıcı bir araç olabilir. Eğitim ve geliştirme ile ayrıca tutumlar da değiştirilerek motivasyon artırılabilir.

Çalışanların Ödüllendirilmesi: Ödül sistemleri, motivasyon teorisine uygun olarak tasarlanmalıdır. Ödüllerin dağıtılması, tüm çalışanların üzerindeki etkisi göz önüne alınarak gerçekleştirilmelidir.

Değerlendirme: Yöneticiler çalışanların, değerlendirmelerden sonra olumsuz fikirlere sahip olmaması ve performanslarını artırmaya yönelik motive olması için değerlendirme konusunda eğitim almalıdırlar.

Endüstri İlişkileri: Sendikaların bazı isteklerinde neden baskı yaptığı konusunu anlamada motivasyon kavramı önemlidir. Şirket, anlaşmanın motivasyon üzerindeki etkisini dikkate almalıdır.

Kontrol: Kontrol sistemleri motivasyon teorisine uygun olmalıdır. Çok sıkı kontrol motivasyon üzerinde olumsuz bir etki yapacakken, formal ve işçinin kendisinin uyguladığı motivasyonu artırabilir.

Doğru işe doğru eleman, yani; çalışanların motivasyonlarına en uygun işlerde istihdam edilebilmesi şirketler için daha baştan bir çok sorunun aşılması anlamına gelebilir ve bu; düzgün çalışacak bir kariyer planlamasının da ilk adımıdır. Seçim sürecinin en iyi şekilde yapılması işletmeye gelecek dönemdeki birçok maliyetten de kurtulma fırsatı sunacaktır.

²³⁷ Kaya, Selçuk, **age**, 179.

²³⁸ Klatt, Murdick, Schuster, **age**, 242.

Motivasyon çalışmalarında, çalışanlarla bireysel olarak ilgilenmenin yanısıra, örgütsel faktörler konusunda; insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere tüm yöneticilerin çalışanı ve yöneticiyi birbirine yakınlaştıracak uygun örgütsel yapının oluşturulması ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli geliştirilmesine çalışması yararlı olabilir²³⁹.

İnsan kaynakları uygulamalarının bir çoğu motivasyonu aynı anda hem arttırabilir hem de azaltabilir. Örneğin; bir çalışanın terfi ettirilmesi çalışanlarda hem, terfi eden kişi için sevinç hem de kendileri için olumsuz duygular yaratabilmektedir. Bu nedenle moral ve motivasyonu arttırması planlanan terfiler bazıları için olumsuz motivasyonla sonuçlanabilir²⁴⁰.

Bunun nedenlerinden biri; bu gibi kararların nasıl alındığına dair süreçlerin çalışanlarla tam olarak paylaşılmamasıdır²⁴¹. Bu nedenle işletme içi iletişim ve insan kaynakları uygulamalarının adil olduğuna dair inancın yerleştirilebilmesi tüm çalışanların (ödüllendirilen ve ödüllendirilmeyen) motivasyonu için çok önemlidir.

Robbins çalışan motivasyonu konusunda aşağıdaki önerileri yapmıştır²⁴²:

- Kişisel farklılıkları tanımak
- İnsanlarla işleri eşleştirmek
- Amaçları kullanmak
- Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlamak
- Ödülleri bireyselleştirmek
- Ödüllerle performansı birbirine bağlamak
- Sistemin adilliğini gözden geçirmek
- Ücretleri gözardı etmemek

Son yıllarda birçok şirketin insan kaynakları departmanları ve yaklaşımlarını etkileyen bir diğer unsur ise, şirketlerin çok uluslu hale gelmesidir. Bir çok şirket kuruldukları ülkelerden, büyüme amacıyla başka ülkelere yayılmakta ve o ülke vatandaşlarını şirketlerinde istihdam etmektedirler.

Elbette ki böyle bir durum, başarısı insanlara bağlı olan işletmeler açısından, farklı kültür ve alışkanlıklara sahip insanlarla ortak bir hedefe doğru yol alma konusunda

²³⁹ Karakaya, Ay, **age**, 64.

²⁴⁰ “Motivation by Career Development”, **Global Cosmetic Industry**, v.174, i.6 (2006): 50.

²⁴¹ **age**, 50

²⁴² Ergül, **age**, 70-71.

zorluklara yol açabilmektedir. Bu nedenle böyle şirketlerde farklı bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımının olması gerektiğini söylemek hiç de zor değildir.

Farklı ülkelerden kişilerin en iyi şekilde nasıl motive edileceği konusunda, ne ölçüde genel kabul görmüş metotların, ne ölçüde yerel anlamda kabul görmekte olan metotların kullanılacağına kararının alınması zor bir süreçtir. Özellikle kültürleri, gelen işletmelerin ülkelerinkinden çok farklı olan ülkelerde bunun kararının nasıl alınacağı konusu daha da zordur²⁴³.

Çeşitli ülkelerde denenmiş ve başarılı olmuş metotların başka ülkelerde de aynı başarıyı mutlaka göstereceği söylenemez. Ayrıca bu metotların, yatırım yapılan ülkedeki normlara aykırılık gösteren yanları var ise, bunların işletme içinde yaygınlaştırılabilmesi çok karmaşık bir konu haline gelebilir. Bu nedenle işletmelerin, farklı ülkelerdeki çalışanları motive etme konusunda, alışık oldukları metotlardan sapabileceklerini bilmeleri gerekir²⁴⁴.

Ancak unutulmamalıdır ki; her kültürdeki insanlar ihtiyaçlar hiyerarşisinden bir şekilde geçmekte, tatminsizliği engelleyen ve motivasyonu sağlayan faktörlerle karşılaşmakta ve başarıya yönelik bir motivasyonu tatmaktadırlar. Yani bu teoriler farklı kültürlerde yok olmamaktadır ancak kapsamaları değişmektedir²⁴⁵.

Konuya biraz daha geniş bir açıdan bakıldığında, motivasyon çalışmalarının çok kolay olmayabileceği de düşünülebilir. Çünkü uzun bir zamandan beri, yönetici yetiştiren üniversitelerde kişiler, en önemli şeylerin ekonomik verimlilik, kontrol, sonuçlar ve süreçlerin optimize edilmesi gibi şeyler olduğu konusunda eğitim görmektedirler²⁴⁶.

Bu nedenle motivasyon gibi doğrudan insanla ilgili olan bir konu ile içtenlikle ilgilenilmesi ve bu konuda şirketlerin gerçekten kafa yorması çok kısa sürede başarılacak bir şey olmayabilir.

Ancak hangi ülke veya kültür olursa olsun insanları motive etmek için; onlara iyi davranmak, saygı duymak, sorumluluk vermek, onları dinlemek ve bilgi vermek,

²⁴³ d'Iribarne, **age**, 243.

²⁴⁴ **age**, 244.

²⁴⁵ Luthans **age**, 278.

²⁴⁶ "Warum Leadership und", 2.

abalarını adilce ödüllendirmek, önemli bir takıma ait oldukları hissi vermek ve birbirlerine güvenecekleri ortamı yaratmak her zaman önemli ve gereklidir²⁴⁷.

²⁴⁷ d'Iribarne, **age**, 254.

3. ETİK KAVRAMI

Her geçen gün, her türlü sistem ve ilişkinin karmaşıklaştığı bir gerçektir. Ayrıca insanların ve kurumların arasındaki rekabetin sürekli artması ve sürekli daha başarılı veya daha iyi olmaya zorlayan bir sistemin var olması, hayatın her alanındaki sistem ve ilişkilerin içeriğinin etik açıdan daha fazla incelenmesini zorunlu hale getirmektedir.

Günümüzde birçok alanda yozlaşma ve etik anlamda yıpranmadan söz edilmektedir. Bu kavramlar özellikle politika ve iş dünyasındaki uygulamalarda sık sık duyulmaktadır. Yaşanan birçok skandal ve zorluğun altındaki temel nedenlerden biri, bireylerin ve/veya kurumların işlerini layıkıyla yapmaması olmuştur ve birçok durumda toplumlar bir bütün olarak ağır bir yük altında kalmışlardır.

Buna bağlı olarak da toplumlarda etik konusuna duyarlılık artmış ve bu da, bireyleri, özellikle de kurumları, uygulamalarına etik anlamda bakmaya zorlamıştır. Aksi durumda kurumların saygınlığı azalmakta ve aynı zamanda kaynakların verimli kullanılmamasına yol açılmaktadır.

Çok eski zamanlardan beri özellikle ekonomik ilişkilere yönelik etik davranış ve ahlakilik ile ilgili sorular hemen hemen tüm ana uygarlıkların felsefi düşünce ve tartışmalarının odağında olmuştur²⁴⁸. Zaten etik kelimesinin kökü olan ethos; töre, gelenek anlamına geldiğinden törebilim de denilmektedir²⁴⁹.

Bazı etik tanımları şöyle sıralanabilir:

- Ahlak sistemimizin rasyonel tutarlılığı²⁵⁰
- Felsefi anlamda değerlerin özünü ve temellerini araştıran, insanın bireysel ve toplumsal yaşamındaki değer ilişkileri ile ilgili sorunları inceleyen dal²⁵¹

²⁴⁸ Praveen Kulshreshta, "Business Ethics versus Economic Incentives: Comtemporary Issues and Dilemmas", **Journal of Business Ethics**, v.60, i.4 (2005): 393.

²⁴⁹ Suna Tevrüz, "Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı", **İş Hayatında Etik**, ed.Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 1.

²⁵⁰ David Alastair, Lindsay Coldwell, "Business Ethics And Ethics", **International Journal of the Humanities**, v.3, i.7 (2006): 25.

- Ahlaki eylemin bilimi²⁵²
- İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerlerin, ahlaki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olanın niteliğini ve temellerini araştıran felsefe alanı²⁵³
- İnsanların arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerleri inceleyen bilim²⁵⁴

Konumuzla daha ilgili olacak şekilde; bir araştırmada iş adamlarına “etik sizin için ne anlama geliyor?” sorusu sorulmuş ve tipik cevaplar aşağıdaki gibi olmuştur²⁵⁵:

- Etik; duygularınızın size doğru olduğunu söylediği şeydir. Ancak bu mutlak bir standart değildir ve bu da problemlere yol açmaktadır.
- Etik; doğru olduğuna inandığınız şeydir. Ancak problemlerden biri; yanılıyor olabildiğinizdir. Farklı kişiler neyin etik olduğunu bildiğini düşünüyor olabilir ancak düşünceler farklı olabilir.

Sözlük anlamına göre etik; “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünüdür”²⁵⁶. Örneğin; muhasebe etiği dediğimizde; muhasebecilerin işleriyle ilgili davranışlarına yön veren kodlardan bahsedilir²⁵⁷.

Günümüzde özellikle teknolojinin geldiği noktaya bakıldığında, neyin etik olup olmadığını tam olarak ortaya koymak zorlaşmaktadır. Örneğin; genetik mühendisliği sayesinde insan, hayvan ve bitkilerin genlerinde değişiklik yapılabilmekte ve böylece çeşitli hastalıklara çareler aranmaktadır. Ancak bu uygulamanın etik olup olmadığı konusu tartışmalıdır.

Etik, bir prensipler ya da değerler kümesi olarak tanımlanabilir ve insanın içinde bulunduğu toplum tarafından belirlenen bu ahlaki prensipler ve değerler kümesi, ahlaki görev ve yükümlülüklerin, doğru ya da yanlışın, iyi ya da kötünün ne olduğu hususunda insanların yaşamına kılavuzluk etmektedir. Bu anlamda etik,

²⁵¹ Raci Kılavuz, “Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri”, **C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 26, no.2 (2002): 256.

²⁵² **age**, 256.

²⁵³ Abdülkadir Albez, Suat Yıldırım, “Erzurum’da Muhasebecilerin Meslek Etiği Tutumları”, **EKEV Akademi Dergisi**, sayı.23 (2005): 344.

²⁵⁴ Nafiye Öztuğ, “Etik ve İş Etiğine İlişkin Yaklaşımlar” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 11.

²⁵⁵ Manuel G. Velasquez, **Business Ethics Concepts and Cases**, Fifth Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 57.

²⁵⁶ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr [06.08.2008]

²⁵⁷ Velasquez, **age**, 7.

davranışlarımıza felsefî bir bakış açısı ile anlam kazandırmaya çalışarak, doğru-yanlış, ödev-yükümlülük, toplumsal ve sosyal sorumluluk kavramlarını sorgulamaktadır²⁵⁸.

3.1.Ahlak Kavramı

Arapçada “huy, tabiat, yaratılış” anlamlarına gelen hulk kelimesinin çoğulu olan ahlak; genelde “yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlar bütünü” olarak kabul edilmektedir. Diğer bir tanımla ahlak; toplumsal yaşamın olanaklı, uyumlu, olumlu, verimli olabilmesi için, toplum üyelerinden beklenen davranış biçimleri ile kurallardır²⁵⁹. Hatta, Kant’a göre bir davranışın doğru olması ahlaki olmasına bağlıdır²⁶⁰.

Ahlaki; “bir bireyin veya grubun neyin doğru ve yanlış veya iyi ve kötü olduğu hakkındaki standartları” olarak tanımlayabiliriz. Örneğin; bir kişinin, doğruyu söylemenin ve dürüstlüğü doğru olduğunu ve başkalarının hayatlarını tehlikeye atmanın ve yalancılığın kötü olduğunu düşünmesini, o kişinin ahlaki standartları olarak belirtebiliriz. Ahlaki normlar sıklıkla “her zaman doğruyu söyle” veya “masum insanları öldürmek yanlıştır” gibi genel kurallar şeklinde ifade edilir²⁶¹.

Ahlak yazılı olmayan, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin standartları içerir²⁶² ve belli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının ve ilkelerinin toplamıdır²⁶³.

Örneğin; Eski Yunan, Roma, Fenike gibi ticaretin ilk geliştiği toplumlarda iş ve ticarete çok iyi gözle bakılmaz, aracı ve tacirler saygın toplum içinde yaşayan ahlaki değerleri olmayan kişiler olarak görülürdü. Eski Atina’da Plato vatandaşların ahlaken çöküşlerini engellemek amacıyla kar amaçlı ticareti engelleyen bir yasa teklifi dahi vermişti²⁶⁴.

²⁵⁸ Kılavuz, **age**, 256.

²⁵⁹ Hakan Gürel, “Siyaset ve Ahlak”, **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 58.

²⁶⁰ Tevrüz, **age**, 20.

²⁶¹ Velasquez, **age**, 8.

²⁶² Kılavuz, **age**, 257.

²⁶³ Z.Eser Nalbant, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Ahlak”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi**, c.12, s.1 (2005): 195.

²⁶⁴ Bülent Balkan, “Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2006), 18.

Ahlak, dürüstlük ve doğruluk üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutu bulunmaktadır.

Tipik olarak bireylerin ahlaki standartları çocukken ailelerinden, arkadaşlarından ve okul, televizyon, dergiler ve müzik gibi bir çok sosyal faktörden etkilenir. Birey büyürken de deneyimler, öğrenme ve entellektüel gelişim, kişinin bu standartlarını tam olarak belirlemesinde rol oynar²⁶⁵.

Ancak insanlar her zaman sahip oldukları ahlaki standartlara göre yaşamazlar. Yani; insanlar her zaman ahlaki olarak doğru veya iyi olduğunu düşündüğü şeyi yapmazlar. Örneğin; iyi maaşı olan güzel bir işten atılmamak pahasına bir çalışan, resmi bir kuruma yanlış bilgilerle dolu ve böylece şirketini bir çok probleminden kurtaran bir rapor verebilir. İnsanlar bazen ahlaki olmayan standartları ahlaki standartlara tercih edebilir²⁶⁶.

Ahlaki standartlar otoriteler tarafından belirlenebilir veya değiştirilebilir değildir. Kanunlar ve hukuki standartlar otorite veya seçimler sonucunda belirlenir ancak ahlaki standartların böyle bir belirlenme süreci yoktur. Ayrıca bu standartlara aykırı davranışlarda suçluluk ve utanç gibi duygular ortaya çıkar²⁶⁷.

Fiziksel gelişim esnasında nasıl bir büyüme süreci ve aşamaları bulunmaktaysa, ahlaki karar alma süreci de belirli aşamalardan geçer. İnsan büyüdükçe bu ahlaki standartlar içselleştirilmeye başlanır. Ahlaki standartlara uyum gösterme artık aile, arkadaş çevresi ve sosyal çevrenin beklentilerine uyma isteği ile birlikte ortaya çıkmaya başlar.

Kişilerin ahlaki gelişimleri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri 20 yıl boyunca sürdürülmüş ve kişinin ahlaki gelişimi 6 aşamalı olarak şöyle özetlenmiştir²⁶⁸:

1.Aşama: Bu aşamada bir davranışın fiziksel sonuçları davranışın iyi veya kötü olmasını belirler. Çocuğun doğru olan şeyi yapma nedeni; cezalandırılmadan kaçınmak veya güçlü olana uyma isteğidir. Bu aşamada, başkalarının da gereksinim ve isteklerinin olduğu konusunda çok az farkındalık vardır.

²⁶⁵ Nalbant, **age**, 198.

²⁶⁶ Velasquez, **age**, 9.

²⁶⁷ **age**, 10.

²⁶⁸ **age**, 28.

2.Aşama: Bu aşamada doğru davranışlar, çocuğun veya çocuğun önemseddiği kişilerin gereksinimlerini karşılayacak yönde gerçekleşir. Çocuk artık başkalarının gereksinimleri ve istekleri olduğunun farkındadır.

3.Aşama: Bu aşamada iyi davranışlar, kişinin bağlılık, sevgi ve güven hissettiği aile ve arkadaşlar gibi grupların beklentilerine uygun olarak gerçekleşir. İyi davranış; kişinin iyi bir oğul/kız, kardeş, arkadaş vb. rollerden beklenen davranışlara uygunluktur.

4.Aşama: Bu daha olgun aşamada doğru ve yanlış, kişinin ülkesindeki kültüre veya sosyal çevresine göre belirlenmeye başlar. Kanunlar, diğer sabitleşmiş sosyal görevlerle çatışmadığı sürece desteklenir. Kişi artık diğer insanları, bireysel roller ve görevler belirleyen büyük bir sosyal sistemin bir parçası olarak görür ve bu sistemin oluşturduğu normları kendi kişiler arası ilişkilerinden ve motivlerinden ayrı olarak görmeye başlar.

5.Aşama: Bu aşamada kişi, insanların çelişen bir takım görüşlerinin ve fikirlerinin olduğunun farkına varır ve insanlar arasında adil bir şekilde anlaşmanın önemini vurgular. Kişi; tüm değer ve normların göreceli olduğuna inanır ve bu demokratik anlaşma isteğinin ötesinde, tümünün tolere edilmesi gerektiğini düşünür.

6.Aşama: Bu aşamadaki doğru davranış, evrensel ve tutarlı ahlaki prensiplere dayalıdır. Bu prensipler değişmez değildir ancak adalet, insanların refahı, insan hakları, bireylere saygı duyma vb. genel prensiplere dayalıdır. Kişinin doğru olanı yapma isteği bu ahlaki prensiplere bağlılığından ileri gelmektedir.

Bir başka araştırmaya göre de ahlak gelişiminin 3 aşaması vardır²⁶⁹:

1.Aşama: Bu aşama, ilkökul çağı için geçerlidir. Buradaki temel dayanak noktası; itaat etme ve cezalandırılmadır. Bu aşamanın daha sonraki dönemlerinde çocuk, bireysellik ve araçsallık kavramlarını tanımaya başlamaktadır.

2.Aşama: Bu aşamanın ilk dönemlerinde kişi, başkalarının onayını alacak davranışlarda bulunma eğilimindedir. Daha sonraki dönemlerde ise, ahlak anlayışı kanun ve düzen kavramlarıyla ilişkilidir. Yani; kişi, toplumun normlarına ve kanunların koyduğu düzene uymaya çalışmaktadır.

²⁶⁹ Alastair, Coldwell, **age**, 31.

3.Aşama: Bu aşamaya çoğu yetişkin gelememektedir. İlk dönemlerdeki temel dayanak noktası; “sosyal ortaklık ve başkalarının yararı için içten çalışma” iken daha sonraki dönemlerde; “evrensel prensiplere saygı” noktasına kadar uzanmaktadır.

3.2. Etik ile İlişkili Kavramlar

Etik kurallar veya ahlak kuralları, toplumun doğru saydığı, çoğunluk tarafından uyulan ve böylece yerleşen toplumsal kurallardır²⁷⁰.

İnsanların her ortamdaki günlük davranışlarına sadece kanunların veya düzenlemelerin bir düzen verebileceği çok doğru değildir. Çünkü hiçbir kanun veya düzenleme gerçek hayattaki her olayı karşılayamaz ve hayattaki her olay da sadece düzenlemelere göre karar verilebilecek şekilde değildir.

İşte, toplum tarafından genel kabul gören kuralları içeren etik kavramı da bazı kavramlar ile ilişkilidir.

3.2.1. Etik ve Ahlak İlişkisi

Etik ile ahlak, çoğu zaman karıştırılan ve birbirini yerine kullanılabilen kelimelerdir. Bu iki kavram birbirleriyle ortak konulara temas etmelerine karşın tamamen aynı şey değildirler.

Ahlak (morality) Latince'deki moralitas kelimesinden, etik ise, Yunanca'daki ethikos kelimesinden türemiştir. Ahlak daha çok, sosyolojik bir fenomen olarak kullanılır; davranış biçimlerinin kural ve standartlarının bir toplumda varlığı. Etik ise, belirli tür davranışlarla ilgili kural ve normları veya belirli gruplar için davranış kodlarını içerir. Örneğin; muhasebecilerin etik kodlarından bahsetmekle bu grubun ahlak anlayışından bahsetmek farklı şeylerdir²⁷¹.

Etik; bir kişinin veya bir grubun ahlaki standartlarını inceleyen bir disiplindir. Bu standartların hayatımıza nasıl yansıdığını ve bunların mantıklı olup olmadığını; yani iyi nedenleri olup olmadığını sorgular²⁷².

²⁷⁰ İsmail Kayar, “Sermaye Piyasasında Mesleki ve Etik Kurallar Üzerine Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.19 (2005): 102.

²⁷¹ John R. Boatright, **Ethics And The Conduct Of Business**, Fourth Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2003): 22.

²⁷² Velasquez, **age**, 11.

Etik, bir bakıma muhakeme ve akıl yürütme sürecidir. Kısaca, ahlak yaşanan olgudur; etik ise, bu olguyu sorgulayan felsefe dalıdır ve felsefenin en eski temel disiplinlerinden biridir²⁷³.

Etik dışında antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimler de ahlakı araştırır. Ancak etik normatif bir dal olarak; mümkün olduğunca belirli bir ahlaki standartın doğru olup olmadığını ortaya koymaya çalışır. Sosyologlar “Amerikalılar rüşvetin yanlış olduğuna mı inanıyorlar?” diye sorarken etikçiler; “Rüşvet yanlış mıdır?” sorusunu sorar²⁷⁴.

Ahlak, ideallerle ilgili, kültürel değerlerle ilgili yanlış ve doğruları, buradan hareketle toplumsal anlamda nasıl davranılması gerektiğini açıklamaya çalışırken etik, iyi olanı değil, bir şeyin iyi olduğu hükmüne nasıl varıldığını söyler²⁷⁵. Etiğin soyut ve kuramsal bakış açısının tersine ahlak, bireylerin günlük yaşam içerisinde nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünür²⁷⁶.

Ahlak kuralları içeriğinin ve ahlak düşüncesinin çağlara, toplumlara göre değiştiği görülmektedir. Oysa etik evrenseldir ve neyin doğru ya da yanlış olduğu konusunda bir kişi ya da grubun davranışlarını yönlendiren değer ve ahlaki prensipler bütünüdür²⁷⁷.

3.2.2. Hak ve Adalet Kavramları

Sosyal yaşam içinde hepimiz bazı haklara sahibizdir ve sahip olduğumuz haklar bakımından hiçbirimizin bir diğerinden farkı yoktur. İnsanlara, onların sahip oldukları hakları teslim etmek ve onlara hakkaniyetle ve adaletle davranmak ahlakın gereğidir²⁷⁸.

Hak; bir kişinin bir şeye yetkili olmasıdır ve hakların ana amacı kişilerin belirli faaliyetleri özgürce seçip seçmeme kararını vermesini sağlamaktır²⁷⁹. Haklara sahip olmak; kendi kendimize hareket edebilmek veya başkalarından izin almadan çeşitli muameleler görmek demektir²⁸⁰.

²⁷³ Tevrüz, **age**, 2.

²⁷⁴ Velasquez, **age**, 12.

²⁷⁵ Kılavuz, **age**, 257.

²⁷⁶ **age**, 256.

²⁷⁷ Öztuğ, **age**, 17.

²⁷⁸ Tevrüz, **age**, 25.

²⁷⁹ Velasquez, **age**, 90.

²⁸⁰ Boatright, **age**, 57.

Hegel'e göre modern toplumda ussallık, yasallıkla (hukukilik) desteklenmektedir. Modern toplumda ahlak felsefesi yerini geniş ölçüde hukuka ve hukuk felsefesine bırakmaktadır²⁸¹.

Buradan hareketle, toplumda geçerli olan ahlak kurallarının, hak kavramıyla yakından ilişkili olan "pozitif hukuk" kavramına da etkileri olduğu söylenebilir. Bu etkileri şöyle sıralayabiliriz²⁸²:

- Bazı toplumsal ahlak kuralları zamanla pozitif hukuk kuralına dönüşür. Örneğin; insider tradinge, manipülasyona, yapay piyasa oluşturmaya dair kanun hükümlerinin temelinde ahlaki davranış modelleri vardır.,
- Pozitif hukuk kurallarının yaptığı açık yollamalarla ahlak kuralları pozitif hukuk kuralı gibi uygulanabilir. Örneğin; dürüstlük kuralını ve hakkın kötüye kullanılmasını düzenleyen Medeni Kanun m. 2 hükmü, ahlaka (adaba) aykırı sözleşmeleri geçersiz sayan Borçlar Kanunu m. 20/1 hükmü gibi.
- Ahlak kuralları bazı alanlarda pozitif hukuk kuralı gibi doğrudan uygulanmamakla birlikte, pozitif hukuk kurallarının yaptığı göndermeler veya verdiği genel bir destekle belirli meslek mensuplarının veya sektör çalışanlarının davranış biçimleri (meslek kuralları) olarak ortaya çıkar.

Hakları birkaç grupta toplamak mümkündür. Örneğin; yasal haklar vardır; bunlar iktidarlarla ve kanunlarla değişebilir ve uluslara göre farklılaşabilir. Seyahat edebilme hakkı veya anlaşmalara göre edinilen haklar bu çeşittendir. Ahlaki haklarla ilgili olanlar ise evrenseldir, kökleri derindir ve kolay kolay değişmez. Hakları özel ve genel olarak da gruplamak mümkündür. Özel haklar kişilerle sınırlıdır (örneğin; kontratlar). Genel haklar ise tüm insanlığa aittir (örneğin; yaşama hakkı)²⁸³.

Hakkın temin edilmesi ve engellenmemesi durumu, sosyal bir olguyu işaret eder. Eğitim görme hakkı varsa, fakir olduğu için buna imkanı olmayan kişiler için, kişilerin içinde bulunduğu toplulukta bu kişilere bu haklarını kullanmalarını sağlayacak kaynaklar olmalıdır. İşte bir topluluğun insanların haklarını koruması ve sahip olduğu kaynakları onlara hakkaniyetle dağıtması adaletle ilgili bir durumdur²⁸⁴.

²⁸¹ Öztuğ, **age**, 12.

²⁸² Kayar, **age**, 97.

²⁸³ Tevrüz, **age**, 25.

²⁸⁴ **age**, 26.

Bir “hak”kın var olabilmesi için onun pratik olarak uygulanabilme ihtimali olmalıdır. Örneğin; herkesin Ferrari’ye sahip olması hakkı gibi bir hakkın çok uygulanabilir olmadığı ortadadır²⁸⁵.

Hak ve görevler bir arada bulunur. Yani; eğer bir kişinin bir şey yapmaya hakkı var ise, diğer insanların o kişinin o şeyi yapmasına engel olmama görevi ve gerektiği durumlarda yardım etme görevi vardır. Bu nedenle de insanların hakları birbiriyle çelişebilir. Burada da hangi hakkın daha öncelikli olduğu tartışılmalıdır. Ancak bunun değerlendirilmesi oldukça zordur. İnsanların hangi haklara sahip olduğu ile ilgili, filozof Kant’ın görüşleri burada kullanılabilir²⁸⁶.

Kant’a göre bakılması gereken konulardan biri; davranışın ters çevrilebilir olmasıdır. Yani; kişi o davranışın kendisine yapılmasını ister mi? Eğer istemezse, kişinin o davranışı yapma hakkı yoktur. Ayrıca o davranış evrensilleştirilebilir mi? Yani; davranışı yapan kişi, herkesin sürekli o davranışın yaptığı bir dünyada yaşamak ister mi? Son olarak, o davranıştan etkilenen kişi, etkilenmeye razı mıdır?

Bir fikre göre 2 değer olmadan iş dünyasının ayakta durması imkansızdır; “normal ahlak” ve “adaletli dağıtım”²⁸⁷.

Yalan söyleyen ve aldatan şirketlerin, davranışları yasalara aykırı olmasa bile iş dünyasında çok fazla kalabilmesi mümkün değildir. Bu tür şirketler borç ve kaynak bulmada veya tedarikçileri ve müşterileriyle düzgün ilişkiler kurmada sorun yaşayacaklardır. Bu nedenle bu tür bir ahlaklılık sadece iyi değil, aynı zamanda gerekli olmakta ve uzun dönemli kazanç düşünüldüğünde, dürüstlük sadece en iyi yol değil, aynı zamanda tek mümkün yol olmaktadır²⁸⁸.

“Adaletli dağıtım” konusu ise, kazancın şirket içinde, şirket hedeflerine ulaşmadaki katkıya göre dağıtılmasıyla ilgilidir. Performansa göre ücretlendirme ve terfi ettirme bu konuya örnek olarak verilebilir ve daha çok insan kaynakları uygulamalarıyla ilgilidir.

²⁸⁵ Roger Bradburn, **Understanding Business Ethics** (London: Continuum, 2001), 45.

²⁸⁶ Paul L.Schumann, “A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics”, **Human Resource Management Review**, v.11 (2001): 100.

²⁸⁷ “The Ethics Of Business”, **Economist**, v.374, i.8410 (2005): 20.

²⁸⁸ **age**, 21.

Adalet Aristo tarafından “herkese hakettiğini vermek” olarak tanımlanmıştır²⁸⁹. Yani; adalet, insanlar neye layık ise onu vermek demektir²⁹⁰.

Adalet ile ilgili sorunlar bir şeyi paylaşmak söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Örneğin; kısıtlı sayıda organ bağışı olduğunda organların adil bir şekilde kimlere nasıl verileceğini tartışma söz konusu olur. İnsanlara adil davranmak onlara hak ettiklerini vermek demektir ve bu da bazen cömertlik ve merhamet duygularına ters olabilir²⁹¹.

Adalet kavramı yukarıda da belirtildiği gibi iş dünyasıyla da ilişkilidir. Ekonomik dönüşümler genelde zenginliği artırmasına karşın, bu gelişim eşit paylaşılmaz ve bazı gruplar bedel öderken bazıları bu gelişimden faydalanır. Aynı zamanda adalet bu eşitsiz dağılım nedeniyle zarar görenlere yardım etme konusunda gereklidir²⁹².

Bu kavramlarla ilişkilendirilebilecek bir sonuç olarak, işletmelerin ahlaki sorumluluğu; topluma karşı dürüst ve adil hareket ederek topluma zarar vermekten kaçınmaktır²⁹³.

3.3. Etik Teorileri

Etik konusu ilk çağlardan itibaren, üzerinde düşünülen bir kavram olmuştur. Bu nedenle de günümüze kadar bir çok etik teori ve düşünce şekli ortaya çıkmıştır. Ancak bu teorileri temel olarak deontolojik ve teleolojik teoriler olarak ikiye ayırabiliriz.

Deontolojik teoriler, sonuçların ne yapmamız gerektiğiyle ilgisi olmadığını savunmaktadır. Bu teorilere göre davranışlar, bazılarının yararı olduğu için değil o davranışın doğası gereği doğrudur. Bu teorileri savunanlara göre davranışların doğruluğu tamamen veya kısmen niyete bağlıdır, sonuçlara değil²⁹⁴.

Deontolojik teorilere göre, bazı davranışlar nitelikleri gereği iyi (doğru söylemek, sözünü tutmak, başkalarına saygı göstermek vb.) iken bazıları da kötüdür (yalancılık

²⁸⁹ James Owens, **Ethical Theory And Business Decisions** (Maryland: Management Education Ltd., 1982), 59.

²⁹⁰ Tevrüz, **age**, 27.

²⁹¹ Boatright, **age**, 73.

²⁹² **age**, 73.

²⁹³ Nalbant, **age**, 195.

²⁹⁴ Boatright, **age**, 34.

vb.). Örneğin; yalan söyleyerek ne kadar fayda sağlansa bile, bu hareket yine de yanlıştır²⁹⁵.

Bu görüşün en ünlü savunucusu Immanuel Kant'dır. Kant'ın görüşündeki en önemli kavramlardan biri; "iyi niyet"tir. Buradaki "iyi niyet" ile anlatılmak istenen; yapılan hareketlerin sadece "doğru" şey olduğu için yapılması gerektiği ve sonuçlarının olumlu olup olmadığına göre farklılık olmadığıdır.

Öte yandan teleolojik teorilere göre, bir hareketin doğruluğu, bu hareketin ürettiği iyi sonuçların miktarı ile belirlenir. Teleolojik (teleological) kelimesi Yunanca'daki telos, yani; sonuç kelimesinden gelmektedir²⁹⁶.

Teleolojik teoriler-özellikle de teleolojik teoriler içindeki en ünlü akım olan faydacılık- sonuç odaklıdır. Faydacılık teorisine göre bir davranış; en çok kişiye en çok fayda sağlanıyorsa doğru bir davranıştır. Yani faydacılık teorisine göre ahlaki olarak doğru davranış; sosyal faydadan sosyal maliyetlerin bulunmasıyla ulaşılan net sosyal faydayı maksimize eden davranıştır²⁹⁷. Yani; yararlılık geneli korur²⁹⁸.

Faydacılık teorisini savunanlar, davranışların neden olduğu zevk veya acıyı ölçmeye yönelik bir hesaplama yöntemini ortaya koymaya çalışmışlardır. Hatta çalışmalarda yüksek ve düşük kalite düzeyli zevk ve acı kavramları da ortaya atılmaya çalışılmıştır²⁹⁹.

Faydacılık teorisi şu tezleri içerir³⁰⁰:

- Sonuçsallık: Bir davranışın doğruluğu sadece sonuçları ile belirlenir. Bu yönüyle faydacılık teorisi teleolojik bir teoridir.
- Hedonizm: Fayda kavramı zevk ve acının olmaması ile belirlenmektedir.
- Maksimallik: Doğru davranış sadece bazı iyi sonuçlar doğurmaz, olabilecek en fazla iyi sonucu ortaya koyan davranıştır.
- Evrensellik: Sonuçlar herkesle ilgili olabilmelidir.

Faydacılığı bir tür maliyet-fayda analizi olarak görebiliriz. Bu açıdan iş dünyasına bakıldığında; birçok yönetici hergün "faydacı" kararlar vermektedir³⁰¹.

²⁹⁵ Alastair, Coldwell, **age**, 25.

²⁹⁶ Boatright, **age**, 31.

²⁹⁷ Schumann, **age**, 97.

²⁹⁸ Tevrüz, **age**, 19.

²⁹⁹ Alastair, Coldwell, **age**, 26.

³⁰⁰ Boatright, **age**, 36.

Ayrıca bu temel teorilerin yanı sıra, etik kavramı konusunda çeşitli düşünce akımları da bulunmaktadır. Örneğin; normatif (kuralcı) etik; davranış, hareket ve kararlara yön verebilen temel ahlak prensiplerini ortaya koymak, geliştirmek ve doğrulamakla ilgilidir. Normatif iş etiği de; iş dünyasındaki doğruları ve yanlışları ayırabilmek için prensipler ortaya koymaya çalışır³⁰². Yani normatif etik; “nasıl eylemde bulunulmalı, nasıl yaşamalı ya da nasıl bir insan olmalı” gibi sorulara yanıtlar arar³⁰³.

Yine bir başka bakış açısı etik göreciliktir. Velasquez’e göre etik görecilik; farklı toplumların farklı etik inançları olduğu için, bir davranışın ahlaki olarak doğru mu yanlış mı olduğunu belirlemenin rasyonel bir yolu bulmanın çaresi, o toplumun insanlarına göre o davranışın ahlaki olarak doğru mu yanlış mı olduğunu sormaktır³⁰⁴.

Ancak etik görecilik kavramına karşı görüşler de bulunmaktadır. Örneğin; bir görüşe göre, etik görecilik kuramından dolayı, farklı etik inançlara sahip olan iki kişinin birden haklı olması ve bu nedenle davranışlarının doğruluğu veya yanlışlığı hakkında bir karar vermenin imkanı bulunmamaktadır. Ayrıca bu kurama göre toplumların inanç ve davranışları da sorgulanamaz. Çünkü burada önemli olan, toplumun genel etik standartlarına uygunluk göstermektir. Bu nedenle de Almanlar’ın Yahudilere yapmış oldukları veya A.B.D.’de siyahlara karşı yapılmış olan ayrımcılıklar eleştirilemez³⁰⁵.

3.4. Değer Kavramı

Değerler; tutum ve davranışları etkileyen ana inanç ve isteklerdir³⁰⁶. Değerlere örnek olarak; yaratıcılık, rekabet, dürüstlük, güven, disiplin, yardımseverlik, kibarlık, merhamet, dayanışma, cesaret vb. kavramları verebiliriz.

Değer, bireyin davranışlarında kendini gösteren bir karakter özelliğidir ve iyi-kötü ayrımıyla ilgili olup, birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri, ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlemektedir³⁰⁷. Değerler, “ideal hedefleri” temsil etmektedirler. İşletme ve yönetim açısından değerler ise, bir

³⁰¹ Bradburn, **age**, 6.

³⁰² Alastair, Coldwell, **age**, 25.

³⁰³ Kılavuz, **age**, 257.

³⁰⁴ Schumann, **age**, 95.

³⁰⁵ **age**, 95.

³⁰⁶ Bradburn, **age**, 11.

³⁰⁷ Schumann, **age**, 105.

işletmede neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu belirlemekte ve işletmenin genel hedeflerini, ideallerini, standartlarını oluşturmaktadırlar³⁰⁸.

Bireylerin farklı değer sistemleri ve neyin ahlaklı, neyin ahlak dışı olduğuna dair de farklı inanışları olabilir. Bir toplum içinde farklı inanışlar, etnik, dinsel, cinsel kimlikler olması, beraberinde farklı değerleri ortaya koyabilir. Farklı değerlere sahip olan bireyler ve topluluklar farklı davranışlar ortaya koyabilmektedirler.

Ancak insan tabiatının değişmez ve vazgeçilmez değerleri vardır. Şüphe yok ki, insanların insan olmaktan kaynaklanan bu değerleri bir toplumdaki diğerine büyük değişiklikler göstermez³⁰⁹.

İlgili bir kavram olarak norm; genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyeleri tarafından paylaşılır. Normlar; bir grup ya da çalışanların, hangi davranışların doğru ya da yanlış, iyi veya kötü, uygun veya uygunsuz, hoşgörülebilir ya da hoşgörülemez olduğu ile ilgili taşıdıkları bir dizi varsayımlar ya da beklentilerdir³¹⁰. Yani normlar daha çok davranışlar ile ilgilidir.

3.4.1. Etik Değerler

Etik, tüm insanların insanca yaşam koşullarını yaratma ve yakalama süreçlerinde, hiç ödün vermeden uygulama ve uyma zorunluluğunu taşıdığı “ahlaki değerlerin tümü” olarak tanımlanabilir³¹¹.

İnsanlar arasındaki etkileşimin merkezinde yer alan prensipler ve standartların tamamı şeklinde tanımlanan etik değerler; yani dürüstlük, güvenilirlik, adaletli olmak gibi özellikler bireysel olmaktan ziyade, aynı zamanda toplumsal anlamda birinin diğerlerine karşı hareketlerini yönlendiren ilke ve standartlardır ve hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğu konusuna odaklanmaktadır³¹².

Etik değerlere uygun davranmak demek; yasalara ve toplumsal sorumluluk ilkelerine uygun davranmak, insanlara karşı adil olmak, kişilere çalıştıkları şirket hakkında iyi duygular yaşatacak şekilde hareket etmek demektir. Daha geniş bir açıdan ise;

³⁰⁸ Öztuğ, **age**, 19.

³⁰⁹ Kılavuz, **age**, 255.

³¹⁰ Öztuğ, **age**, 21.

³¹¹ Şeminur Topal, “Etik Değerler mi, Yitik Değerler mi?”, **Türkiye Mühendislik Haberleri**, s.423 (2003): 23.

³¹² Kılavuz, **age**, 256.

toplumun üyelerine saygılı olmayı, farklı kültürlere ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabul edilmesini ve kaynakların adil olarak dağıtılmasını içerir³¹³.

Etik değerlerin ve standartların oluştuğu iki temel kaynak, felsefe ve din kavramlarıdır ve çok bilinen ve hemen hemen tüm din ve felsefede bahsi geçen bir söylem; başkalarına, kendinize davranılmasını istediğiniz şekilde davranın söylemidir³¹⁴. Bu kuraldaki ana sorun kavramın belirsizliğidir. Çünkü herkes aynı şeyi istemez ve birisi için iyi veya güzel olan bir şey bir başkası için olmayabilir. Bu nedenle birçokları bu kuralı şöyle değiştirmiştir: başkalarına, eğer siz onlar olsaydınız, onların size davranmasını istediğiniz gibi davranın³¹⁵.

Bireylerin farklı değer sistemleri ve neyin ahlaklı, neyin ahlak dışı olduğuna dair de farklı inanışları olabilir. Bir toplum içinde farklı inanışlar, etnik, dinsel, cinsel kimlikler olması, beraberinde farklı ahlak anlayışlarını ortaya koyabilir. Ancak etik konusunda “istenilir iyi” kavramı söz konusudur ve bu kavram daha evrensel olup, genel anlamda kabul görür³¹⁶.

Örneğin; İnsan Hakları Bildirgesi bu tür temel etik normlar getirme niyetiyle oluşturulmuştur. Bu bakımdan da bir evrensel ahlaklılık bildirgesi -ya da evrensel etik- sayılabilir³¹⁷.

Toplumda yasaların egemenliği ve hukuk devletinin gereklerinin yerine getirilmesiyle beraber, etik değerlerin de toplumsal ilişkilerde etkili olması, kamusal hayatın düzen ve istikrarı açısından önemlidir³¹⁸.

Bazı şirket skandallarına bakıldığında yöneticilerin, hiç kimseye karşı-zaman zaman şirket sahiplerine karşı bile-sorumlulukları yokmuş gibi davrandıkları görülmektedir³¹⁹. Bu davranışlar bazen isteyerek bazen de istemeyerek ortaya konulur ve sonuç olarak, genel kabul görmüş etik değerlere aykırılık teşkil ederler.

Değerlerin etik olup olmadığının kararının verilmesinin çok zor olmadığı durumlarda bile insanlar çeşitli noktalarda çelişki yaşayabilir. Örneğin; işinden olmamak için patronunun istediği yanlış bilgiler içeren raporu yazan bir çalışan için; doğruyu

³¹³ Öztuğ, **age**, 24.

³¹⁴ Owens, **age**, 50.

³¹⁵ **age**, 60.

³¹⁶ Kılavuz, **age**, 256.

³¹⁷ Ioanna Kuçuradi, “Etik ve “Etikler””, **Türkiye Mühendislik Haberleri**, s.423 (2003):7.

³¹⁸ Kılavuz, **age**, 255.

³¹⁹ Economist, **age**, 22.

yazma zorunluluğu nereden gelmektedir ve bu zorunluluk, kendisine ve ailesine karşı olan zorunluluktan neden daha güçlü veya zayıftır. Aynı şekilde; bir çalışanın işverenine karşı itaat etme ile ilgili ahlaki bir sorumluluğu yok mudur? Ve bu sorumluluk, yanlış bir raporu yazmama sorumluluğuna üstün gelir mi? Kişi o raporu yazmasa ve kovulsa bile bir başkası işe alınabilir ve o rapor yazılabilir. Kişi kabul etse de etmese de sonuç değişmeyecekse kişinin o raporu yazmama konusunda ahlaki bir sorumluluğu var mıdır³²⁰?

Yukarıdaki gibi hususlar her olayın farklı ele alınması gerektiği anlamında da anlaşılabilir, etik değerlerin tek olduğu ve bu nedenle her durum için geçerli olduğu anlamında da. Bu daha çok felsefe biliminin bir tartışma konusudur.

İş dünyasında etik değerlerden bahsettiğimizde, bu değerler; işletmelerin ilişkide oldukları hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve toplum gibi kesimlerle olan ilişkilerle ilgilidir.

İyi tanımlanmış bir değerler sistemi şirketlere belirsizlik hallerinde yol gösterici olur ve mantıksız kısa dönem kazancı peşinde koşmaktan alıkoyar. Bu da işletmelerin üst seviye yöneticilerinin görevidir³²¹.

İş dünyasıyla da ilişkili olan bazı etik değerler şöyle sıralanabilir³²²:

- İnsanları aldatmamak,
- Borcunu vaktinde ödemek,
- Kendine yapılmasını istemediğin bir hareketi başkasına yapmamak,
- Haksız rekabet yapmamak,
- Fedakarlık yapmak

Bu değerler belirlendikten sonra duyurulmalı ve desteklenmelidir. Bu değerlerin şirket içinde duyurulması, organizasyon büyüdükçe daha zor olacağı için yazılı olarak yapılması daha yararlı olabilir.

İşletmelerde etik değerlerin uygulamalara rehberlik etmesi ve tüm kurum içinde kabullenilmesi şansa bırakılmamalıdır. Etik değerlerin işletme içinde belirlenerek duyurulması, yöneticilerin davranışlarıyla örnek olması, etik davranışların

³²⁰ Velasquez, **age**, 11.

³²¹ Boatright, **age**, 18.

³²² Nalbant, **age**, 199.

ödüllendirilmesi ve desteklenmesi, etik değerler konusunda eğitim verilmesi vb. faaliyetler sayesinde etik değerler işletmelerde içselleştirilebilir ve tüm uygulamalarda, tereddüt edilmeden kullanılabilir.

Önemli olan; etik değerlerin oluşmasıyla beraber bunların benimsenmesi ve insanların davranışları üzerinde yönlendirici olmasıdır. Yani; değerlerle, uygulamalar ve davranışlar arasında bir tutarlılık olmalıdır.

3.4.2. Etik Dışı Değerler

Etik dışı değerlerin çoğunluğu etik değerleri ortaya koyarak görülebilmektedir. Etik dışı değerler de daha çok, etik dışı davranışlar olarak dışarı yansımaktadır.

Etik dışı davranışların nedeni olarak daha çok bireysel faktörler üzerinde durulmuştur. Ancak araştırmacılara göre durumsal faktörler veya bireysel ve organizasyonel bağlamların ilişkisi etik dışı davranışları daha iyi açıklayabilmektedir. Birçok işletmelerde etik dışı davranışların bulunması nedeniyle sorunun bir kaç “kötü çocuk” değil, organizasyonel yapıda olduğu iddia edilmiştir. Yani; şirketlerde yaşanan olumsuz gelişmelerin temelinde etik bakış açısının kurumsal olmaması yatmaktadır³²³. Bir başka deyişle, etik davranışlar, bireysel ve durumsal faktörlerin bir bileşiminin sonucudur³²⁴.

Bu nedenle bu tür davranışların temelinde yatan nedenlerden birinin, etik değerlerin net olarak belirlenmemesi ve desteklenerek, davranışlarda rehber olacak bir seviyeye getirilmemesi olduğu söylenebilir.

İşletmelerde, etik dışı değerlerin dışı vurumu olarak ortaya çıkabilecek bazı etik dışı sayılabilecek davranışlar olarak şunlar sıralanabilir³²⁵:

- Vergi kaçırma
- Sigortasız işçi çalıştırma
- Asgari ücretin altında ücrete işçi çalıştırma
- Tüketici haklarına saygı duyulmaması

³²³ Öztuğ, **age**, 15.

³²⁴ Janet S. Adams, Armen Tashchian, Ted H. Shore, “Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior”, **Journal of Business Ethics**, v.29, i.3 (2001): 199, 200.

³²⁵ Coşkun Can Aktan, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, 4, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf [21.11.2007].

- Haksız rekabet ortamı yaratmak
- Rakip firmaları kötüleyici reklam yapmak
- Aldatıcı-yanıltıcı reklam yapmak

Ayrıca unutulmaması gereken şeylerden biri; sadece hukuka ve kanunlara bağlı kalmanın bazı durumlarda yeterli olmayacağı ve teknik olarak hukuki olan bir uygulamanın topluma göre etik dışı olarak algılanabileceğidir³²⁶. Yani, sadece kanunlara göre hareket etmek, zaman zaman-istemedi de olsa- etik dışı değerlerin davranışlara yön vermesine neden olabilir. Bu nedenle işletmelerde etik ve etik dışı değerleri ortaya koyarken dikkatli olmalı ve yanlış anlamalara mahal verebilecek söylemlerden kaçınılmalıdır. Bu; işletmelerde ortaya çıkabilecek etik dışı davranışların önlenmesinde önemli rol oynayacaktır.

3.5. Etik Sistemler

Bir fikre göre; çalışanlar sadece, kendilerini işlerindeki değer ile bütünleştirebilir ve işletmedeki hedef ve inanç sistemi ile gurur duyarlarsa en iyi performanslarını ortaya koyabilir. Yine başka bir fikre göre; çalışanlar, çalıştıkları işletmelerin vizyonu ile gurur duyuyor ve kendilerine adil davranıldığına inanıyorlarsa yüksek performans ortaya koyacak ve kaliteli iş çıkaracaklardır³²⁷. İşte bu nedenle işletmeler içinde kurulacak etik sistemlerin/programların önemi şirketin bugünü ve geleceği için çok önemlidir.

Bazı araştırmacılar belirli bir yaşa gelmiş kişilerin artık karakterinin oluştuğunu ve onun kolay kolay değiştirilemeyeceğini belirtmektedirler. Karakter ile uğraşmak yerine kişilere karar vermenin öğretilmesi ve karar verme sürecinin yerleştirilmesi ve geliştirilmesi gereklidir³²⁸. Bunun gerçekleştirilebilmesinde işletmelerde etik programların kurulması faydalı olabilir.

Kararların “doğru” veya “yanlış” olması, işletmelerdeki ahlaki iklim, bireylerin ahlak standartları ve kanun/düzenlemelere dayalıdır. İş dünyasında verilen kararların birçoğu birbirleriyle çelişen değer sistemlerini içerir. Hatta işletmelerin değer yargılarıyla, kendi çalışanlarının değer yargılarının çatıştığı durumlar da olabilir.

³²⁶ Owens, **age**, 12.

³²⁷ Doris Schroeder, “Ethics From the Top: Top Management and Ethical Business”, **Business Ethics: A European Review**, v.11, i.3 (2002): 264.

³²⁸ Öztuğ, **age**, 54.

Örneğin; müşterilere her durumda kibar davranmayı bir değer olarak benimsemiş bir işletmede bir çalışana göre müşterilerin bazı davranışları katlanılmaz olabilir ve bunlara olumsuz tepki verebilir. Böyle bir durumda, çalışan etik kararını verirken kendi değer yargısını dikkate alır³²⁹.

Bu nedenle etkin bir etik programın uygulanabilmesi için yöneticilerin, davranışlarıyla örnek olması çok önemlidir. Ethics Resource Center tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada; çalışanların, liderlerinin etik standartlarına uygun davranışlarına tanık olmaları ile kendilerinin etik standartlara uygun davranışları arasında çok yakın bir ilişki olduğu bulunmuştur³³⁰.

Sadece üst yönetimler ve işletme sahipleri, işletmelerdeki uygulamalarda önemli değişiklikleri sağlayabilir ve işletmeyi kar hedefli bir şirketten değerlerin rehber olduğu bir şirkete dönüştürebilir. Bu nedenle işletmelerde etik uygulamaların yerleşmesi üst yönetimden başlamalıdır³³¹.

Çalışanlar şirketlerinin ve yöneticilerinin dürüst olduğunu düşünüyorlarsa, yöneticilerini daha istekle takip etmekte ve yöneticilerinin liderliklerini kabul etmektedirler. Yani; etik, etkili yönetimin önemli bir bileşenidir³³². Dolayısıyla etkin bir etik program aynı zamanda etkin bir organizasyonel yapı kurmaya da yardımcı olacaktır.

Etkin bir etik programı şunları içermelidir³³³:

- Kurum tarafından etik uyum için standartlar ve prosedürlerin belirlenmesi
- Belirli bir üst seviye yöneticinin şirket içindeki standart ve prosedürlere uyumu izlemesi
- Standart ve prosedürlerin tüm çalışanlara duyurular ve eğitimlerle duyurulması
- Şirket içinde gözlem ve denetim sistemlerinin kullanılması ile uyumun gerçekleştirilmesi ve çalışanların korkmadan kullanabileceği bir raporlama sisteminin oluşturulması

³²⁹ Mary-Lane Kamberg, "Making Ethical Business Decisions", **Women In Business**, v.53, i.2 (2001): 22.

³³⁰ Güler İslamoğlu, "Etik ve Güven", **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 98.

³³¹ Schroeder, **age**, 265.

³³² Velasquez, **age**, 46.

³³³ Boatright, **age**, 398.

- Standartların uygun disiplin kuralları/cezalarıyla güçlendirilmesi
- Bir ihlal durumunda şirketin gerekli adımları atması ve ileride benzer ihlallerin önüne geçilmesine çalışılması

Örgüt içerisinde herkesin etik dışı davranışları rahatlıkla bildirebileceği bir iletişim ağı kurulması, etik dışı davranışlarla başa çıkabilmek için önemli bir araç olabilir. Böylece çalışanların etik dışı davranışları, çekinmeden yönetime bildirme şansları olacaktır. Ancak bunun etkin bir şekilde işlemesi gerekmektedir.

Örneğin; bir araştırmaya göre, insan kaynakları yöneticilerinin %47'si, her zaman etik dışı uygulamaları bildirmediğini belirtmektedirler. Bunun nedeni olarak da aynı takımda olma hissini verme isteği, hiçbir şeyin yapılmayacağını düşünmek, cezalandırılma korkusu, prosedürlere güvenmeme gibi nedenler gösterilmektedir³³⁴.

3.6. İş Etiği

İş dünyası hukuki bir çerçeve içerisinde işleyen ekonomik bir organizasyondur. Ancak bu organizasyonun sadece hukuki düzenlemelerle istenilen düzeyde kontrol edilebilmesi çok zordur. Bu nedenle iş dünyasının işlemesi sadece hukuki düzenlemelerle açıklanamaz.

Bu organizasyon içerisindeki işletmelerin yaptıkları seçimlerin ekonomik açıdan tek amacının en yüksek faydayı sağlamak olduğu söylenebilir. Ancak işin içine etik kavramı girdiğinde, karar almada başka bir takım değerler de dikkate alınmaya başlar.

İş etiği bir bireyin veya toplumun etik standartlarını işle ilgili kararlara uygulamasıdır³³⁵. İş etiği kendi kişisel değerlerimize ek olarak, kurum değerlerinin, karlılığın, profesyonel sorumluluk ve beklentilerin de girmesiyle karar vermenin farklı bir boyuta taşındığı iş yaşamında doğru, haklı, iyi ve adil olduğuna inandığı şeyleri yapmaktır³³⁶. İşletmeler için, sosyal konulara duyarlılık, şeffaflık kriterleri de etik olup olmadıklarının kararında önemli rol oynar³³⁷.

³³⁴ Schumann, **age**, 94.

³³⁵ Owens **age**, 53.

³³⁶ Öztuğ, **age**, 84.

³³⁷ John M.T.Balmer, Kyoko Fukukawa, Edmund R.Gray, "The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics", **Journal of Business Ethics**, v.76, i..1 (2007): 13.

İş etiği, iş politikaları, kurumları ve davranışları ile ilgili ahlaki standartlarla ilgilidir ve genel anlamdaki etik yaklaşımlarının meslek alanlarında somutlaşan biçimlerine iş etiği denilmektedir³³⁸. Bu nedenle iş etiğinin birey, aile ve toplumların etik anlayışından bağımsız olduğu düşünülmemelidir.

İş etiği, ahlaki standartlarla ve bunların, modern toplumların ürün/hizmet üretmek ve dağıtmak için kullandığı sistem ve organizasyonlara ve bu organizasyonlarda çalışan insanlara nasıl yansıdığı ile ilgilenir³³⁹.

Anadolu’da 13. yy.’da Türkler tarafından kurulmuş olan “ahilik” örgütü Türk iş geleneğinin ve iş etiğinin temeli sayılır. Ahilik bir Türk esnaf birliği kuruluşudur. Üretici ve tüketici ilişkisi ve bağlarını düzenlemeyi temel amaç olarak alan bir örgütlenmedir ve bireyci olmaktan çok, bireyin toplum içinde kişiliğini de koruyacak şekilde toplumcudur³⁴⁰.

Modern yaşamda ise, iş dünyasında etik üzerine deneysel çalışmalar 1961’de Baumhart tarafından başlamıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin üstesinden gelmek istedikleri en belirgin etik problemler; hediyeler, rüşvet, haksız fiyatlama, müşterileri aldatma, aldatıcı reklam, haksız rekabet ve çalışanlara karşı verilen sözleri tutmama ve işe alımda önyargılar olarak ortaya çıkmıştır³⁴¹.

İş etiğine olan ilginin artmasında 1960’lardan başlayarak işletmelerin mahiyetinin değişmesi önemli rol oynamıştır. Şirketler birleşmelerle giderek büyümeye başlamış ve eskiden iş faaliyetlerinde belli bir kontrole sahip olan pazar, artık birçok kurumsal faaliyetin dışında kalmıştır. İşleyişi değişen pazarda bir takım skandallar halkın işletmelere olan güvenlerini sarsmıştır³⁴².

Avrupa’da iş etiğine iş adamlarının ilgisi 1986’da Londra Belediye Başkanı’nın organize ettiği etik kodları ve firma felsefesi konularının tartışıldığı bir konferans ile başlamış ve European Business Ethics Network kurularak örgütlü bir hale gelmiştir³⁴³.

³³⁸ Albez, Yıldırım, **age**, 345.

³³⁹ Velasquez, **age**, 15.

³⁴⁰ Balkan, **age**, 21-24.

³⁴¹ Stella Kavali, Nikolaos Tzokas, Michael Saren, “Corporate Ethics: An Explanation of Contemporary Greece”, **Journal of Business Ethics**, v.30, i.1 (2001): 88.

³⁴² Tevrüz, **age**, 4.

³⁴³ Öztuğ, **age**, 82.

Türkiye’de etik ve ahlak konusu, 1990’lardan itibaren, daha çok işlenmeye başlanmıştır. Gazete ve dergilerde yer alan yazılar, yazılan kitaplar, kurulan Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER) bunun bir işaretidir. Etik ile ilgili derslerin enderliğine (hatta yokluğuna) bakarsak, üniversitelerimizin bu ilgede her nedense geride kaldıklarını söyleyebiliriz³⁴⁴.

2002’de TEDMER tarafından yapılan bir araştırmada “iş etiği kavramını duydunuz mu?” sorusuna verilen cevapların %36’sının “hayır” olması bu kavramın hala aşinalık kazanmamış olduğunu gösteriyor³⁴⁵.

İş etiğine gitgide daha fazla ilgi duyulmasının nedenlerinden biri; çevrenin korunmasıyla ilgili farkındalığın artması ve işletmelerin fiziksel çevre üzerindeki etkilerinin farkına varılmasıdır. Bu konuda da odak noktası genelde büyük şirketler olmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerin çevreye olan etkileri çok daha görünürdür. Bu nedenle iş etiği araştırmaları genellikle büyük işletmelerle ilgili olmuştur³⁴⁶.

Bir fıkre göre, etiğin şirketler tarafından kullanılması gereği, etik uygulamaların güvenle bağlantısına dayanır. Güvenin oluşmasında davranışların ahlaki olması çok önemlidir, ve güvenin iş ilişkilerindeki ve davranışlarındaki olumlu rolü, birçok araştırma sonucunda doğrulanmıştır³⁴⁷.

Günümüzde sosyal, çevresel ve/veya etik hedeflerin baskın, veya en azından kar hedefiyle aynı düzeyde olduğu şirket sayısı az olmasına karşın, sayıları artmaktadır. “Fair Trade” gibi kampanyalar ve etik konusuna yapılan yatırımlar sayesinde işletmeler, sadece kar elde etme olarak görülen ana iş hedeflerinin ötesine geçmeye çalışmaktadırlar³⁴⁸.

Uzmanlar zaman zaman iş etiğinin doğasında çelişki olduğunu, çünkü etik ve kar amacı arasında bir çelişkinin mevcut olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak uzun vadede, etik davranış ile kar amacı arasında bir çelişkinin olmayabileceği ve etik davranışın iyi niyet göstergesi olarak itibar oluşturacağı ve kar fırsatlarını artıracığı

³⁴⁴ Tevrüz, **age**, 5.

³⁴⁵ **age**, 1.

³⁴⁶ John J.Quinn, “Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business”, **Journal of Business Ethics**, v.16, i.2 (1997): 119.

³⁴⁷ Tevrüz, **age**, 8.

³⁴⁸ Balmer, Fukukawa, Gray, **age**, 7.

da söylenmektedir³⁴⁹. Sürekli etik dışı davranışların bir şirket için iyi bir uzun vadeli iş stratejisi olmadığı düşünülebilir.

2003 yılında A.B.D’de satışlarını bir önceki yıla göre 160 milyon \$ artıran bir Toyota bayisinin sahibi; “Çalışanlarımız etik bir şekilde motivatedirler. Onlara, her anlaşmanın veya satışın yapılamayacağını söylüyoruz”³⁵⁰ derken, iş etiği ile iş hedeflerinin bir arada dengelenebileceği ve hedeflere yönelik motivasyonun iş etiğini de dikkate alarak gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan, etik kavramının iş dünyasında pek yeri olmadığını düşünenler de vardır. Bu görüşte olanlara göre; iş dünyasındaki insanlar şirketlerinin mali faydasını düşünmelidir ve kar amacıyla hareket etmek toplum üyelerine sosyal açıdan en yararlı şekilde hizmet etmektir. Ayrıca yine bu görüşü savunanların bir diğer savı da; etik olmaktansa, iş adamlarının kanunlara uymasının yeterli olacağıdır³⁵¹.

Ancak etik ve kanunları eşdeğer görmek yanlıştır. Bazı durumlarda kanunlar ve ahlak aynı doğrultudadır ve böyle kanunlara uyma zorunluluğu ve ahlaki olma zorunluluğu ile aynıdır. Ancak kanun ve ahlak her zaman aynı doğrultuda değildir. Bazı kanunların ahlakla alakası yoktur (park etme kuralları vb.). Hatta bazı kanunlar ahlaki standartlara karşı bile olabilir. Örneğin; Amerika’da bir zamanlar yürürlükte olan kölelik kanunları gibi³⁵².

Bu nedenle sadece hukuk kurallarını takip etmenin yeterli olacağı görüşünün çok doğru olmayacağı çok açıktır. Ayrıca kanunlar iş dünyasıyla ilgili belirli şeyleri düzenlemek için uygun değildir. Ahlaki olmayan her şey kanun dışı değildir. Bazı etik konular işteki ikili ilişkileri veya rakip firmalar arasındaki ilişkileri içerir ve kanunlar tarafından düzenlenmesi çok zordur. Bir yöneticinin çalışanlarından yapılamayacak şeyler istemesi veya çalışanını boş yere azarlaması vb. konular etik olarak değerlendirilebilecek konulardır ve kanunlarla düzenlenmesi çok zordur³⁵³.

Ayrıca bazen kanunlar çok yavaş oluşur ve uygulamaya geçer. Örneğin; Amerika’daki ırk ve cinsiyet ayrımı, 1964’te bu konunun kanunlarla yasaklanmasından daha önce yöneticiler tarafından yapılmamaya başlanmıştır. Buna

³⁴⁹ Velasquez, **age**, 5.

³⁵⁰ Georgine Loveland, “Motivation, Ethics and Loyalty are Key Words in Cliff Cummings' Personal Lexicon”, **Inland Empire Business Journal**, v.16, i.3 (2004): 8.

³⁵¹ Velasquez, **age**, 38.

³⁵² **age**, 38.

³⁵³ Boatright, **age**, 16.

ek olarak bazı durumlarda kanunu, ahlaki kavramları dikkate almadan anlamak zordur. Buna bir örnek olarak “iyi niyet” kavramını verebiliriz. Bu nedenle “Yasal ise ahlaki olarak da uygundur” sözü yerine “Eğer ahlaki olarak uygun değil ise, büyük ihtimalle kanun dışıdır” sözü daha doğru olabilir³⁵⁴.

TEDMER’in 2002 ve 2005 yılında yaptırdığı “Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı” çalışmalarında toplam 1042 kişi ile görüşülmüştür. Araştırmaya göre³⁵⁵;

- Etik şirketlere karşı tutumlar sorgulandığında görüşülen kişilerin %87’si ürünleri aynı fiyatta olursa iş ahlakı/etiği olan bir firmanın ürünlerini satın almayı tercih edeceklerini söylemişlerdir.
- Maaşları aynı olursa iş ahlakı/etiği olan bir firmada çalışmayı tercih edeceklerini söyleyenlerin oranı %81 olmuştur.
- “İş ahlakı/etiği olan firmaların ürünleri daha kalitelidir” ifadesine katılanların oranı %76 olmuştur.
- Görüşülenlerin %25’i çalıştıkları firma/kurumda iş ahlakı/etiğine uymayan davranış gözlemlediklerini söylemiştir.
- 2005’te bir firmanın etik olabilmesi için en önemli bulunan özellikler sırasıyla; “çalma, hırsızlık veya sahtekarlık/dolandırıcılık yapmaması”, “çalışanlara değer vermesi”, “ödeme yükümlülüklerini zamanında yapması”, “rüşvet, gayri resmi komisyon (bahşiş), uygunsuz hediye vermemesi, almaması” ve “müşterilerine değer vermesi” olarak sıralanmıştır.
- Genel olarak düşünüldüğünde çalışılan firmanın/kurumun iş ahlakı/etiğine sahip olduğunu düşünenlerin oranı %67’dir.
- Türkiye’de ekonominin daha iyiye gitmesi için iş ahlakının/etiğinin iyileşmesi gerektiğini söyleyenlerin oranı %89 olmuştur.
- Çalıştıkları firma/kurumda yazılı veya yazılı olmayan etik standartların olduğunu söyleyenlerin oranı %54 olmuştur.
- Sektörler arasında iş ahlakı/etiği en yüksek bulunan sektör otomotivdir. Otomotivi sırasıyla dayanıklı tüketim, turizm, tekstil, hükümet, bankacılık ve

³⁵⁴ age, 17.

³⁵⁵ Balkan, age, 26.

finans, sağlık belediyeler/yerel yönetimler, gıda, inşaat taahhüt takip etmekte ve en son sırada ise medya yer almaktadır.

- Görüşülenlerin %13,6'sı bankacılık ve finans sektörünün kesinlikle, %30'u oldukça, %24' ise biraz iş etiğine sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılanların %14,6'sı kesinlikle iş etiği olmadığını, %13' pek iş etiği olmadığını belirtmiştir.

Sonuç olarak; çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkiler sürekli dir. Eğer bir şirket çalışanları, müşterileri veya tedarikçilerinden etik dışı davranışlarla yararlanmaya çalışırsa, karşı taraf, tekrar karşılaştıklarında o şirketi cezalandıracak bir yol bulacaktır³⁵⁶.

Başka hiçbir neden olmasa bile, iş dünyasında karar alırken etik konuları yanlış anlamak veya nemsememenin getirdiği zararlar bile etiği, karar alıcılar ve yöneticiler için önemli bir unsur haline getirmektedir. Çünkü etik konusundaki hatalar çok önemli olan kariyerleri ve tüm bir şirketi yok edebilmektedir³⁵⁷.

3.6.1. Pazarlama Etiği

Pazarlama, işletme ile çevresi arasında bir köprü oluşturur. Reklam, satış, satış promosyonu, halkla ilişkiler gibi faaliyetler ürün, fiyat, dağıtım kanalı stratejileri tüketicisi ve diğer paydaşlara işletme hakkında bilgi verir ve pazarlama araştırması ise, işletmeye çevrenin işletme hakkındaki algılarını, beklentilerini ve tatmin düzeyini iletir³⁵⁸.

Günümüzde birçok ürünün birbirine benziyor olmasına karşın, kimi ürünlerin daha fazla satılmasının bazı nedenleri vardır. Bunlardan biri de elbette ki; müşterileri, o ürünü satın almaya ikna etmektir.

Pazarlamanın, fonksiyonu gereği; bir ürün veya hizmeti birilerine satmaya çalışma üzerine odaklanması, ister istemez potansiyel müşterileri, ürün veya hizmeti satın almaya nasıl ikna edileceği konusuna önem kazandırmaktadır ve sürekli bunu sağlamaya yönelik yeni uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamaların bir kısmı da zaman zaman etik sayılamayacak unsurlar içerebilmektedir.

³⁵⁶ Velasquez, **age**, 44.

³⁵⁷ Owens, **age**, 21.

³⁵⁸ Emine obanoğlu, " Pazarlama Etiği", **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 185.

Pazarlamanın önemli araçlarından biri reklamdır. Reklamın temel fonksiyonu tüketicilere, satın alabilecekleri ürünler hakkında bilgileri sunmaktır. Ancak reklamların bir çoğu tüketicilere bilgi vermemektedir. Kullanılan bir takım ses, görüntü ve kelimelerle insanlarda satın alma isteği uyandırmaya çalışan reklamların etikliği de tartışılabilir. Bir çalışmaya göre televizyon reklamlarının yarısından fazlası tüketiciye bilgi sunmamaktadır. Örneğin aşağıdaki reklamların ne kadar bilgi sunduğu tartışmalıdır³⁵⁹:

“Got Milk?” (Amerikan Süt Üreticileri)

“Connect with style” (Nokia)

“Marlboro Country” (Marlboro)

Ayrıca reklamlardaki bir sorun da; reklamların birçok zaman objektif bilgiler içermemesidir. Çünkü reklamların ana amacı ürün satmaktır. Bu nedenle de birçok araştırmacı reklamların manipüle edici bir araç olduğunu ve reklamın, ürünlerin tüketimini sağlamak için tüketicilerde gereksinimlerin oluşturulması olduğunu ileri sürmektedirler³⁶⁰.

Bu noktada, etik dışı olarak ileri sürülen bir nokta da çoğu reklamcının tanıttıkları ürünlere ve kullandıkları olumlu kelimelere inanmadıkları iddiasıdır³⁶¹.

Reklamlar hakkındaki ana eleştirilerden biri; reklamların yanıltıcı yönleridir. Yanıltıcı reklamlar çeşitli formlarda olabilir. Örneğin; gerçek olmayan tüketici yorumları, olmayan garantilerin olduğunu söylemek, yanlış fiyatlar belirtmek, ürünlerdeki bozuklukları saklamak vb³⁶².

Yönlendirme ise, yanıltmadan farklı olarak yanlış bir ifade/iddia içermez. Yönlendirme; satış yapmak için tüketici psikolojisinden yararlanmaya çalışır. Yönlendirme; insanların sahip olduğu alternatifleri veya insanların bu alternatiflerle ilgili algılarını şekillendirerek karar almalarını sağlamaya çalışır. Zararlı sayılabilecek yönlendirme örneği olarak “3’ü 1 YTL” ve “2 alana 1 bedava” gibi örnekleri verebiliriz³⁶³.

³⁵⁹ Velasquez, **age**, 355.

³⁶⁰ **age**, 356.

³⁶¹ Owens, **age**, 208.

³⁶² Velasquez, **age**, 361.

³⁶³ Boatright, **age**, 279.

Reklamların ana amaçları tüketimi artırmaktır. Ancak bazı ekonomistlere göre tüketimin artırılması da iyi bir şey değildir. Tüketimin artması çevreyi kirletmiş ve yenilenemez kaynakların azalmasına neden olmuştur. Bu savlar da reklamın tüketimi artırdığı yönündeki fikrin reklamın lehine olmasını zorlaştırmaktadır³⁶⁴.

Bir diğer eleştiri de reklamların, mutluluğa ulaşma konusunda insanları tüketime zorlayan ve materyalist değerleri ön olana getiren mesajlar iletmesidir. Reklamlar daha çok maddi ürünlerin tüketimini vurguladıkları için insanlar kendilerini gerçekleştirmenin daha başka yollarının olduğunu unutabilmektedirler³⁶⁵.

Araştırmalara göre tüketicilerin %65'i reklamın insanlara satın almamaları gereken şeyleri aldırıldığını, %54'ü insanların zekasını küçümsediğini, %63'ü gerçekleri yansıtmadığına inanmaktadır³⁶⁶. Bu da; insanların bu konuya bakış açılarının ve güvenlerinin ne boyutta olduğunu göstermektedir.

1961'de yapılan bir araştırmada, etik sorun teşkil ettiği düşünülen konuların %62'si pazarlamayla ilgili olup, 1997 ve 1981'de bu araştırmayı geliştirmeye çalışan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmaların sonucuna göre; pazarlama yöneticilerinin en çok karşılaştığı etik sorunlar; rüşvet, dürüstlük, ücretlendirme, ürün, personel, gizlilik, reklam ve satın almadır³⁶⁷.

Tartışmaya açık diğer bazı pazarlama uygulamalarına aşağıda yer verilmiştir³⁶⁸:

- Paketleme: Çok büyük bir kutu içine konulan mısır gevreği tüketicilere, kutuda ilgili üründen çok fazla olduğu izlenimi verir ancak müşteri kutunun içini görememektedir ve kutunun içinde görüldüğünden daha az ürün bulunma şansı vardır. Kutunun üstünde ürünün miktarı genelde küçük harflerle yazar ve müşterilerin bunu okuma ve değerlendirme şansları düşüktür.
- Gerçeğin bir kısmını anlatmak: Bir satıcının, ürünün fiyatını söylerken, ürünü kullanmanın ne kadarlık ek bir fatura doğuracağını söylememesi.
- Müşterinin zayıflıklarını kullanmak: Çocuklarını doğum gününde mutlu etmeye çalışan bir ailenin, çocuklarının hislerine karşı olan zayıflıklarını

³⁶⁴ Velasquez, **age**, 358.

³⁶⁵ **age**, 357.

³⁶⁶ **age**, 355.

³⁶⁷ Kavali, Tzokas, Saren, **age**, 89.

³⁶⁸ Owens, **age**, 212.

kullanma veya bir hayat sigortası satış elemanının bir anneye, çocukları için sigorta yaptırmaya çalışırken onun irrasyonel de olabilen duygularını kullanması.

Henüz başlangıç aşamasında olan bir çalışma ise, nöro-pazarlamadır. Araştırmacılar bu çalışmayla beyindeki zevk merkezini nelerin harekete geçirdiğini, olumlu tepkilerin nasıl oluştuğunu ve bu tepkilerin nasıl artırılarak bireylerin etkilenebileceğini ortaya koyma hedefindedirler. Bu çalışmaların sonuç vermesi durumunda tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarında değişiklik yapılabilir olması konuyu etik açıdan tartışmaya açık bir hale getirmektedir³⁶⁹.

3.6.2. Finansal Etik

Finans, etiğin en önemli olduğu alanlardan biridir. Çünkü insanlar başta para olmak üzere, sahip oldukları varlıkları bu sektördeki kişi ve kurumlara teslim etmekte ve onlar adına, varlıklarını muhafaza etmesini ve/veya fayda getireceği varsayımıyla değerlendirmesini istemektedir. İnsanlar elbette etik davrandıkları konusunda kuşku duydukları kişi ve kurumlara bu varlıklarını teslim etmeyecektir.

Finans sektöründe etiğin önemi esasen büyük fırsatların bulunduğu büyük ve geniş alanları kapsayan finans piyasasında etik dışı davranışlarla kar sağlama imkanlarının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Karapara aklama, spekülatif işlemlerle kar sağlama, finansal kurum sahiplerine usulsüz kaynak aktarma, kaynakların kural dışı olarak riskli alanlara aktararak haksız rekabet yolu ile kazanç sağlanması gibi yöntemler haksız kar sağlama aracı olarak kullanılabilir³⁷⁰.

Ayrıca finans sektöründe bir yolsuzluk gerçekleştiğinde genellikle önemli tutarlarda ve diğer alanları da etkileyecek hacimlerde olmakta, yani; etkisi sınırlı bir çerçevede kalmamaktadır. Bu nedenle örneğin; belki hiçbir küçük esnafın yaptığı etik dışı davranış finans sektöründekiler kadar göz önünde olmayacaktır. Çünkü küçük esnafın yapacağı bir yolsuzluk hacim ve etki alanı olarak finans sektörüne göre muhtemelen çok daha düşük olacaktır. Ancak bu; bu mesleklerin daha etik

³⁶⁹ Latham Gary P., Christopher T. Ernst, “Keys To Motivating Tomorrow’s Workforce”, **Human Resource Management Review**, v.16, i.2 (2006): 194.

³⁷⁰ Balkan, **age**, 36.

olduklarını göstermeyeceği gibi, finans gibi diğer alanların daha az etik olduğunu da göstermez³⁷¹.

Finansal sektörlerde müşterilere karşı etik davranmanın koşullarından biri; satıcıların ilgili tüm bilgileri doğru ve anlaşılabilir bir şekilde sunmasıdır. Ancak bu sektördeki satış elemanlarının (brokerlar, sigorta acentalarının vb.) farklı ve karmaşık bir jargona sahip oldukları ve bu nedenle gerçekleri anlatmak yerine gizlemek yönünde kelimeler kullandıkları konusunda eleştirilmektedir³⁷².

Finans sektörüyle ilgili olarak, muhasebeciler ve denetçiler finansal bilgilerin doğru ve tam olmasını sağlamakla görevlidir. Bu nedenle görevleri gereği çok fazla objektif olmalı ve ayrıca finansal yanlışlıklar durumunda bunları raporlamakla ilgili faaliyetleri de yapmalıdırlar³⁷³.

Bu konudaki ilginç noktalardan biri de muhasebe kayıtlarında yapılan ve gerçek durumu göstermeyen bazı uygulamaların hukuken suç olmamasıdır. Bu nedenle “hukuki ise sorun yoktur” düşüncesi bu konuda oldukça yaygındır³⁷⁴.

Finansal verilerde oynama yapma isteğinin bir nedeni; büyüme hedefleri dışında şirketler piyasanın kendilerinden beklediği performansları göstermeye çalışmalarıdır. Yatırımcılar belirli tahminlere göre şirketlere ortak olmakta ve şirketin bu tahminlere ulaşamaması durumunda şirketin durumu piyasada olumsuz olarak algılanmaktadır³⁷⁵.

3.6.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik

Günümüzde insan kaynaklarının rolü korumacılıktan stratejik ortaklığa doğru kaymıştır³⁷⁶. Çünkü en önemli şey; insan ve onun motivasyon ile çalıştırılmasıdır. İşletmelerin, hatta tüm bir insanlığın ilerlemesinin buna bağlı olduğunu söylemek herhalde çok yanlış olmayacaktır.

Bir işletmenin karını maksimize etmeye çalışması da doğası gereğidir. Buna yönelik olarak da çalışanlarına daha az ücret ödeyerek maliyetlerini kısma çalışması bir açıdan mantıklı bir tercih olarak gelebilir. Ancak etik açıdan bakıldığında bu

³⁷¹ age, 37.

³⁷² Boatright, age, 341.

³⁷³ age, 20.

³⁷⁴ Bradburn, age, 117.

³⁷⁵ age, 118.

³⁷⁶ Melek Birsal, “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar”, **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul: Beta, 2007): 152.

uygulamanın ne kadar doğru olduğu tartışılır. Ayrıca işletmenin uzun vadeli karı ve işletmelerin gelişim kaynaklarının, çalışanları olduğu düşünöldüğünde, bu tip uygulamaların işletmelere yarar sağlaması zor görünmektedir. Çünkü çalışanlar bu tip işletmelerde çalışmayı istemeyecek ve nitelikli çalışanların bu tip işletmelere çekilmesi zorlaşacaktır.

İşte bu noktada, çalışanların uzun vadede motivasyonlarının yüksek olması için, çalıştıkları işletmelerden memnun olması gerektiğı çok açıktır.

İnsan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki doğrudan etkisi nedeniyle, işletmeler bu departmanlarını daha ciddi organize etmeye başlamışlardır. Ancak insan kaynakları uygulamaları; içerikleri gereğı, etik dışı uygulamalara da oldukça açıktır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin gösterdiği en ciddi etik problemler, işe alırken, eğitim verirken ve terfi esnasında adam kayırma, üst yönetimle arkadaşlık, cinsel taciz, tutarsız disiplin uygulamaları, değerlendirme esnasında performans değerlendirme kriterleri dışında kriterler kullanmak, işe alımlarda, seçmeler esnasında ve terfilerde cinsiyet ayrımcılığı yapmak, kişisel kazançlara öncelik vermek olarak sıralanabilir³⁷⁷. Ayrıca; çalışanların mahremiyetinin korunması, iş güvenliği, ücret sistemleri vb. konular da etik sorunlara açıktır.

Son olarak, yeterli iş vermeyerek kişinin ücretinin düşmesine neden olmak, yetki ve sorumluluğunu azaltmak, geri kalmış bölgelerdeki şubelere göndermek gibi örnekleri de etik dışı uygulamalara örnek verebiliriz. Bunun en uç noktası ise, geçerli bir neden olmaksızın işten çıkarmadır³⁷⁸.

Örneğin; insan kaynakları yönetimi süreçlerinden biri olan işe alım süreci, ilk aşamadan itibaren etik tartışmalara açıktır. Adaylar işe alınmadan çeşitli testlerden geçmektedir. Bu testlerde sorulanlar ve içerikleri etik sorunlar yaratabilir. Ayrıca kullanılan mülakat teknikleri, ilandan başlayarak tüm işe alım sürecinde ayrımcılık yaratan unsurlara yer vermek gibi konular da bu süreçteki hassas noktalardandır.

³⁷⁷ age, 154.

³⁷⁸ Birgül Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.1, s.3 (1999): 73.

Seçme yöntemlerinde sosyal adaleti artırma yolları aşağıdaki gibi 3 grupta toplanabilir³⁷⁹:

Tablo 3.1: İşe Alım Sürecinde Adaleti Arttırma Yolları

1	Seçme Yöntemlerinin Formal zellikleri
	İşle ilintili olması
	Performans gösterebilme fırsatı
	Yeni fırsat vermek
	Uygulamanın tutarlılığı
2	Seçme Sürecinde Kişilerarası Davranışlar
	Seçme sürecini yürüten kişilerin kişilerarası etkililiğı
	İki-yönlü iletişim
	Soruların uygunluğı
	örgüte yönelik bilgilerin sağılanması
3	Seçme Sistemine Yönelik Açıklamalar Sağılamak
	Geri bildirim
	Seçme süreci hakkında bilgi
	Dürüstlük

Melek Birsel, “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar”, **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 161.

İşe alım sürecinde bir çok kriter ayrımcılık olarak görülebilir. Örneğın; Amerika Birleşik Devletleri’nde 1967’de işe alımlarda kişilerin yaşlarına göre tercih yapmak yasaklanmıştır. Bunun nedeni; daha yaşlı çalışanların işlerinde kalma ve yeni iş bulma konularında zorlanmalarıdır. Bu nedenle kanunla kişilerin yaşlarına göre değıl yeteneklerine göre işe alınmalarına alıřılmaktadır³⁸⁰.

Yine bir başka insan kaynakları süreci olan ücret sistemleri de etik dışı uygulamalara açıktır. İşletmeler için bir maliyet, çalışanlar için ise, geçim kaynağı olan ücretin adil bir şekilde nasıl belirleneceğı hakkında bir formül bulunmamaktadır. Ancak cret sistemlerini oluştururken adil bir sistem oluşturma çabası gereklidir. İşletmelerin, cret sistemlerini adil bir hale getirmesinin birçok kriteri bulunmaktadır³⁸¹:

- Yasal olarak garanti edilen minimum cret
- İşin zorluğı
- Eşit davranış (eşit işe eşit ücret) prensibi

³⁷⁹ Birsel, **age**, 161.

³⁸⁰ Bradburn, **age**, 47.

³⁸¹ şimşek, **age**, 70.

- Sektördeki ortalama ücret
- İşletmenin kapasitesi
- Toplu sözleşme esasları
- Bölgedeki ortalama yaşam maliyeti
- Kıdem

Ücret konusuyla doğrudan ilgili bir konu olan performans değerlendirme konusu da etik tartışmalarla karşı karşıya kalabilmektedir. İnsanlar, kendi performanslarının objektif, önyargısız, adil ve mantıklı kriterler ve süreç ile değerlendirildiğine inanmadıklarında, bu konuda sorunlar oluşabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme konusunun da diğer tüm uygulamalar gibi adil olması ve belli standartlara sahip olması gerekmektedir.

Ayrıca işletmelerin iş kazalarını en aza indirecek önlemleri alması gerektiği, işletmelerin kabul edilen etik sorumluluklarındandır. Günümüzde artık bu geleneksel isteklerin dışında da talepler oluşmaya başlamıştır (örneğin; özellikle kadın çalışanların, kreş, doğum izni gibi istekleri vb.). Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının kapsamı genişlemekte ve artık bu konular da işletmelerin etik sorumlulukları arasına girmektedir.

Etik dışı uygulamalara örnek verilen insan kaynakları uygulamaları ve diğer tüm uygulamalarıyla, insan kaynakları süreçleri etik dışı olma potansiyeli taşımaktadır. Çünkü konu; doğrudan kişi ile ve onun geliri, yaşam kalitesi vb. konular ile ilgilidir. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamalarının değerlendirilmesinde özellikle dikkat gösterilmesi işletmeler için daha doğru olacaktır.

Ayrıca, etik uygulamalarda bulunmak sadece ahlaki bir sorumluluğun yerine getirilmesi değil, uzun vadede daha iyi iş sonuçlarına ulaşmayı da beraberinde getirebilir. Örneğin; işe alım politikasında herhangi bir kritere göre önyargılı davranmayan ve toplumun her kesiminden bireylere yer veren bir işletme, değişen ve globalleşen dünyada farklı kesimlere hitap edebilme ve ürün/hizmetlerini ulaştırabilme şansına sahip olabilir.

3.6.4. Sosyal Sorumluluk Kavramı

İşletmelerin mal ve hizmet üretiminin dışında, ekonomik amaçlarının yanısıra, çalışanlarına, müşterilerine, çevreye ve içinde bulundukları topluma karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Konumuzla ilgili olarak da etik kavramının temelinde sorumluluk duygusunun olduğu söylenebilir³⁸².

İş etiği sosyal sorumluluk kavramı ile yakından ilişkilidir. Çünkü bu kavram; bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmak ile ilgilidir.³⁸³

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'ne (KSSD) göre kurumsal sosyal sorumluluk; şirket operasyonlarının sosyal paydaşlarına karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri, yaratılan olumsuz etkileri azaltacak ve daha da önemlisi, toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmektir³⁸⁴.

Tüm birey ve kurumların içinde yaşadığı çevreye karşı ödev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin, bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar, dış çevreye (devlete, doğaya ve çevreye, topluma vs.) karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması takdir edilmesi gereken ahlaki davranışlardır. Ancak işletmenin üretim yaparken gerek iç, gerekse dış çevreye karşı ödev ve sorumluluklarının da bilincinde olması gerekir³⁸⁵.

Sosyal sorumluluk kavramını; toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe sorumluluğu olarak veya işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynakların aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması olarak tanımlayabiliriz³⁸⁶.

Yani sosyal sorumluluk kavramı içerisinde, işletme içi ve işletme dışında yer alan grupların beklentilerinin de dikkate alınması söz konusudur. Örneğin; kültür, sanat,

³⁸² Albez, Yıldırım, **age**, 344.

³⁸³ Kayar, **age**, 99.

³⁸⁴ Neslihan Yaşar, "Sorumluluk ve Ahlak", **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 52.

³⁸⁵ Aktan, **age**, 1.

³⁸⁶ Nalbant, **age**, 193.

eğitim ve spor faaliyetlerini desteklemek, istihdam yaratmak, kaynakları verimli kullanmak ve çevreyi kirletmemek.

Şirket yöneticilerinin yatırımcılara ve paydaşlara karşı, kaynaklarını en çok karı oluşturacak şekilde kullanma sorumluluğundan da bahsedebiliriz. Gerçekten de; eğer bir şirket tüm kaynaklarını sosyal sorumluluk projelerine harcarsa bu; şirketin sonu da olabilir. Bu nedenle de şirket paydaşları, şirket yöneticilerinin kaynakları etik dışı kullandıklarını iddia edebilirler³⁸⁷.

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması gerektiğini düşünenler bunu; işletmelerin toplumun bir parçası olduğu, işletmelerin ellerindeki kaynaklar sayesinde birçok problemi çözebilecek güçte olduğu, işletmelerin; sorunları çözülmüş bir toplum içinde, uzun vadede daha başarılı olacağı ve işletmelerin sosyal sorunlara karşı duyarlı olması durumunda devlet müdahalesinin olmayacağı ve bunun da işletmelerin yararına olacağı görüşlerine dayandırırken, sosyal sorumluluk faaliyetlerine karşı olanlar ise; işletmelerin tüm kaynaklarını kar elde etmek için kullanması gerektiği ve toplumsal sorunların işletmeler tarafından çözülemeyeceği ve bunu devletin yapması gerektiğini ortaya koymaktadırlar³⁸⁸.

Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman’a göre işletmelerin sosyal sorumluluğu karlarını yükseltmektir. Friedman’a göre işletmelerin çevreyi korumak veya yeni iş sahaları açmak gibi sosyal sorumlulukları bulunmamaktadır. Diğer bir uç noktadaki görüş olan Marx’ın görüşüne göre ise, tüm özel işletmeler “iyi toplum” ile uyumsuzdur³⁸⁹.

Sosyal sorumluluk çalışmaları sayesinde bu tür işletmeler; müşterilerin güvenini daha fazla kazanabilir, yeni pazarlara girme konusunda daha az dirençle karşılaşabilir, nitelikli çalışanların çekilebilmesi kolaylaşabilir ve işletme, içinde bulunduğu toplum içinde önemli bir aktör olarak görülerek toplumsal ve kamu kurumlarıyla ilişkileri olumlu yönde gelişebilir. Bütün bunların da işletmelerin uzun vadeli karlarını yükseltmesinde faydalı olabileceği söylenebilir. Bazı araştırmalar sosyal sorumluluk davranışları ile karlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşken bazıları ise bulmamıştır. Ancak hiçbir çalışma negatif bir ilişki bulmamıştır³⁹⁰.

³⁸⁷ Velasquez, **age**, 6.

³⁸⁸ Nalbant, **age**, 196-197.

³⁸⁹ Schroeder, **age**, 260.

³⁹⁰ Velasquez, **age**, 42.

Ancak bunlara karşılık sosyal sorumluluk faaliyetleri nedeniyle maliyetler artabilir ve bu da fiyatların artmasına neden olabilir ve işletmeler, bu tür faaliyetlerde çok fazla bulunması durumunda örgütsel amaçlardan uzaklaşabilirler³⁹¹.

Bu nedenle 1990'lı yılların ortalarından itibaren yeni bir sosyal sorumluluk tanımı ortaya çıkmıştır. Buna göre; işletmeler toplumun tümüne karşı değil, işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kesimlere karşı sorumludur³⁹².

Sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeyen, etik dışı ürünler üreten veya etik dışı uygulamalara yer veren şirketler, yukarıda açıklanan, ahlak gelişim aşamalarından birinci aşamadadırlar. Bu tür şirketler, ürünlerini satabildikleri noktaya kadar toplumun tepkilerine karşı duyarsızdır. Ancak rekabet ortamında kendilerine bir ceza şeklinde dönebilecek tepkilere duyarsız kalmazlar³⁹³.

Sonuç olarak, başta çevrenin korunması olmak üzere, işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci içinde hareket etmesi ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılması günümüzde sadece şirketlerin bir halkla ilişkiler faaliyetinin ilerisine geçmelidir. Çünkü doğal kaynakların tükenmeye başlaması ve küresel ısınma gibi bir çok sorun sadece halkla ilişkiler veya karlılık amaçlarıyla değil, dünyanın geleceğiyle de ilgili düşünmeye zorlamaktadır.

3.7. İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin, iç ve dış birçok gruba karşı etik sorumluluklarının bulunduğu görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir ve genel olarak işletmeler ilk önce kendi çalışanlarının sorunlarına eğilirler. Bu nedenle işletmelerin mal ve hizmet üretiminin yanısıra, yerine getirmeleri gereken görevleri de vardır.

İş etiği veya ahlakı sadece müşterilere karşı doğru ve dürüst olmanın ötesinde, çalışanların haklarına da saygılı olmayı, herşeyin ötesinde insan olarak çalışanlara değer verilmesini önerir³⁹⁴.

Çalışanlar, çalıştıkları işletmelerle ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen bir sözleşme yapmaktadırlar ve karşılıklı hak ve yükümlülükler bu sözleşme ile

³⁹¹ Nalbant, **age**, 197.

³⁹² Balmer, Fukukawa, Gray, **age**, 10.

³⁹³ Alastair, Coldwell, **age**, 31- 32.

³⁹⁴ Aktan, **age**, 3.

belirlenir. Ancak çalışan ve işletme arasındaki ilişkileri düzenlemeye sadece bu sözleşme yetmez.

Bir şirketin çalışanlarına karşı en temel ahlaki görevi, üzerinde anlaştıkları hakları onlara vermektir. Bu görevle ilgili iki önemli konu vardır; ücretlerin adilliği ve çalışanların çalışma koşullarının iyiliği.

İşletmelerin çalışanlarına karşı; ayrımcılık yapmamak, onların görüşlerine ve kişiliklerine saygı duymak, özürölere iş imkanları sağlamak, çalışanların gelişimine destek olmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, cinsel tacize karşı gerekli önlemleri almak, sendika kurma ve grev yapma haklarına saygı duymak gibi sorumlulukları da olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilerin, yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri esas almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkelerini benimsemesi; yöneticinin çalışanlarına karşı yönetsel açıdan etik davrandığının göstergelerindendir³⁹⁵.

Bir çalışanın, kendisine adil ve saygılı davranan bir şirket için mi yoksa kendisine saygısızca ve adil olmayan şekilde davranan bir şirket için mi sadık bir şekilde çalışacağı soruları, işletmelerin çalışanlarına karşı olan sorumluluklarının, işletmeler için de ne kadar önemli olduğu konusunda belirleyici olacaktır³⁹⁶.

Bu nedenle işletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesi sadece çalışanlara değil, işletmeye de katma değer olarak geri dönecektir. Yani; çalışanların sadece maliyet unsuru olarak düşünülmemesi ve en iyi performansı alabilmek için, onlara karşı olan yükümlölüklerin yerine getirilmesi gereklidir.

3.7.1. İşletmelerde Yaşanan Sorunlar

1998'deki bir araştırmaya göre; insan kaynakları yöneticilerinin %54'ü işyerlerinde kanun veya etik kurallara aykırı davranışlara şahit olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların bildirdiği sorunlar özellikle çalışan sağlığı ve güvenliği, hediye ve

³⁹⁵ Öztuğ, age, 16.

³⁹⁶ Velasquez, age, 5.

rüşvet alma, dolandırıcılık, yalan söyleme, kayıtlarda tahrifat yapma gibi konulardır³⁹⁷.

Kendini etik olarak konumlandıran ve gerçekten de öyle olan işletmeler de etik konusunda çatışmalar yaşayabilir. Bunlar, kar amacı veya ürünlerin etik olup olmadığı ile ilgili olmayabilir. Örneğin; çalışanlar arasındaki cinsel taciz veya adam kayırma gibi konular da işletmeler için sorun yaratabilir³⁹⁸.

İnsanlar çoğu etik dışı veya illegal faaliyetlerini yaparken bu davranışlarının, kendileri için önemli olan arkadaşları, iş arkadaşları veya yöneticileri gibi kişilerce öğrenilmeyeceği veya önemsenmeyeceğini düşünerek yapmaktadırlar. Çünkü çok az insan bir yalancı, sahtekar, karakersiz veya sözüne güvenilmez olarak bilinmek ister³⁹⁹.

İnsanları etik olmayan davranışlarda bulunmaya iten birçok neden olabilir. Örneğin; ulaşılması zor hedeflerin verilmesi, bireylerin kriz zamanında iflas etmemek için herşeyi deneyebilmesi ve/veya yaptığını meşru göstermesi⁴⁰⁰.

Bazı araştırmalara göre rekabet düzeyinin arttığı ve bunun ödüllendirildiği ortamlarda etik dışı davranışlar artmaktadır⁴⁰¹. 2003 yılındaki bir araştırmada insan kaynakları yöneticileri insan kaynaklarında etik olmayan durumları şöyle sıralamışlardır⁴⁰²:

- Ayrımcılık: Çalışanlar için cinsiyet, din, dil, mezhep gibi kriterler dikkate alınarak farklı uygulamalar yapılması.
- Fırsat eşitliği: Tüm çalışanlara eşit şans verilmemesi.
 - İşe alma: İşe alımlar esnasında tüm adayların eşit şekilde aynı kriterler ile değerlendirilmemesi.
 - Terfi: Yükselmelerde potansiyel sahibi adaylar arasında seçim yapılırken eşit fırsat tanınmaması, terfilerin adil bir şekilde yapılmaması.
- Ücretlendirme: Şirket içinde adil, şirket dışında rekabetçi, yapılan iş ile ücretin uyumlu olduğu bir sistem kurulmaması.

³⁹⁷ Schumann, **age**, 94.

³⁹⁸ Schroeder, **age**, 262.

³⁹⁹ Owens, **age**, 19.

⁴⁰⁰ Öztuğ, **age**, 56.

⁴⁰¹ Adams, Tashchian, Shore, **age**, 199, 201.

⁴⁰² Birsell, **age**, 155.

- Firma ve çalışanın mahremiyetinin korunması: Bu konuda duyarlı olunmaması.
- Taciz: Çalışanın diğer çalışanlar, yönetici veya sistem tarafından rahatsız edilmesi.
- İşten çıkarmalar: Şirketlerin küçülme esnasında hangi kriterlere göre küçülme yaparak eleman çıkarttığının tanımlanmaması ve adil yapılmaması.
- İhbarcılık: Şirket içerisinde oluşturulan şikayet mekanizmasının gizliliğinin sağlanmaması ve sistemin iyileştirilmesi yerine çalışanların aleyhine kullanılması.
- İşyeri güvenliği ve çalışanların sağlığı: Çalışanların sağlığını tehlikeye atacak durum ve koşullarla ilgili önlem alınmaması.

Çalışanlara karşı yapılan her ayrımcılık etik dışıdır ve işletmelerde yaşanabilen bir ayrımcılık türü cinsiyet ayrımcılığıdır. Kadınlara, aynı pozisyonlardaki erkek çalışanlardan daha az ücret verilmesinin yanı sıra, erkeklerin çok olduğu iş ortamlarına giren kadınlar çok hoş karşılanmamaktadır. Bunun nedeni varlıklarının, iş ortamındaki rutini bozması veya kadınların rolleri hakkındaki kalıplar olabilmektedir⁴⁰³.

İşletmelerde yaşanabilen sorunlardan biri olan cinsel taciz ise; kadın ya da erkek çalışanın onurunu zedeleyecek biçimde, istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar ve/veya fiziki, sözlü veya sözlü olmayan davranış şekilleridir⁴⁰⁴.

Hangi davranışların cinsel taciz olup olmadığı konusunda tam bir fikir birliğine ulaşılması zordur. Çünkü her davranış, toplumdan topluma farklı anlam taşıyabilir ve farklı algılanabilir. Ancak Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun (ICFTU) Kadın Komitesi şöyle bir tanım yapmıştır. "İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestleriyle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayırım güden her söz, cinsel tacizdir"⁴⁰⁵.

Yine günümüzde çoğu kez karşılaşılan bazı sorunlar da teknoloji ile ilgilidir. Yeni teknolojilerin, özellikle bilgisayarın, yarattığı etik problemlerin çoğu gizlilikle

⁴⁰³ Boatright, **age**, 222.

⁴⁰⁴ Şimşek, **age**, 76.

⁴⁰⁵ **age**, 77.

ilişkilidir. İşletmeler günümüzde çalışanları hakkında, teknoloji sayesinde çok fazla bilgiye ulaşma imkanına sahip olabilmektedirler. İşletmelerde, işe alma, performans değerlendirme ve sağlık sigortaları gibi aşamalarda birçok bilgi toplanmaktadır.

İşletmelerde yaşanan etik sorunların bir kısmı işletme içi aktörler (çalışanlar), bir kısmı ise işletme dışı aktörler (müşteriler, toplum) ile ilgilidir. İşletme içi aktörlerle yaşanan sorunların bir kısmı insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilidir ve çoğu, işletmelerin çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getirmedikleri durumda ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda farklı başlıklar altında açıklanmaya çalışılan sorunların bileşimi ve dağılımı şirketten şirkete değişebilir. Ancak her durumda ilk yapılması gereken şey; her kesimin karşı tarafa yönelik çeşitli sorumlulukları olduğunu fark etmesi ve buna uygun davranmaya çalışması olacaktır.

3.7.2. Etik Kültürü ve Etik Kodlar

İşletmelerin etik bir şekilde iş yapmalarının çeşitli nedenleri vardır. Böyle işletmeler en iyi çalışanları cezbedebilir, etik şirketler aynı zamanda etik müşterilere hitap edebilir ve işletmeyle ilgili herkes kişisel tatmin elde eder. Ancak unutulmaması gereken şey; esas hedefin işletmenin büyümesi, yüksek ve sağlıklı kar ve piyasada iyi bir yer elde etmek olduğudur. Memnun müşteriler ve iyi çalışanların cezbedilmesi sadece araçtır⁴⁰⁶.

İş ahlakının evrensel normları olduğu gibi belirli meslekler için de tüm dünyada kabul edilen evrensel meslek ilkeleri vardır. Bu bakımdan her meslek dalı insanlara daha iyi hizmet etmek amacıyla, meslek ahlakı veya mesleki ahlak kurallarıyla kendi içinde bir “ahlak düzeni” oluşturmaya çalışmaktadır⁴⁰⁷.

Bu aşamada da işletmeler kendi içlerinde bir düzen kurabilmek için etik kültürlerini oluşturmak ve bunu destekleyecek etik kod, değer ve normları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Etik kurallar her etik problemi çözemez ama çalışanlara yol gösteren kurallar koyar. Etik davranışların yönetimi üç adımla gerçekleşir: İlki; yöneticilerin örgütlerindeki

⁴⁰⁶ Schroeder, **age**, 263.

⁴⁰⁷ Kayar, **age**, 100.

mevcut etik kültürünü anlamaları, ikincisi; etik kültürü geliştirici faaliyetlerde bulunmaları, üçüncüsü de; etik davranışların desteklenmesidir⁴⁰⁸.

Yapılan araştırmalara göre formal özendiricilerin ve etiğin kurumsallaşmasının, etiğin karar alma sürecinin bir parçası olmasında önemleri büyüktür. Bunun en önemli araçları; etik kodları, etik konusundaki eğitimler vb. araçlardır⁴⁰⁹.

Etik kodlar, çalışanların etik davranmasını sağlayabilmek için kullanılan araçlardır. Ayrıca etik kodlarla işletme sahiplerinin ahlak ve değerlerini kurumsallaştırmak ve böylece yeni çalışanların işletmeye uyumunun sağlanabilmesi çalışılmaktadır.

Ancak etik kodlara olan ilginin artmasında, iş dünyasındaki skandallar sonucu şirketlerin etik şirketler olduklarını gösterecek birer sembole ihtiyaç duyması da gösterilebilir. Birçok işletmede etik kodların bulunmasına karşın, etik kodların davranışlar üzerinde etkili olduğunu gösteren çok sayıda deneysel kanıt bulunmamaktadır⁴¹⁰.

Yine de etik kodlar, işletmenin beklentileri hakkında güçlü mesajlar gönderir. Etik kodların olmaması, yönetimin etik konusunu fazla önemsemediği şeklinde anlaşılabilir⁴¹¹.

Bilinen insanlık tarihinde insanlar ve yönetimler satın alma ve satma gibi işlemlerdeki etik konuları dikkate almıştır. En çok bilinen, kanuni olarak destekli iş yapış şekli kodları Hammurabi (Babil kralı) kanunlarıdır (M.Ö. 2000). Bu kodlar 300'e yakın kanun ve iş dünyası ile ilgili bir çok işlemi içermektedir⁴¹².

Etik kodlar, bir kurumun nasıl davranması ve karar vereceğini gösteren davranış kurallarını ve standartları içeren bir rehberdir⁴¹³. Örneğin; kodları olmayan bir şirket başka müşterilere verilen veya onlardan alınan hediyelerle ilgili etik problemler yaşayabilir. Bu konuda kodların olmaması durumunda herkes kendi etik anlayışına göre bu konuya yaklaşacaktır⁴¹⁴.

1950'li yıllardaki araştırmalar büyük şirketlerin %15-40'ının etik kodlarının olduğu sonuçlarına ulaşmışken, 1992'de bu rakam A.B.D.'de %93, Avrupa'da ise %83'e

⁴⁰⁸ Özkalp, Kirel, **age**, 609.

⁴⁰⁹ Geoffrey N.Soutar, Margaret McNeil, Caron Molster, "A Management Perspective on Business Ethics", **Journal of Business Ethics**, v.14, i.8 (1995): 603.

⁴¹⁰ Adams, Tashchian, Shore, **age**, 199, 200.

⁴¹¹ **age**, 202.

⁴¹² Owens, **age**, 31.

⁴¹³ Öztuğ, **age**, 74.

⁴¹⁴ Owens, **age**, 76.

yükselmiştir⁴¹⁵. Etik kodların sayısı son yıllarda çok büyük artış göstermiştir. Bunun ana nedenlerinden biri de işletmelerin toplum içindeki değişen rolüdür⁴¹⁶.

Etik kodlar örgütler tarafından istenilen ve istenilmeyen davranışları tanımlamada kullanılan yazılı ifadelerdir⁴¹⁷ ve genellikle vurgulanan 4 noktanın; kanunlara uymak, işletmenin güven ve dürüst olma konusundaki itibarının önemi, çıkar çatışmalarının önlenmesi ve gizli bilgilerin uygun kullanılması olduğu ileri sürülmektedir⁴¹⁸. Etik kodların potansiyel fonksiyonları olarak şunlar söylenebilir⁴¹⁹:

- Birey farklı bir durumla karşılaşınca ona, ait olduğu grupla ilgili rehberlik yapmak
- Toplumun beklentileri ve işin değerlendirilmesi için bir temel oluşturmak
- Organizasyon üyeleri arasında ortak hedef duygusunu arttırmak
- Yapılan işin saygınlığını ve toplumun işe güvenini arttırmak
- Yaptırımlar sayesinde, etik dışı davranışlardan caydırmak ve etik dışı davranışların bildirilmesinin sağlanması
- Çalışanların etik dışı davranmaya zorlandığı durumlarda karar vermede destek olmak
- Çalışanlar arasındaki çatışmaların çözümünde temel olmak

Yapılan bir araştırma, etik kodların belirlendiği şirket çalışanlarının, etik kodların belirlenmediği şirketlerde çalışanlara göre, şirketlerinde çalışan kişileri daha fazla etik bulduğu ve etik davranış için daha çok desteklendiğini düşündüğünü belirlemiştir. Etik kodların varlığı halinde, bu kodların ne olduğu çalışanlar tarafından hatırlanmasa bile, işletmelerde etik davranışları algılamayı olumlu etkilemektedir. Etik kodların varlığının, içeriğinden daha önemli olduğu da aynı araştırmada ortaya konmuştur⁴²⁰.

Ancak işletmelerde oluşturulmaya çalışılan etik kültür ve etik kodların, bunlara aykırı davranışların yaptırımları olduğu takdirde davranışlara daha sık yön vereceği

⁴¹⁵ Adams, Tashchian, Shore, **age**, 199.

⁴¹⁶ Jacquie L'Etang, "A Kantian Approach to Codes of Ethics", **Journal of Business Ethics**, v.11, i.10 (1992): 738.

⁴¹⁷ Özkalp, Kirel, **age**, 610.

⁴¹⁸ Bruce R.Gaumnitz, John C.Lere, "Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States", **Journal of Business Ethics**, v.35, i.1 (2002): 36.

⁴¹⁹ **age**, 36.

⁴²⁰ Adams, Tashchian, Shore, **age**, 199, 208.

de bir gerçektir. Bu nedenle sadece işletme içinde bir etik kültür oluşturmak, sadece önemli değerleri ve uyulacak kuralları belirlemeden daha fazlasıdır. Bu kültürün gerçekten yerleşmesi isteniyorsa, teşvik ve disiplin sistemleri de dahil olmak üzere geniş bir sistemin kurulması gerekmektedir.

3.7.3. Etik Davranışlar

Etik davranmak; kanunları takip etmekle aynı şey değildir. Birçok davranış kanunlarla belirlenmiştir. Ancak elbette ki bütün davranışların kanunlarla düzenlenmesi, bu nedenle de kanunlar dışında insanların takip etmesi gereken kuralların olmaması düşünülemez. Hukuk sadece ilk çağlarda etik ile aynı şeydi⁴²¹.

İşletmelerde etik davranışların yerleştirilmesi çok kolay olmayabilir. Çünkü; davranışları etkileyen bir çok faktör vardır ve bu faktörlerin, işletmelerdeki çalışan sayısını da dikkate alırsak, işletmeler için çok daha fazla olduğu söylenebilir. Davranışların algılanan sonuçları, yönetici ve iş arkadaşlarının beklentileri ve ortaya koydukları davranış örnekleri, kara odaklanma, bireyin işletmeye olan ekonomik bağlılığı vb. konular bireylerin davranış kararları üzerinde etkili olmaktadır⁴²².

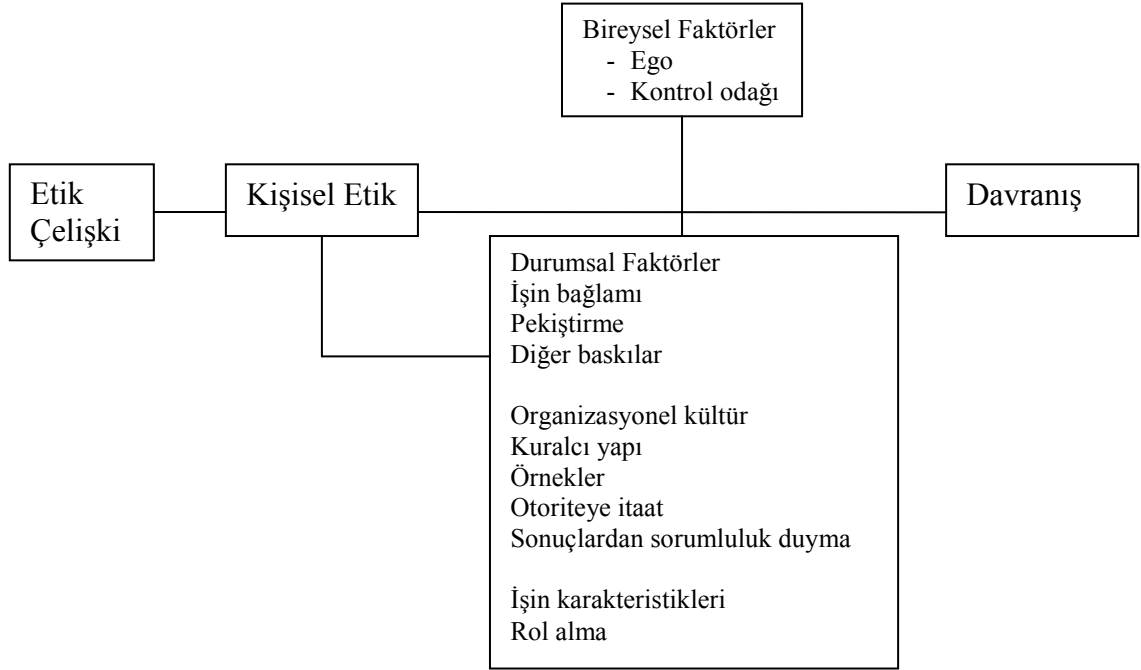
İş etiği ile ilgili tartışmalar genellikle kontrol kavramının etrafında gelişir. Ancak kontrollü davranış etik davranıştan farklıdır. Kontrollü davranış genellikle zorlamayla gerçekleşirken etik davranışta gönüllülük esastır. Bu nedenle zorlayıcı olmadan etik davranışların güçlendirilmesinin yolu; kişilerin tavırlarının etkilenmesi ve şekillendirilmesidir. İşletmelerde bunu başarabilmek için kullanılan misyon bildirileri, etik kodlar vb. araçlarda dikkat edilmesi gereken konulardan biri; bu araçlarda çalışanların neleri yapmamaları gerektiğinin değil, neleri yapmaları gerektiğinin vurgulanmasıdır⁴²³.

⁴²¹ Owens, **age**, 15.

⁴²² Adams, Tashchian, Shore, **age**, 201.

⁴²³ Quinn, **age**, 123.

Aşağıdaki şekil, işletmelerdeki etik sorunları çözmeye yönelik, tutumlarla davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamak için ortaya konulan modeli göstermektedir⁴²⁴:



Şekil 3.1: Tutumlar ve Davranışlar Arasındaki İlişki

John J. Quinn, “Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business”, **Journal of Business Ethics**, v.16. i.2 (1997):120.

Modele göre, kişi etik bir çelişkiyle karşılaştığında, neyin doğru veya yanlış olduğuyla ilgili ilk yargısı modelin başlangıç noktasıdır. Bireyin davranışı daha sonra psikolojik ve durumsal faktörlerden de etkilenir.

Etik davranışların oluşturulması ve geliştirilmesi için bir takım öneriler şunlardır⁴²⁵:

- Etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı yaratmak
- Örgütlerde etik davranışlar konusunu zaman zaman ele alıp tartışmak ve belirlemek
- Örgütlerde etik dışı davranışları saptayıp çözüm yolları aramak, sorunların gözardı edilmesini önlemek

⁴²⁴ age, 120.

⁴²⁵ Özkalp, Kirel, age, 615.

- Örgütte insan faktörünü ve insanların etik davranışları algılama düzeylerinin farklı olduğunu dikkate almak
- Etik davranışlara bağlı kalmaya karar vermek ve uygulamak
- Etik davranışlara bağlı kalarak davranış ve düşüncelerle diğer çalışanlara örnek olmak
- Yöneticilerin etik davranışları örgüte kazandırma ve yerleştirmede sorumluluk almalarını sağlamak
- Çalışanları etik davranışlar konusunda eğitmek
- Çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini artırmak

Etik davranışa yol açan dört lider davranışı ise şöyledir⁴²⁶:

- Etik prensiplere uygun davranışlarla örnek olmak
- Etik konusunun önemi hakkında konuşmak
- Verdiği sözü tutmak
- Çalışanları her konuda bilgilendirmek

Etik en iyi politika olabilmesine karşın, hangi davranışın etik olduğu konusu her zaman açık değildir. Ayrıca, etik davranışın her zaman ödüllendirildiği veya etik dışı davranışların her zaman cezalandırıldığı anlamına gelmemektedir. Tam tersine, etik dışı davranışlar zaman zaman başarılı olmakta ve etik davranışlar başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Ancak uzun vadede, etik davranışların şirketlere, etik olmayan şirketler karşısında önemli rekabet avantajları getirdiği düşünülebilir⁴²⁷.

3.8. İşletmelerin Müşterilerine Karşı Sorumlulukları

İşletmelerin müşterilerine karşı; müşterilere ve çevreye zararı olmayan ürünler üretmek, müşterilerin ürünlerle yaşadığı sorunları çözmeye çalışmak, müşteri gizliliğine önem vermek ve ürünlerin pazarlama ve tanıtılmasında yanıltıcı bilgiler vermemek gibi sorumlulukları bulunmaktadır.

İşletmelerin, müşterilerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi çoğu zaman işletmelere mali yük getirmektedir. Ancak, sık sık belirtildiği gibi, uzun vadeli

⁴²⁶ İslamoğlu, **age**, 99.

⁴²⁷ Velasquez, **age**, 5.

düşünen işletmelerin bu tip konularda müşterinin yanında tavır alması çoğu zaman da görülmektedir.

Örneğin; Intel şirketi, matematiksel işlemlerde dokuz milyarda bir kez tekrarlanabilecek bir hata payı ile piyasaya sürdükleri çipi, bu hatanın ürünü alan bir kaç müşteride arka arkaya çıkması üzerine piyasaya çıkardıkları tüm ürünleri toplatmıştır⁴²⁸.

İşletmelerin müşterilerine karşı olan sorumluluklarının büyük bir kısmı gizlilik kavramıyla ilişkilidir ve bu konudaki endişeler özellikle veritabanı pazarlamasında, veri toplama ve kullanmada odaklanmaktadır. Günümüzdeki teknolojik imkanlar sayesinde her alışveriş veya ödeme esnasında, müşteriler hakkında birçok bilginin toplanabilmesi mümkün hale gelmiştir ve bu veriler kolaylıkla diğer veri tabanları ile birleştirilebilmektedir(satın alınan ürünler, adresler, telefon numaraları, kredi kullanımı, sağlık kayıtları vb.).

Gizlilik; kendimiz hakkındaki bilgiler üzerindeki kontroldür ve bireylerin, başkalarına ne zaman, nasıl ve ne kadar bilgi vereceklerini belirleme hakkıdır. Örneğin; müşterilerine özel kartlar veren süpermarketler, tüketicilerin her alışverişini kaydederek her tüketicinin satın alma tercihlerini öğrenebilmektedir⁴²⁹.

İşletmelerin müşteri gizliliği konusundaki bazı sorumlulukları olarak şunlar söylenebilir⁴³⁰:

- Tüketiciler hakkında toplanan veriler sadece amaç doğrultusundaki verileri içermelidir.
- Verileri toplayan şirketler müşterilerine hangi bilgileri topladıklarını ve bunları hangi amaçla kullanacaklarını bildirmelidirler.
- Müşterinin bilgileri alınacaksa bunun için müşterinin onayı olmalıdır.
- Bilgi toplayan şirketler bu bilgilerin doğru olmasını sağlamalıdır. Bu nedenle müşteriler kendileri hakkında toplanan verileri görebilmeli ve gerektiğinde düzeltmelidir.
- Müşteriler hakkında toplanan verilerin kullanım amaçları hukuki olmalıdır.

⁴²⁸ Mine Türker, “Yöneticilik ve Etik”, **İş Hayatında Etik**, ed. Suna Tevrüz (İstanbul:Beta, 2007): 131.

⁴²⁹ Boatright, **age**, 159, 163.

⁴³⁰ Velasquez, **age**, 366.

- Bilgi toplayan şirketler bu bilgileri gizli tutmalıdır ve başka şirketlere satmamalıdır.

İşletmeler müşterilerine karşı yeterli duyarlılığı göstermediği zaman, çevreden baskı görebilmektedirler. Yakın bir zamanda, tüketici kredi kartlarında uygulanan yüksek faizin, kanuni olmakla birlikte, tüketiciyi zorladığı ve borcunu ödeyemeyecek duruma soktuğu gözlenmiş, konu ahlaki olarak sorgulanmıştır. Bankaların bu konuda özdenetim geliştirmediği görülmüş, bu durumda devlet kanun koyma yoluna gitmiştir⁴³¹.

İşletmelerin, sorumluluklarını gerçekten, sorumlu hissettikleri için mi, yoksa reklam ve halkla ilişkiler uygulaması olarak mı yaptıkları konusu tartışmalıdır. Ancak yine de, nedeni ne olursa olsun, müşterilerin ürünleriyle sorun yaşadığında, şirketlerin bunlara cevap vermesi ve duyarlı davranması sadece bir sorumluluk değil, aynı zamanda şirketin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli bir unsurdur.

⁴³¹ Çobanoğlu, age, 193.

4. İŞLETMELERDE ETİK UYGULAMALAR İLE ÇALIŞAN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırma konusu olan çalışan motivasyonu ve çalışanların etik uygulamalara ilişkin algıları arasındaki ilişki bankacılık sektöründe incelenmiştir. Bu nedenle, önce sektör hakkında kısa bir bilgi verilerek, etik uygulamaların bu sektördeki önemine yer verilecektir.

4.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörü

Sözlük anlamı “Faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli eşya, belge saklayan ve ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında çeşitli etkinliklerde bulunan kuruluş” olan bankalar tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ekonomik sistemin en önemli aktörlerindendir⁴³². Piyasa mekanizmasının sağlıklı çalışması, kaynakların verimli kullanılması için gerekli olan birçok sürece bankalar dahil olmakta ve ekonomiye yön vermektedir.

Türkiye’de halen, “Mevduat Bankaları” ve “Kalkınma ve Yatırım Bankaları” olarak toplam 45 banka faaliyet göstermekte ve Mart 2009 itibarıyla 171.048 kişi bu sektörde çalışmaktadır. Bu kişilerin 39.963’ü yabancı bankalar tarafından istihdam edilmektedir⁴³³.

Bankacılık sektörünün kendine özel bir kanunu (5411 sayılı Bankacılık Kanunu) bulunmakta ve sektör; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından kontrol ve denetim altında tutulmaktadır.

Ayrıca sektördeki bir diğer kuruluş olan Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanmış olan “Bankacılık Etik İlkeleri” bulunmakta ve bu da; konumuz özelinde, bu sektörde etik kurallara verilmesi gereken önemi ortaya koymaktadır.

Bankacılık Etik İlkeleri’nde 20.madde ile düzenlenen “Meslek Kuralları ve Çalışanların Uyacakları Etik İlkeler” aşağıdaki gibidir⁴³⁴:

⁴³² Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr [02.04.2009].

⁴³³ Türkiye Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr [02.04.2009].

⁴³⁴ Türkiye Bankalar Birliği, <http://www.tbb.org.tr/turkce/iyiuygulamalar/etikilkeler.doc> [02.04.2009].

- Görevlerini yerine getirirken yürürlükteki mevzuata uymak,
- Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin sağlayacağı fayda ve doğuracağı riskler konusunda bilgilendirmek,
- Aynı hizmeti alan müşterilere tarafsız ve adil hizmet sunmak,
- Sıfat ve görevleri dolayısıyla bankalara veya müşterilerine ait öğrendikleri sırları, bu konuda kanunen açıkça yetkili kılınan mercilerden başkasına açıklamamak,
- Çalışma ve davranışlarında bankanın itibar kaybına sebebiyet vermemek,
- "Ticari işletme" veya "Esnaf işletmesi" sayılmalarını gerektiren faaliyetlerde bulunmamak,
- Adalet, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk prensiplerine aykırı davranışlarda bulunmamak,
- Görevlerini gerçekleştirirken diğer çalışanlar ile saygılı ve özenli iletişim kurmak suretiyle ortak amaçlar yönünde işbirliği sağlamak,
- Bankaya ait varlıkları ve kaynakları verimsiz ve amaç dışı kullanmamak,
- Görev ve sıfatlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin olanaklarından kişisel çıkar sağlamamak,
- Kendilerine yapılan menfaat sağlamaya yönelik teklifleri derhal reddetmek, yetkili makamlara ve amirlerine bildirmek,
- Müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmemek,
- Mevcut veya potansiyel müşterilerden teamül dışında hediyeler almamak,
- Hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında üstlendikleri görevlerle ilgili olarak hesap verebilme sorumluluğu içinde olmak,
- Dernek, vakıf, kooperatif ve benzeri yerler hariç, bankasının onayı olmadan hiç bir özel ve resmi kuruluştaki görev almamak.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; çalışanların, çalıştıkları kurumlardaki etik uygulamalar hakkındaki algıları ile motivasyon durumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Her geçen gün işletmeler arasındaki rekabet artmakta ve zorlaşan ekonomik şartlarda ayakta kalabilmek bazı koşullara bağlı hale gelmektedir. Bu koşulların en başında gelenlerinden biri de “çalışan”dır.

Çalışanların yüksek performans göstermesi işletmelerin başarısı için çok önemlidir. Çalışanların yüksek performans göstermesinin bağlı olduğu unsurlardan biri ise, motivasyondur. Daha yüksek motivasyona sahip çalışanların bulunduğu işletmeler büyük olasılıkla gelişime ve ilerlemeye daha açık olacaktır.

Çalışan motivasyonu birçok unsura bağlıdır. Bu unsurlardan bazıları kısmen veya tamamen işletmelerin kontrolü altındadır. Bu unsurların çalışanlar tarafından algılanış şekli motivasyonu etkileyecek ve dolayısıyla performans üzerinde etkili olabilecektir.

Bu unsurlardan biri de; işletmelerdeki uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Birçok uygulama çalışanlar tarafından etik veya etik dışı olarak algılanabilir ve böylece çalışanların motivasyonu bu durumdan olumlu veya olumsuz etkilenebilir.

İşletmelerdeki birçok uygulama etik açıdan sorunlar yaratabilir. Özellikle çok sayıda kişinin çalıştığı kurumsallaşmış şirketlerde ilişkiler çok daha karmaşık olduğu için etik açıdan düşünülmesi gereken çok daha fazla husus bulunmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları çalışanlar ile doğrudan ilişkili olan konuları içerdiği ve çalışanların da kurumların gelişimi için en önemli unsurlardan biri olduğu düşünülebilir. Bu nedenle özellikle insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve bunun, motivasyonları üzerinde nasıl bir etkisi olduğu konusu önemlidir.

Bu araştırmanın amacı da; çalışanların, çalıştıkları kurumlardaki çeşitli uygulamaları etik açıdan nasıl gördüğü ve bunun motivasyon ile ilişkili olup olmadığının incelenmesidir. Firmaların zaten etik davranması gerektiği düşünülebilir. Ayrıca bu davranışların çalışan motivasyonu ile ilişkili olup olmadığının ortaya konulması ile,

etik davranma sadece “ahlaki bir gereklilik” değil aynı zamanda yüksek performans için gerekli bir unsur olarak gösterilebilir.

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki etik uygulamalara ilişkin etik algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok araştırmanın bulunmaması da araştırmanın önemini arttırmaktadır.

4.3. Varsayımlar

Veri toplama aracı olarak kullanılacak olan ankete katılımcıların doğru ve samimi yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırma için seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

4.4. Hipotezler

Araştırma kapsamında 1 ana hipotez ve 12 alt hipotez sınanacaktır.

Ana Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler

1. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki işe alım uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki işe alım uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

2. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

3. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki terfi uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki terfi uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

4. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

5. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

6. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

7. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki iş güvenliği uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki iş güvenliği uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

8. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki disiplin uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki disiplin uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

9. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

10. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki yönetim tarzına ilişkin etik algıları ile buna ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki yönetim tarzına ilişkin etik algıları ile buna ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

11. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

12. Alt Hipotez

H1: Çalışanların, demografik özellikleri ile işletmelerindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

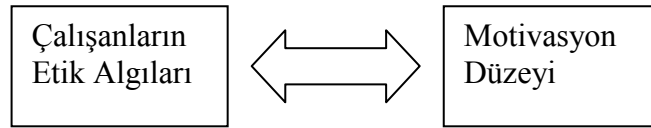
H0: Çalışanların, demografik özellikleri ile işletmelerindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, Genel Müdürlük'leri İstanbul'da bulunan 3 özel bankanın Bireysel Bankacılık, Eğitim, İnsan Kaynakları ve Teftiş departmanlarında bulunan toplam 199 çalışan ile yapılmıştır.
- Araştırmaya, asistan, uzman, yetkili, yönetmen, bölüm yöneticisi ve grup müdürü pozisyonundaki çalışanlar katılmıştır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Araştırma modeli tanımlayıcı araştırma modelidir.



Şekil 4.1 : Araştırmanın Modeli

4.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Genel Müdürlük'leri İstanbul sınırları içinde bulunan bankalardır. Örneklem ise, 3 özel bankanın Bireysel Bankacılık, Eğitim, İnsan Kaynakları ve Teftiş Kurulu çalışanlarıdır. Bankaların büyüklüklerinin birbirine yakın olması amaçlanmıştır.

3 bankanın yukarıda belirtilen departmanlarında çalışan toplam 352 personele ulaşılmıştır. Toplam 199 çalışan anketi cevaplamış olup, geri dönüş oranı %56 olmuştur. Anketi cevaplayan çalışanların dağılımı aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Tablo 4.1: Anketleri Cevaplayan Çalışan Dağılımı

	Bireysel Bankacılık	Eğitim	İnsan Kaynakları	Teftiş Kurulu
	Cevaplanan Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı	Cevaplanan Anket Sayısı
A Bankası	16	15	13	33
B Bankası	12	11	12	23
C Bankası	14	11	12	26
Toplam	43	37	37	82

4.6.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, biri etik diğeri motivasyon ile ilgili olan 2 bölümden oluşan ve bu araştırma için hazırlanmış olan anket formu kullanılmıştır. Anketin etik ile ilgili bölümü 57 sorudan oluşmakta ve Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,96$ 'dır. Anketin motivasyon ile ilgili bölümü 18 sorudan oluşmakta ve Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,90$ olarak bulunmuştur.

Anketlerde katılımcıların, çalıştıkları firmalardaki etik uygulamaları ile ilgili algılarına ve motivasyonlarına yönelik sorular yer almaktadır. İşletmelerdeki işe alım, eğitim, terfi, performans değerlendirme, ücretlendirme, çalışma koşulları, iş güvenliği, disiplin, sosyal sorumluluk, yönetim tarzı ve müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin soruların bulunduğu anket formunda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Ayrıca katılımcıların; cinsiyet, yaş, kurumlarındaki çalışma süresi, toplam iş deneyimi, eğitim durumu, çalıştıkları departman ve bulundukları pozisyonlara ilişkin demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.7. Veri Analizi

İki bölümden oluşan anket formuna ilişkin güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 15.0 programı ile korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Toplanan verilerin, analiz sonucu normal dağılıma uyduğu tespit edilmiş olup, demografik özelliklerin analizinde ANOVA analizi ve T-testi kullanılmıştır. Tüm analizler 0,05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

4.8. Bulgu ve Yorumlar

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özellikleri, daha sonra ise, araştırmanın hipotezleri ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

4.8.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan 199 kişinin demografik özelliklerine aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	90	45,2
Erkek	109	54,8
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %54,8'i erkek, %45,2'si ise kadındır.

Tablo 4.3: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bankalara Göre Dağılımı

Banka	Frekans	Oran (%)
A	77	38,7
B	59	29,6
C	63	31,7
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin arasında en çok A bankası çalışanları bulunmaktadır (%38,7). Diğer iki bankada çalışan katılımcıların oranı ise birbirine yakındır.

Tablo 4.4: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

Departman	Frekans	Oran (%)
Pazarlama	43	21,6
Eğitim	37	18,6
İK	37	18,6
Tefiş	82	41,2
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişiler arasında en yoğun olarak tefiş departmanı çalışanları bulunmaktadır.

Tablo 4.5: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)
Üniversite	151	75,9
Yüksek lisans	43	21,6
Doktora	5	2,5
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişiler arasında en yoğun olarak üniversite mezunları bulunmaktadır. Üniversite düzeyinden daha yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların sayısı, eğitim düzeyi yükseldikçe azalmaktadır.

Tablo 4.6: Araştırmaya Katılanların, İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Oran (%)
1 yıldan az	13	6,5
1-3	93	46,7
3-5	60	30,2
5-7	28	14,1
7-10	5	2,5
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişiler arasında en yoğun olarak, 1-3 yıl arası sürelerde mevcut işletmelerinde çalışanlar bulunmaktadır. Çalışma süresi 1-3 yıldan yukarı doğru gittikçe, çalışan sayısı da azalmaktadır.

Tablo 4.7: Araştırmaya Katılanların Toplam İş Deneyimi Dağılımı

Toplam Deneyim	Frekans	Oran (%)
1 yıldan az	9	4,5
1-3	72	36,2
3-5	53	26,6
5-7	43	21,6
7-10	16	8,0
10-15	3	1,5
15 yıldan fazla	3	1,5
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişiler arasında en yoğun olarak, 1-3 yıl arası toplam iş deneyimi olan çalışanlar bulunmaktadır. Çalışma süresi 1-3 yıldan yukarı doğru gittikçe, çalışan sayısı da azalmaktadır.

Tablo 4.8: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Oran (%)
20-25	62	31,2
25-30	70	35,2
30-35	54	27,1
35-40	10	5,0
40-45	3	1,5
Toplam	199	100,0

Araştırmaya katılan kişiler arasında en yoğun olarak, 25-30 yaş arası çalışanlar bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların %93'ü 35 yaşın altındadır.

Tablo 4.9: Araştırmaya Katılanların Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Oran (%)
Asistan	18	9,0
Uzman	77	38,7
Yetkili	36	18,1
Yönetmen	40	20,1
Bölüm Yöneticisi	20	10,1
Grup Müdürü	8	4,0
Toplam	199	100,0

Araştırmaya, en yoğun olarak, uzman pozisyonunda bulunan çalışanlar katılmıştır. Araştırmaya katılanların arasındaki en yüksek pozisyon olan grup müdürü pozisyonu çalışanlarının sayısının ise en az olduğu görülmektedir.

4.8.2. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Ana Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki olup olmadığı sınanmış ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.10).

Tablo 4.10: Ana Hipotez Analizi

Correlations

		Etik	Motivasyon
Etik	Pearson Correlation	1	,756**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
Motivasyon	Pearson Correlation	,756**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ana hipotez kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde güçlü bir korelasyon ($\alpha = 0,756$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arttıkça, motivasyon düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

Alt Hipotezler

Alt hipotezlerle ilgili sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

1. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki işe alım uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucu pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.11).

Tablo 4.11: İşe Alım Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations

		ortipealým	IseAlim.Mot
IseAlim.Etik	Pearson Correlation	1	,502**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
IseAlim.Mot	Pearson Correlation	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki işe alım uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki işe alım uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde ortalamanın üzerinde bir korelasyon ($\alpha = 0,502$) bulunmaktadır. Bu sonuca göre; çalışanların kurum içerisindeki işe alım uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

2. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiş ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır. Sonuçlara Tablo 4.12’de yer verilmiştir.

Tablo 4.12: Eğitim Analizi (Etik-Motivasyon)

		Correlations	
		örteöitim	Egitim.Mot
Egitim.Etik	Pearson Correlation	1	,664**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
Egitim.Mot	Pearson Correlation	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde ortalamanın üzerinde bir korelasyon ($\alpha = 0,664$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

3. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki terfi uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sınanmış ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.13).

Tablo 4.13: Terfi Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		ortterfi	Terfi.Mot
Terfi.Etik	Pearson Correlation	1	,618**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
Terfi.Mot	Pearson Correlation	,618**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki terfi uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki terfi uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde ortalamanın üzerinde bir korelasyon ($\alpha = 0,618$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki terfi uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

4. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiş ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.14).

Tablo 4.14: Performans Değerlendirme Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		performa nsetik	performans motivasyon
performansetik	Pearson Correlation	1	,595**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
performansmotivasyon	Pearson Correlation	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde ortalamanın üzerinde bir korelasyon ($\alpha = 0,595$) bulunmaktadır. Yani; çalışanların kurum içerisindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

5. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonucu pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Sonuçlara Tablo 4.15’de yer verilmiştir.

Tablo 4.15: Ücretlendirme Uygulamaları Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		ucretetik	ucretmoti vasyon
ucretetik	Pearson Correlation	1	,534**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
ucretmotivasyon	Pearson Correlation	,534**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde ortalamanın üzerinde bir korelasyon ($\alpha = 0,534$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

6. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sınanmış ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.16).

Tablo 4.16: Çalışma Koşulları Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations			
		ortçalybm akobul	Kosullar.Mot
Kosullar.Etik	Pearson Correlation	1	,364**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
Kosullar.Mot	Pearson Correlation	,364**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde zayıf bir korelasyon ($\alpha = 0,364$) bulunmaktadır. Bu sonuca göre; çalışanların kurum içerisindeki eğitim uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

7. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki iş güvenliği uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiş ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.17).

Tablo 4.17: İş Güvenliği Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		ortipgüvenliği	ortipgüve nmoti
IsGüvenligi. Etik	Pearson Correlation	1	,628**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
IsGüvenligi. Mot	Pearson Correlation	,628**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki iş güvenliği uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki iş güvenliği uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde ortalamanın üzerinde bir korelasyon ($\alpha = 0,628$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki iş güvenliği uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

8. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki disiplin uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sınıanmış ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.18).

Tablo 4.18: Disiplin Uygulamaları Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		ortdisiplin	Disiplin.Mot
Disiplin.Etik	Pearson Correlation	1	,368**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
Disiplin.Mot	Pearson Correlation	,368**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki disiplin uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki disiplin uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde zayıf bir korelasyon ($\alpha = 0,368$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki disiplin uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

9. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiş ve pozitif bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Sonuçlara Tablo 4.19’da yer verilmiştir.

Tablo 4.19: Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		sosyalso	SosyalSor.Mot
SosyalSor.Etik	Pearson Correlation	1	-,021
	Sig. (2-tailed)		,766
	N	199	199
SosyalSor.Mot	Pearson Correlation	-,021	1
	Sig. (2-tailed)	,766	
	N	199	199

H1 hipotezi kabul edilmemiş olup, H0 hipotezi kabul görmüştür.

H0: Çalışanların, işletmelerindeki sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki yoktur.

Çalışanların, işletmelerindeki eğitim uygulamalara ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p = .766 > 0,05$ olduğundan, anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin etik algılarının bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleriyle ilişkili olmadığını ortaya koymaktadır.

10. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki yönetim tarzına ilişkin etik algıları ile buna ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiş ve pozitif bir ilişki ortaya konmuştur (Tablo 4.20).

Tablo 4.20: Yönetim Tarzı Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations			
		ortyönettarz	ortyönetimt arzýmoti
YönetimTarzi.Etik	Pearson Correlation	1	,706**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	199	199
YönetimTarzi.Mot	Pearson Correlation	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki yönetim tarzına ilişkin etik algıları ile buna ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki yönetim tarzına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde güçlü bir korelasyon ($\alpha = 0,706$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki yönetim tarzına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını göstermektedir.

11. Alt Hipotez

Çalışanların, işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı sınanmış ve pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır (Tablo 4.21).

Tablo 4.21: Müşteri İlişkileri Analizi (Etik-Motivasyon)

Correlations		ortmüpteri	Müşteri.Mot
Müşteri.Etik	Pearson Correlation	1	,236**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	199	199
Müşteri.Mot	Pearson Correlation	,236**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	199	199

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H1: Çalışanların, işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Çalışanların, işletmelerindeki müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde zayıf bir korelasyon ($\alpha = 0,236$) bulunmaktadır. Bu sonuç; çalışanların kurum içerisindeki müşteri ilişkileri uygulamalarına ilişkin etik algıları arttıkça, bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeylerinin de arttığını ortaya koymaktadır.

4.8.3. Etik Algılar ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu başlık altında, araştırmanın 12. alt hipotezi incelenmiş olup, bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

12. Alt Hipotez

Bu alt hipotez kapsamında, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı ANOVA analizi ile sınanmıştır.

Etik Algı-Cinsiyet

İlk olarak çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı sınanmıştır.

Tablo 4.22: Etik Algı-Cinsiyet İlişkisinin Anlamlılık Analizi

ANOVA					
Etik					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,116	1	,116	2,306	,130
Within Groups	9,893	197	,050		
Total	10,008	198			

Tablo 4.23: Etik Algı-Cinsiyet İlişkisinin Analizi

Descriptives								
Etik								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
kadın	90	3,8552	,20371	,02147	3,8125	3,8978	3,00	4,37
erkek	109	3,8067	,23959	,02295	3,7612	3,8522	2,68	4,42
Total	199	3,8286	,22483	,01594	3,7972	3,8600	2,68	4,42

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları ile cinsiyetleri arasında, $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p = 0,13$).

Tablo 4.24: Etik Algı-Cinsiyet İlişkisinin Analizi (T testi)

Independent Samples Test								
t-test for Equality of Means								
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Etik	Equal variances assumed	1,519	197	,130	,04847	,03192	-,01447	,11141
	Equal variances not assumed	1,542	196,820	,125	,04847	,03143	-,01351	,11045

T testi de aynı sonuçları ortaya koymakta olup, çalışanların etik algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Etik Algı-Yaş

Çalışanların, yaşları ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 4.25: Etik Algı-Yaş İlişkisinin Anlamlılık Analizi

ANOVA

Etik					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,330	4	,333	7,435	,000
Within Groups	8,678	194	,045		
Total	10,008	198			

Tablo 4.26: Etik Algı-Yaş İlişkisinin Analizi

Descriptives

Etik								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-25	62	3,8084	,11490	,01459	3,7793	3,8376	3,28	4,07
25-30	70	3,7629	,25109	,03001	3,7030	3,8228	2,68	4,19
30-35	54	3,8749	,23639	,03217	3,8104	3,9394	3,00	4,37
35-40	10	4,0632	,24937	,07886	3,8848	4,2415	3,72	4,42
40-45	3	4,1637	,02680	,01547	4,0972	4,2303	4,14	4,19
Total	199	3,8286	,22483	,01594	3,7972	3,8600	2,68	4,42

Çalışanların, yaşları ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ($p = 0,00$) ve 40-45 yaşları arasındaki çalışanların en yüksek seviyede, 25-30 yaşları arasındaki çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.27: Etik Algı-Yaş İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi**Multiple Comparisons**Dependent Variable: Etik
Scheffe

(I) Yas	(J) Yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
20-25	25-30	,04553	,03689	,822
	30-35	-,06649	,03937	,584
	35-40	-,25473*	,07207	,016
	40-45	-,35531	,12503	,093
25-30	20-25	-,04553	,03689	,822
	30-35	-,11201	,03831	,078
	35-40	-,30025*	,07150	,002
	40-45	-,40084*	,12470	,038
30-35	20-25	,06649	,03937	,584
	25-30	,11201	,03831	,078
	35-40	-,18824	,07281	,158
	40-45	-,28882	,12546	,262
35-40	20-25	,25473*	,07207	,016
	25-30	,30025*	,07150	,002
	30-35	,18824	,07281	,158
	40-45	-,10058	,13923	,971
40-45	20-25	,35531	,12503	,093
	25-30	,40084*	,12470	,038
	30-35	,28882	,12546	,262
	35-40	,10058	,13923	,971

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algı düzeylerini çalışanların yaşları arasında karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ düzeyinde 20-25 ile 35-40, 25-30 ile 35-40, 35-40 ile 25-30 ve 20-25, 40-45 ile 25-30 arasında yaşları olan çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etik Algı-Kurumdaki Çalışma Süresi

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları ile işletmelerindeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 4.28: Etik Algı-Çalışma Süresi İlişkisinin Anlamlılık Analizi**ANOVA**

Etik					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,297	4	,324	7,220	,000
Within Groups	8,712	194	,045		
Total	10,008	198			

Tablo 4.29: Etik Algı-Çalışma Süresi İlişkisinin Analizi

Descriptives								
Etik								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean			
					Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
1 yıldan az	13	3,7449	,32512	,09017	3,5485	3,9414	2,68	3,95
1-3	93	3,7702	,20379	,02113	3,7283	3,8122	3,00	4,16
3-5	60	3,8520	,19390	,02503	3,8020	3,9021	3,37	4,37
5-7	28	3,9649	,21975	,04153	3,8797	4,0501	3,53	4,42
7-10	5	4,0877	,15838	,07083	3,8911	4,2844	3,81	4,19
Total	199	3,8286	,22483	,01594	3,7972	3,8600	2,68	4,42

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları ile işletmelerindeki çalışma süreleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ($p = 0,000$) ve 7-10 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanların en yüksek seviyede, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.30: Etik Algı-Çalışma Süresi İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi

Multiple Comparisons				
Dependent Variable: Etik				
Scheffe				
(I) Çalışma.Süresi	(J) Çalışma.Süresi	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
1 yıldan az	1-3	-,02529	,06275	,997
	3-5	-,10711	,06483	,605
	5-7	-,21997	,07112	,052
	7-10	-,34278	,11151	,055
1-3	1 yıldan az	,02529	,06275	,997
	3-5	-,08181	,03509	,250
	5-7	-,19468*	,04568	,002
	7-10	-,31749*	,09728	,034
3-5	1 yıldan az	,10711	,06483	,605
	1-3	,08181	,03509	,250
	5-7	-,11287	,04850	,252
	7-10	-,23567	,09864	,226
5-7	1 yıldan az	,21997	,07112	,052
	1-3	,19468*	,04568	,002
	3-5	,11287	,04850	,252
	7-10	-,12281	,10288	,840
7-10	1 yıldan az	,34278	,11151	,055
	1-3	,31749*	,09728	,034
	3-5	,23567	,09864	,226
	5-7	,12281	,10288	,840

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algılarını işletmelerindeki çalışma süreleri arasında karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ düzeyinde 1-3 yıl ile 5-7 yıl ve 1-3 yıl ile 7-10 yıl arasındaki çalışma sürelerine sahip olan çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etik Algı-Eğitim Durumu

Çalışanların, eğitim durumları ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı sınanmıştır.

Tablo 4.31: Etik Algı-Eğitim Durumu İlişkisinin Anlamlılık Analizi

ANOVA

Etik					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,598	2	,299	6,226	,002
Within Groups	9,411	196	,048		
Total	10,008	198			

Tablo 4.32: Etik Algı-Eğitim Durumu İlişkisinin Analizi

Descriptives

Etik								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
üniversite	151	3,8017	,20032	,01630	3,7695	3,8339	3,00	4,37
yüksek lisans	43	3,8947	,27506	,04195	3,8101	3,9794	2,68	4,35
doktora	5	4,0737	,23122	,10340	3,7866	4,3608	3,88	4,42
Total	199	3,8286	,22483	,01594	3,7972	3,8600	2,68	4,42

Çalışanların, eğitim durumları ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında, $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ($p = 0,002$) ve eğitim durumu doktora olan çalışanların en yüksek seviyede, eğitim durumu üniversite olanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesinin arttıkça, etik algı düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 4.33: Etik Algı-Eğitim Durumu İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Etik

Scheffe

(I) Eğitim	(J) Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
üniversite	yüksek lisans	-,09306	,03788	,051
	doktora	-,27201*	,09960	,026
yüksek lisans	üniversite	,09306	,03788	,051
	doktora	-,17895	,10353	,227
doktora	üniversite	,27201*	,09960	,026
	yüksek lisans	,17895	,10353	,227

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algılarını eğitim durumları arasında karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ düzeyinde üniversite-doktora eğitim durumlarına sahip olan çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etik Algı-Departman

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 4.34: Etik Algı-Departman İlişkisinin Anlamlılık Analizi**ANOVA**

Etik	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,262	3	,421	9,381	,000
Within Groups	8,746	195	,045		
Total	10,008	198			

Tablo 4.35: Etik Algı-Departman İlişkisinin Analizi**Descriptives**

Etik	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
pazarlama	43	3,7507	,23305	,03554	3,6790	3,8224	3,00	4,19
eğitim	37	3,9583	,21087	,03467	3,8880	4,0286	3,70	4,42
ik	37	3,8985	,14910	,02451	3,8488	3,9482	3,65	4,21
teftip	82	3,7794	,22399	,02474	3,7302	3,8286	2,68	4,19
Total	199	3,8286	,22483	,01594	3,7972	3,8600	2,68	4,42

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları ile çalıştıkları departman arasında, $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ($p = 0,000$) ve eğitim departmanında çalışanların en yüksek seviyede, pazarlama departmanında çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir. En yüksek ikinci etik algı düzeyinin de, eğitim departmanı gibi, insan kaynakları yönetimi kapsamında olan insan kaynakları departmanında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.36: Etik Algı-Departman İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Etik
Scheffe

(I) Departman	(J) Departman	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
pazarlama	eğitim	-,20756*	,04749	,000
	ik	-,14782*	,04749	,024
	teftiş	-,02870	,03988	,915
eğitim	pazarlama	,20756*	,04749	,000
	ik	,05974	,04924	,689
	teftiş	,17886*	,04194	,001
ik	pazarlama	,14782*	,04749	,024
	eğitim	-,05974	,04924	,689
	teftiş	,11911*	,04194	,048
teftiş	pazarlama	,02870	,03988	,915
	eğitim	-,17886*	,04194	,001
	ik	-,11911*	,04194	,048

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algılarını, çalıştıkları departmanlar arasında karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ düzeyinde pazarlama-eğitim, pazarlama-insan kaynakları, eğitim-teftiş ve insan kaynakları-teftiş departmanlarında çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En düşük etik algıya sahip olan pazarlama departmanı ile en yüksek etik algıya sahip olan eğitim ve insan kaynakları departmanları arasındaki farkların anlamlı olduğu görülmektedir.

Etik Algı-Pozisyon

Çalışanların, bulundukları pozisyon ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 4.37: Etik Algı-Pozisyon İlişkisinin Anlamlılık Analizi**ANOVA**

Etik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,229	5	,446	11,061	,000
Within Groups	7,779	193	,040		
Total	10,008	198			

Tablo 4.38: Etik Algı-Pozisyon İlişkisinin Analizi**Descriptives**

Etik

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
asistan	18	3,8187	,06137	,01446	3,7882	3,8492	3,72	3,91
uzman	77	3,7626	,23659	,02696	3,7089	3,8163	2,68	4,16
yetkili	36	3,8065	,14372	,02395	3,7579	3,8552	3,68	4,19
yönetmen	40	3,8118	,22234	,03516	3,7407	3,8829	3,00	4,32
bölüm yöneticisi	20	4,0096	,19348	,04326	3,9191	4,1002	3,72	4,37
grup müdürü	8	4,2171	,11897	,04206	4,1176	4,3166	4,07	4,42
Total	199	3,8286	,22483	,01594	3,7972	3,8600	2,68	4,42

Çalışanların, bulundukları pozisyon ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında, $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ($p = 0,000$) ve grup müdürü pozisyonunda bulunan çalışanların en yüksek seviyede, uzman pozisyonunda bulunan çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.39: Etik Algı-Pozisyon İlişkisinin Karşılaştırmalı Analizi**Multiple Comparisons**Dependent Variable: Etik
Scheffe

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
asistan	uzman	,05613	,05256	,950
	yetkili	,01218	,05796	1,000
	yönetmen	,00687	,05698	1,000
	bölüm yöneticisi	-,19094	,06523	,133
	grup müdürü	-,39839*	,08531	,001
uzman	asistan	-,05613	,05256	,950
	yetkili	-,04394	,04054	,947
	yönetmen	-,04925	,03913	,902
	bölüm yöneticisi	-,24706*	,05039	,000
	grup müdürü	-,45452*	,07458	,000
yetkili	asistan	-,01218	,05796	1,000
	uzman	,04394	,04054	,947
	yönetmen	-,00531	,04612	1,000
	bölüm yöneticisi	-,20312*	,05599	,025
	grup müdürü	-,41058*	,07847	,000
yönetmen	asistan	-,00687	,05698	1,000
	uzman	,04925	,03913	,902
	yetkili	,00531	,04612	1,000
	bölüm yöneticisi	-,19781*	,05498	,027
	grup müdürü	-,40526*	,07776	,000
bölüm yöneticisi	asistan	,19094	,06523	,133
	uzman	,24706*	,05039	,000
	yetkili	,20312*	,05599	,025
	yönetmen	,19781*	,05498	,027
	grup müdürü	-,20746	,08399	,301
grup müdürü	asistan	,39839*	,08531	,001
	uzman	,45452*	,07458	,000
	yetkili	,41058*	,07847	,000
	yönetmen	,40526*	,07776	,000
	bölüm yöneticisi	,20746	,08399	,301

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Çalışanların, çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algılarını, bulundukları pozisyonlar arasında karşılaştırdığımızda; $p < 0,05$ düzeyinde asistan-grup müdürü, uzman-bölüm yöneticisi, uzman-grup müdürü, yetkili-bölüm yöneticisi, yetkili grup müdürü, yönetmen-bölüm yöneticisi ve yönetmen-grup müdürü pozisyonlarında bulunan çalışanlara ait etik algılar arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek etik algıya sahip olan grup müdürü pozisyonundaki çalışanlar ile, bir başka yönetici pozisyonu olan bölüm yöneticisi pozisyonu dışındaki pozisyonlar arasındaki farkların anlamlı olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ

Etik, tarih boyunca birçok bilim alanı araştırmalarına konu olan ve hakkında çok farklı düşüncelerin ortaya konduğu bir kavram olmuştur. Motivasyonun da, “bir iş yapmak” için çok gerekli bir unsur olduğu düşünülebilir.

Bir işi sadece yapmak değil, “daha iyi ve farklı yapmak” için uğraşan işletmeler çalışan motivasyonuna daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle çalışanların motivasyonuna etkisi olan unsurlar birçok kez incelenmiş ve insanları daha iyi motive etmek için neler yapılabileceği araştırılmıştır. Etik konusu ise, daha çok, “uyulması gereken kurallar” olarak ele alınmış olmasına karşın özellikle son yıllarda, insanların “nasıl bir şirkette çalışmak isteyeceği” konusu dikkate alınarak, üzerinde daha fazla durulan bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmada, çalışanların işletmelerdeki uygulamalara yönelik etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Buna yönelik olarak motivasyon ve etik konularında literatür araştırması yapılmış ve ilgili kavramlara yönelik bilgiler sunulmuştur.

İşletmelerdeki –özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilişkili- uygulamalara yönelik etik algılar ve çalışan motivasyonunu ortaya koymak için anketler oluşturulmuş ve bu anketler 3 özel bankanın toplam 199 çalışanına uygulanmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi kabul edilmiş ve çalışanların, işletmelerindeki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında güçlü bir korelasyonun olduğu ortaya konmuştur. Yani; çalışanların kurum içerisindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arttıkça, motivasyon düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Buradan hareketle; çalışanların, işletmelerindeki uygulamaları –kendi algıları çerçevesinde- etik açıdan değerlendirdikleri ve önemsedikleri düşünülebilir. Yani; işletmelerin davranışlarının etik olup olmadığı konusu, çalışanların motivasyonu ile ilişkilendirilebilecek bir unsurdur.

Bu nedenle işletmeler, uygulamalarını şekillendirirken etik ile ilgili konuları da dikkate almalıdır. Bir çalışana daha fazla ücret verildiğinde, büyük ihtimalle motivasyonunun da artacağı düşünüldüğü gibi, ücret politikalarının etik olarak algılanması, motivasyonu olumlu etkileyen bir unsur olarak görülmelidir. Büyük ihtimalle; daha etik davranışlar gösteren işletmelerin çalışanları daha motive bir şekilde çalışacaktır. Bu da, işletmelerin başarısı ve ilerlemesi açısından önemli olacaktır.

Araştırmanın alt hipotezlerinden işe alım uygulamalarına ilişkin etik algı ve motivasyon arasındaki korelasyonun ortalamanın biraz üstünde olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin çok güçlü çıkmamasının nedenlerinden biri; çalışanların, işe girdikten sonra işe alım süreçleri ile çok ilgilenmedikleri ve dolayısıyla motivasyon düzeyleri ile güçlü bir ilişkisinin olmaması olabilir.

Eğitim uygulamalarına ilişkin analiz sonuçları da etik ile motivasyon ilişkisi için ortalamanın üzerinde bir korelasyon değeri ortaya koymuştur. Çalışanların, kendi gelişimleri için gerekli olarak gördüğü eğitim konusuna ilişkin korelasyonun güçlü sayılabilecek bir seviyede olması normal karşılanabilir.

Analiz sonuçlarına göre, terfi uygulamalarına ilişkin etik algı ve motivasyon arasındaki korelasyon ortalamanın üzerindedir. Bu ilişkinin daha da güçlü çıkmamasının nedenlerinden biri, günümüzde, bankacılık sektöründe sık iş değiştirilebilmesi ve dolayısıyla, çalışanların aynı işletmedeki yükselme olanaklarının dışında da seçenekler görmeleri olabilir.

Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin etik algı ile motivasyon arasında ortalamanın üzerinde bir korelasyon değeri bulunmuştur. İşletmelerde performans değerlendirme sonuçları ile yakından ilişkili olan ücretlendirme uygulamalarına ilişkin etik algı ile motivasyon arasındaki korelasyon da ortalamanın üzerindedir. Çalışanların bu uygulamalara ilişkin etik algılarının, motivasyon düzeyleri ile pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunması normal karşılanabilir.

Ancak, doğrudan çalışanların gelir düzeylerini etkileyen performans değerlendirme ve ücret konularına ilişkin korelasyonun güçlü çıkmaması şaşırtıcıdır. Bunun nedenlerinden biri; çalışanların, bu konulara ilişkin anket sorularını, tüm işletmeyi düşünerek cevaplamaları ve bu uygulamaların genel anlamı ile etik olup

olmadığından daha çok, kendileri açısından ortaya çıkan sonuçlara daha çok önem vermeleri olabilir.

Çalışma koşullarının etik algılanması ile buna ilişkin motivasyon düzeyine ait korelasyon değerinin ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri; araştırma kapsamında bankacılık sektörünün olması ve bu sektörde genel itibarıyla çalışma koşullarının “iyi” sayılabilecek bir düzeyde olmasından dolayı, bu konunun çalışan motivasyonu üzerinde çok belirleyici bir unsur olmaması olabilir.

Disiplin uygulamalarına ilişkin korelasyonun zayıf olması şaşırtıcıdır. Bunun nedenlerinden biri; çalışanların bu uygulamaların zaten etik olmasını beklemeleri olabilir. Dolayısıyla, bu konu da çalışan motivasyonu üzerinde zayıf bir etki yaratıyor olabilir.

Sosyal sorumluluğa ilişkin etik ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olmaması, sosyal sorumluluk konusunda işletmelerin neler yapması gerektiği veya neler yapılabileceği konusunda çalışanların çok fazla bilgi sahibi olmaması veya çalışanların bu konuya –kendi motivasyonları açısından- çok fazla önem vermemesine bağlı olabilir. Ayrıca, sosyal sorumluluk uygulamaları için daha fazla kaynak ayıran ve dolayısıyla daha etik olduğu düşünülebilecek olan işletmelerde çalışanların, bu uygulamalara ayrılan kaynakların yüksek düzeyde olmasından da rahatsız olabileceği düşünülebilir.

Yönetim tarzına ilişkin etik algılar ile buna ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bu konuya ilişkin korelasyonun güçlü olduğu görülmektedir. Alt hipotezler arasında en güçlü korelasyonun olduğu yönetim tarzının, çalışan motivasyonu üzerinde en önemli faktörlerden biri olduğu görülmektedir.

Müşteri ilişkileri ile ilgili etik algılar ile müşteri ilişkilerine ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Ancak, bu konuya ilişkin korelasyonun zayıf olduğu görülmektedir. Çalışanların bu konuyu, kendileri üzerinde doğrudan etkili olmayan bir unsur olarak görmeleri bunun nedenlerinden biri olabilir. Ayrıca, bankacılık sektöründeki yoğun rekabetten dolayı müşteri ilişkilerinde zaman zaman etik dışı davranışların normal karşılanabildiği de düşünülebilir.

Araştırmada ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile çalıştıkları işletmelerdeki uygulamalara ilişkin etik algıları incelenmiştir. Bu kapsamda, çalışanların etik algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

40-45 yaş arası çalışanların, işletme uygulamalarına ilişkin en yüksek etik algılara sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan 40-45 yaş arası olan çalışan sayısı sadece 3'tür. Yine de; 3 çalışanın da, araştırmaya katılan çalışanlar arasındaki en yüksek pozisyon olan grup müdür pozisyonunda olan personeller olduğu görülmektedir.

Bu yaş grubunun en yüksek etik algıya sahip olmasının nedeni; bu çalışanların işletmelerdeki karar alma noktalarında olmaları olabilir. Dolayısıyla; bu çalışanlar alınan kararları, diğer çalışanlara göre daha etik olarak algılayabilirler. Ayrıca, işletmelerde yüksek pozisyonda bulunan kişilerin ancak, çalıştıkları işletmenin etik politikalarını benimseyen ve onaylayan kişilerden oluşması da buna bir neden olabilir.

Çalışanların, işletme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile işletmelerindeki çalışma süreleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. En yüksek etik algı, 7-10 yıl arasında çalışma sürelerine sahip olan personeldir. Bu süre ayrıca, araştırmaya katılanlar arasında, aynı işletmede en çok çalışma süresidir. Bunun nedenlerinden biri; zaman içinde işletme uygulamalarından memnun olan ve/veya bu uygulamaları etik bulan kişilerin aynı işletmede çalışmaya devam etmesi olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile işletmelerindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcıların %75'i üniversite mezunu olup, en düşük etik algı düzeyine sahiptirler. En yüksek etik algı ise, eğitim seviyesi doktora olan çalışanlardır ve doktora-üniversite eğitim seviyeleri arasındaki fark anlamlı olarak bulunmuştur. Bunun nedenlerinden birinin; farklı eğitim düzeylerine sahip kişilerin farklı algılara ve/veya beklentilere sahip olabileceği düşünülebilir.

Çalışanların, işletme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile çalıştıkları departman arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim departmanında çalışanların en yüksek seviyede, pazarlama departmanında çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek ikinci etik algı düzeyi de,

eğitim departmanı gibi, insan kaynakları yönetimi kapsamında olan insan kaynakları departmanında bulunmaktadır.

En düşük etik algı düzeyi ise pazarlama departmanı personelinde çıkmıştır. Bu departmanların satışa yönelik olması ve insanlara bir ürün satmaya çalışan bu departmanda çalışanların diğer departmanlara göre farklı bir bakış açılarının olduğu düşünülebilir. En yüksek etik algıya sahip olan eğitim ve insan kaynakları departmanları ile en düşük etik algıya sahip olan pazarlama departmanı arasındaki farkların anlamlı olması da, bu departmanlar arasındaki farklı algı düzeylerini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonları ile işletmelerindeki uygulamalara ilişkin etik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlara göre; grup müdürü pozisyonunda bulunan çalışanların en yüksek seviyede, uzman pozisyonunda bulunan çalışanların ise, en düşük seviyede etik algıya sahip olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayan çalışanlar arasında en yüksek pozisyonda bulunan grup müdürü konumundaki çalışanların en yüksek etik algıya sahip olması anlamlıdır. Grup müdürü pozisyonundaki çalışanlar ile, bir başka yönetici pozisyonu olan bölüm yöneticisi pozisyonundaki çalışanlar dışındaki pozisyonlar arasındaki farkların anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, grup müdürü pozisyonundan sonraki en yüksek pozisyon olan bölüm yöneticisi konumundaki çalışanların etik algı düzeyleri de en yüksek ikinci algı düzeyidir.

Etik algı düzeyinin, yönetici kademelerinde yüksek olduğu görülmektedir. Bu husus; kişilerin kurum içinde yükseldikçe, uygulamaları içselleştirmesinden kaynaklanıyor olabilir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin, kurum uygulamalarında söz hakkının olması ve bu uygulamaları bizzat uygulayan kişiler olması da, bu algının daha yüksek pozisyonlarda daha fazla olmasını anlaşılır hale getirmektedir.

Bu alt hipotez altında incelenen demografik özelliklerden, en yüksek eğitim düzeyi, en yüksek pozisyon ve aynı işletmede en fazla çalışma süresine sahip olan çalışanların en yüksek etik algı düzeyine sahip oldukları sonucu oldukça anlamlıdır.

Araştırılan konulardan biri hariç tümünde, etik algı ile motivasyon düzeyi arasında pozitif bir ilişkiye ulaşılmıştır. Bu da, işletme uygulamalarının etik boyutlarının önemini ortaya koymaktadır. Zaten “uyulması gereken kurallar” olarak dikkate

alınması gereken etik ilkelerin, işletmelerin iş başarımlarını da arttırması için pozitif etki yaratabileceği düşünülebilir.

Kabul edilmeyen hipotez sosyal sorumluluk ile ilgilidir. Çalışanların, sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin etik algıları ile bu uygulamalara ilişkin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Toplumla ilgili bir konuda böyle bir sonuca ulaşılması düşündürücüdür. Bu konuda çalışanların yeteri kadar bilgi sahibi olmamasının bu sonuçlarda etkili olmuş olabileceği düşünülebilir.

Tüm analizler sonucunda; işletmelerin uygulamalarına yön verirken, ilgili konuları etik açıdan da ele almaları ve sadece ne yaptıklarına değil, nasıl yaptıklarına da önem vermelerinin faydalı olabileceği anlaşılmaktadır.

Farklılık yaratma peşinde olan işletmeler, bilginin bu kadar hızlı bir şekilde paylaşıldığı günümüzde, ancak bu şekilde en başarılı ve en motive çalışanları bünyesinde barındırabilecek ve onlardan en yüksek düzeyde fayda sağlayabilecektir.

Araştırmada analiz edilen işletme uygulamalarının çoğunun insan kaynakları uygulamaları olduğu ve dolayısıyla, doğrudan çalışanları etkilediği düşünüldüğünde, bu uygulamaların etik olarak algılanmasının, çalışan motivasyonunu olumlu etkilemesinin normal olduğu düşünülebilir. Burada önemli olan konulardan biri; çalışanın, işletme uygulamalarının sadece kendisi açısından mı etik olup olmadığını önemsemiştir.

Çalışanların, işletme uygulamalarına ilişkin etik algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki pozitif yönlü ilişkinin, çalışanların sadece kendilerini dikkate alarak mı ortaya konduğu yoksa, uygulamaların diğer çalışanlar açısından da etik olup olmadığı konusunun da çalışanlar tarafından değerlendirilip, motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkileyip etkilemediği konusu araştırmaya açıktır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olan hipotezlere ilişkin birçok korelasyonun daha da güçlü çıkmamasının nedenlerinden biri; çalışanların, işletme uygulamalarının etik olup olmadığından çok, kendileri açısından nasıl sonuçlar doğurduğu konusuna daha fazla önem vermesi olabilir.

Bu araştırma bankacılık sektöründe yapılmış olup, konu; diğer sektörlerde de incelenmeye açıktır. Bankacılık gibi en çok denetim altında bulunan ve çalışanların genel eğitim düzeylerinin yüksek sayılabileceği bir sektör dışındaki sektörlerde nasıl

sonuçlara ulaşılacağı konusu önemli olabilir. Ayrıca, devlet bankalarında da nasıl sonuçların çıkacağı araştırılabilir.

Bunun dışında, etik kavramının motivasyonla ilişkisinin ötesinde, iş sonuçlarıyla ve performansla olası ilişkileri de incelenebilir. Böylece etik konusunun nihai sonuçlarla ilişkili olup olmadığı doğrultusunda sonuçlara ulaşılabilir.

Araştırma kapsamında etik ile motivasyon kavramları çerçevesinde pozitif bir ilişkiye ulaşamamış olan sosyal sorumluluk konusu da daha fazla araştırılarak benzer sonuçlara ulaşıp ulaşılmayacağı ve nedenleri daha ayrıntılı incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, Janet S., Armen Tashchian, Ted H. Shore. "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior". **Journal of Business Ethics**. v. 29. i. 3 (2001): 199-211.
- A. Klatt, Lawrence, Robert G. Murdick, Frederick E.Schuster. **Human Resource Management**. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985.
- Aktan, Coşkun Can. "İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı". http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf [21.11.2007].
- Alastair, David, Lindsay Coldwell. "Business Ethics And Ethics". **International Journal of the Humanities**. v. 3. i. 7 (2006): 25-33.
- Albez, Abdülkadir, Suat Yıldırım. "Erzurum'da Muhasebecilerin Meslek Etiği Tutumları". **EKEV Akademi Dergisi**. s. 23 (2005): 343-360.
- Balkan, Bülent. "Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Balmer, John M.T., Kyoko Fukukawa, Edmund R.Gray. "The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics". **Journal of Business Ethics**. v. 76. i. 1 (2007): 7-15.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**. 2. Bası. İstanbul: Avcıol, 1996.
- Bewley, Truman. "Work Motivation". <http://cowles.econ.yale.edu/P/cd/d12a/d1209.pdf> [25.10.2007].
- Birsel, Melek. "İnsan Kaynakları Uygulamalarında Etik Yaklaşımlar". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 151-185.
- Boatright, John R. **Ethics And The Conduct Of Business**. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Bowditch, James L., Anthony F. Buono. **A Primer On Organizational Behavior**. New York: John Wiley, 1997.
- Bradburn, Roger. **Understanding Business Ethics**. London: Continuum, 2001.

- Cropanzano, Russell, Barry Goldman, Robert Folger. "Self Interest: Defining and Understanding a Human Motive". **Journal of Organizational Behavior**. v. 26. i. 8 (2005): 985-991.
- Çobanoğlu, Emine. "Pazarlama Etiği". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 185-207.
- De Cenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1996.
- d'Iribarne, Philippe. "Motivating Workers In Emerging Countries: Universal Tools and Local Adaptations". **Journal of Organizational Behavior**. v. 23. i.3. (2002): 243-256.
- Dirim, Cansen. "Kriz Döneminde Motivasyon Teorilerinin Geçerliliği ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Duyar, Şule Pınar. "İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyet Süreçlerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 4. s. 14 (Güz 2005): 67-79 www.e-sosder.com [21.11.2007].
- Garihi, Üzeyir. **İş Hayatında Motivasyon**. İstanbul: Hayat, 2005.
- Gaumnitz, Bruce R., John C.Lere. "Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States". **Journal of Business Ethics**. v. 35. i. 1 (2002): 35-49.
- Gürel, Hakan. "Siyaset ve Ahlak". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 57-67.
- Hagemann, Gisela. **Motivasyon El Kitabı**. çev. Göktuğ Aksan. İstanbul: Rota, 1997.
- Haksan, Sercan. "Motivasyon". www.arifkivrak.org/makaleler/MotivasyonvePolislik/sercanhaksan_motivasyon.doc [23.11.2007].
- "Honesty With Your Employees Comes Before Motivation". **Business Journal** (Central New York), v. 21. i. 33 (2007): 10.
- Ionescu, Gh.Gh., Adina Letitia Negrusa. "Leadership, Motivation and Excellence". **Theoretical and Applied Economics**. v. 2. i. 2 (2007): 33-40.
- İslamoğlu, Güler. "Etik ve Güven". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 83-119.

- “İtici Güç Motivasyon”.
<http://okulweb.meb.gov.tr/35/02/959733/dokuman%20arsivi/itici%C3%BC%C3%A7motivasyon.doc> [25.11.2007].
- Kamberg, Mary-Lane. “Making Ethical Business Decisions”. **Women In Business**. v. 53. i. 2 (2001): 22-25.
- Karakaya, Abdullah, Ferda Alper Ay. ”Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 1. s. 1 (2007): 55-67.
- Kavali, Stella, Nikolaos Tzokas, Michael Saren. “Corporate Ethics: An Explanation of Comtemporary Greece”. **Journal of Business Ethics**. v. 30. i. 1 (2001): 87-104.
- Kaya, Nihat, Seçil Selçuk. “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c .8. s. 2 (2007): 175-190.
- Kayar, İsmail. “Sermaye Piyasasında Mesleki ve Etik Kurallar Üzerine Bir Değerlendirme”. **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 19 (2005): 97-112.
- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Aktüel, 2006.
- Kılavuz, Raci. “Yönetmelik Etik ve Halkın Yönetmelik Etik Oluşumuna Etkileri”. **C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 26. no.2 (2002): 255-266.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yönetimi**. 10.bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2004.
- Kuçuradi, Ioanna. “Etik ve ‘Etikler’”. **Türkiye Mühendislik Haberleri**, s. 423 (2003): 7-9.
- Kulshreshta, Praveen. “Business Ethics versus Economic Incentives: Comtemporary Issues and Dilemmas”. **Journal of Business Ethics**. v. 60, i. 4 (2005): 393-410.
- Latham, Gary P., Christopher T. Ernst. “Keys to Motivating Tomorrow’s Workforce”. **Human Resource Management Review**. v. 16 i. 2. (2006).
- L’Etang, Jacquie. “A Kantian Approach to Codes of Ethics”. **Journal of Business Ethics**. v. 11. i. 10 (1992): 737-744.
- Loveland, Georgine. “Motivation, Ethics and Loyalty are Key Words in Cliff Cummings’ Personal Lexicon”. **Inland Empire Business Journal**. v. 16. i. 3 (2004): 8.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001.

Manga, Ebru. “Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma”.Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

“Mechanisms of Motivation”.
<http://www.msu.edu/course/psy/101/jackson/HiAchSum2005/Chapter12/Chapter12Motivation.ppt> [23.11.2007].

“Motivasyon”. www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc [20.10.2007].

“Motivation”. www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M407%20Motivation.pdf [20.10.2007].

“Motivation by Career Development”. **Global Cosmetic Industry**. v. 174. i. 6 (2006): 50-52.

M. Steers, Richard, Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley. **Motivation and Leadership at Work**. Sixth Edition. Singapore: McGraw-Hill, 1996.

Nalbant, Z.Eser. “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Ahlak”. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi**, c. 12. s. 1 (2005): 192-201.

Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1981.

Owens, James. **Ethical Theory And Business Decisions**. Maryland: Management Education Ltd., 1982.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005.

Öztuğ, Nafiye. “Etik ve İş Etiğine İlişkin Yaklaşımlar”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Öztürk, Zekai, Hakan Dünder. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 4. s. 2 (2003): 57-67.

Quinn, John J. “Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business”. **Journal of Business Ethics**. v. 16. i. 2 (1997): 119-127.

Shane, Scott. Edwin A.Locke, Christopher J.Collins. “Entrepreneurial Motivation”. **Human Resource Management Review**. v. 13 (2003): 257-279.

Schnake, Mel. “An Integrative Model of Effort Propensity”. **Human Resource Management Review**. v. 17 (2007).

Schroeder, Doris. “Ethics From the Top: Top Management and Ethical Business”. **Business Ethics: A European Review**. v. 11. i. 3 (2002): 260-267.

- Schumann, Paul L. "A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics". **Human Resource Management Review**. v.11 (2001): 93-111.
- Soutar, Geoffrey N., Margaret McNeil, Caron Molster. "A Management Perspective on Business Ethics". **Journal of Business Ethics**. v. 14. i. 8 (1995): 603-611.
- Şimşek, Birgül. "Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı Etik Sorumlulukları". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 1. s. 3 (1999): 69-86.
- "Team Motivation Must Still Recognise Individuals". **Employee Benefits**. August 2006, 10-11.
- "Ten Tips On Motivation". <http://www.britishcouncil.org/ten-tips.pdf> [20.10.2007].
- Tevrüz, Suna. "Etik Yaklaşımlar ve İş Ahlakı". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 1-43.
- "The Ethics Of Business". **Economist**. v. 374. i. 8410 (2005): 20-22.
- Topal, Şeminur. "Etik Değerler mi, Yitik Değerler mi?". **Türkiye Mühendislik Haberleri**. s. 423 (2003): 23-24.
- Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr.
- Türk, Mehmet Sezai, Enver Aydoğan, Niyazi Kansuf. "İçsel Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi". <http://w3.gazi.edu.tr/web/msturk/yayinlar/pdf/motive.pdf> [07.10.2007].
- Türkiye Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr.
- Türker, Mine. "Yöneticilik ve Etik". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 119-143.
- Velasquez, Manuel G. **Business Ethics Concepts and Cases**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- "Warum Leadership und Motivation Untrennbar Sind". <http://downloads.brainguide.com/publications/PDF/pub5623.pdf> [20.10.2007].
- Yager, Ed. "Most Motivation is Systemic". **Enterprise/Salt Lake City**. v. 35. i. 40 (2006): 8.
- Yaşar, Neslihan. "Sorumluluk ve Ahlak". **İş Hayatında Etik**. ed. Suna Tevrüz. İstanbul: Beta, 2007: 43-57.
- Yavilioğlu, Cengiz. "Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki". **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 2. s. 2 (2001): 109-130.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Bu anket, “İşletmelerde Etik Uygulamaları ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı; kurumlardaki çeşitli uygulamaların çalışanlara göre etik olup olmadığını ve çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemektir.

Sorularda olmasını arzuladığınız durum değil, **çalıştığınız kurumdaki mevcut durum** sorulmaktadır. Soruları dikkatle okuyarak vereceğiniz samimi yanıtlar, çalışmanın geçerliliği için çok önemlidir.

Sorulara vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Mehmet Hüseyin Albayrak

mehmethuseyin.albayrak@denizbank.com

1) Lütfen ilk grup sorulara vereceğiniz cevapları aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.

- 1: Kesinlikle katılmıyorum**
- 2: Katılmıyorum**
- 3: Kararsızım**
- 4: Katılıyorum**
- 5: Kesinlikle katılıyorum**

	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda, işe alım sürecinde adil davranılmaktadır ve seçim kriterlerine uyanlar işe alınmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, işe alım sürecinde din, ırk, etnik köken, cinsiyet, mezun olunan okul, doğum yeri gibi herhangi bir ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, işe alınan yeni çalışanların yeteneklerine uygun yerlerde değerlendirildiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzdaki eğitim olanaklarından ayırım yapmaksızın her çalışan eşit olarak faydalanma şansına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda kariyer planlama sistemi bulunmakta olup, kariyer yolları belirlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, çalışanların eğitimi ve gelişimi için yeterli olanaklar bulunup, çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum içinde çalışanlara duyurulmuş adil bir terfi sistemi mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum içinde çalışanlara başarıları doğrultusunda ilerleme fırsatları verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum içindeki terfi kararlarında din, ırk, etnik köken, cinsiyet gibi herhangi bir ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzdaki çalışanlar performanslarına göre, kurumdaki/departmandaki diğer çalışanlarla kıyaslandığında hak ettikleri ücreti almaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Kurum içinde etik uygulamalara duyarlılık göstermek, çalışanların performans değerlendirmelerinde dikkate alınır.	○	○	○	○	○
Kurum çalışanlarının performans değerlendirmelerinde din, ırk, etnik köken, cinsiyet gibi herhangi bir ayrımcılık yapılmamaktadır.	○	○	○	○	○
Kurum içinde, objektif kriterleri olan ve çalışanlara duyurulan adil bir performans değerlendirme sistemi vardır.	○	○	○	○	○
Kurum içinde uygulanan performans değerlendirme sistemine ait performans kriterleri açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir.	○	○	○	○	○
Kurum içindeki ücret sisteminde, farklı pozisyonlar için belirlenmiş ücret aralıkları vardır ve performans, bilgi düzeyi vb. objektif kriterler haricinde kişiden kişiye ayrımcılık yapılmaz.	○	○	○	○	○
Kurum içinde aynı işi yapan kişiler aynı ücreti almaktadır.	○	○	○	○	○
Kurum çalışanlarına performansları ve geliştirilmesi gereken konularla ilgili ön yargısız, etkin geri bildirimlerde bulunmaktadır.	○	○	○	○	○
Kurumumuzda asgari ücretten düşük ücretle işçi çalıştırılmamaktadır.	○	○	○	○	○
Kurumumuzda fiziksel çalışma koşullarının(sıcaklık, gürültü, nem, havalandırma, sağlık koşullarına uygunluk vb.) iyileştirilmesine önem verilmektedir.	○	○	○	○	○
Kurum çalışanlarına, onlardan beklenen performansı göstermeleri için gerekli ekipman sağlanmaktadır.	○	○	○	○	○
Kurum içindeki çalışma saatlerinin çalışanların özel yaşantılarını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenmesine özen gösterilmektedir.	○	○	○	○	○
Kurumumuzda iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı yeterli güvenlik önlemi alınmaktadır.	○	○	○	○	○
Kurumumuzda, çalışanlar için sigorta, doktor, sağlık vb. hizmetler verilmektedir.	○	○	○	○	○
Kurumumuz tarafından işine son verilen çalışanların kıdem ve ihbar tazminatları zamanında ödenmektedir.	○	○	○	○	○
Kurum çalışanları, kanunlara uygun izin ve tatil sürelerini rahatlıkla kullanabilmektedir.	○	○	○	○	○
Kurumumuz çalışanları, sendikal faaliyetlerini kanunlarda belirtilen şekilde rahatlıkla yapabilme fırsatına sahiptirler.	○	○	○	○	○
Kurum yönetimi/yöneticileri, sendikal faaliyetlerde bulunan çalışanlara karşı olumsuz bir bakış açısı içerisinde değildir	○	○	○	○	○
Kurum çalışanları, sendikal faaliyetlerde bulundukları için hiçbir şekilde cezalandırılmamaktadır.	○	○	○	○	○
Her ne pozisyonda olursa olsun, kurum kurallarına aykırı davranan her çalışan gereken cezayı almaktadır.	○	○	○	○	○
Kurum içinde duyurulmuş, herkes için geçerli olan bir disiplin yönetmeliği vardır.	○	○	○	○	○
Kurum çalışanları ile ilgili bilgiler kurum içinde gizli tutulmaktadır.	○	○	○	○	○
Kurum yönetimi tarafından çalışanların özel yaşamlarına saygı duyulmaktadır.	○	○	○	○	○
Diğer kurumlara veya üçüncü şahıslara eski/yeni çalışanlar hakkında kasıtlı olarak yanlış/yanıltıcı bilgiler verilmemektedir.	○	○	○	○	○
Kurum içinde, etik kurallar oluşturma ve tüm çalışanların bu kuralları takip ederek kurumsal kültür geliştirme çabası vardır.	○	○	○	○	○
Kurumumuz, üzerine düşen tüm vergi ve yasal yükümlülüklerini tam olarak zamanında yerine getirmektedir.	○	○	○	○	○
Kurumumuzun finansal tabloları tamamen gerçekleri yansıtmaktadır.	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5
Kurumumuzun, resmi kurumlardaki işlerinin yaptırılması için kesinlikle rüşvet verilmez, etik dışı ve kanun dışı davranılmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz toplum sorunlarına karşı duyarlıdır, sosyal sorumluluk davranışları göstermektedir ve bunun için kaynak ayırmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun tek amacı, ne pahasına olursa olsun karını en yüksek seviyeye çıkarmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun istihdam politikasında engelli, eski mahkum ve kadın çalışanlara yer verilmesine önem verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz çalışanlarının SSK primleri gerçek ücretleri üzerinden yatırılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz için verimlilik ve doğal kaynakların israf edilmemesi önemli bir hedeftir.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticileri, kurum içinde etik dışı davranışlarda bulunup bulunulmamasına dikkat etmezler.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum içerisinde etik değerler açıkça tanımlanmış ve bu değerler doğrultusunda göz önünde bulundurulması gereken kurallar belirlenmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
Etik kurallar kurum içerisinde her düzeyde tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun etik kuralları ve değerleri ile yöneticilerin davranışları uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticiler çalışanlarına etik kuralların uygulanması konusunda davranışlarıyla örnek olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda çalışanları karar süreçlerine dahil eden katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticilerimiz çalışanlara karşı dürüst davranmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticilerimiz her zaman iletişime açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticilerimiz, çalışanların başarısı hangi düzeyde olursa olsun kişiliklerine saygı duyarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticilerimiz çalışanlarına, çalışanların kapasiteleri ölçüsünde sorumluluk ve yetki yüklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz, müşterileri yanıltıcı reklam ve tanıtım faaliyetleri yapmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuz müşterilere her konuda dürüst davranmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Müşterilerimize kurumumuzun ürün ve hizmetleri hakkında tam ve doğru bilgi verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri bilgileri kurumumuz tarafından gizli tutulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticilerimiz müşteri sorunlarına karşı duyarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

2) Lütfen ikinci grup sorulara vereceğiniz cevapları aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.

1: Hiç memnun değilim

2: Memnun değilim

3: Kararsızım

4: Memnunum

5: Çok memnunum

	1	2	3	4	5
Kurumumuzda mevcut olan işe alım süreçlerinin adil, önyargısız ve etkin olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzdaki eğitim ve kariyer planlama sisteminin kişisel gelişimime katkısından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda uygulanan terfi sisteminin adil ve önyargısız olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzda, çalışanlar için belirlenen hedeflerin gerçekçi olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzdaki performans değerlendirme süreci ve değerlendirme yöntemlerinden:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum içindeki ücret politikasının tutarlılığından ve adil olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzdaki performans değerlendirme sonuçlarının tarafımıza iletilmesi ve sonuçların teşvik sistemleriyle ilişkilendirilmesinden:	☐	☐	☐	☐	☐
Fiziksel çalışma koşullarından:	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların özlük haklarının karşılanma seviyesinden:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzdaki çalışma ortamının sağlığını açısından güvenli olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun sendikal faaliyetlere bakış açısından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun iş disiplinine aykırı davranışlara karşı aldığı önlem ve disiplin uygulamalarından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun, çalışanları ile olan ilişkilerinde şahsıma ve kişilik haklarıma saygıyı ön planda tutmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun toplum sorunlarına ve faaliyette bulunduğu çevreye karşı duyarlı olmasından ve bu konuda çaba sarf ediyor olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum yöneticilerimizin çalışanlarla olan ilişkilerinden ve yöneticilik tarzlarından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum içinde, tüm çalışan ve yöneticilerin davranışlarının, belirlenmiş olan etik kurallara uygunluk gösteriyor olmasından:	☐	☐	☐	☐	☐
Kurumumuzun etik politikasından ve bu politikaya yönelik uygulamalarından:	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerimizin, müşteri sorunlarını sadece ürünlerimizi/hizmetlerimizi satana kadar değil, satış sonrasında da dikkate alıyor olması ve bu konudaki gösterdiği çabadan:	☐	☐	☐	☐	☐

I) Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

II) Yaşınız:

- ☐ 20'den küçük ☐ 20-25 ☐ 25-30
☐ 30-35 ☐ 35-40 ☐ 40-45
☐ 45-50 ☐ 50-55 ☐ 55-60
☐ 60'dan büyük

III) Çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl
☐ 5-7 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 10-15
☐ 15 yıldan fazla

IV) Toplam iş deneyiminiz:

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 3-5 yıl
☐ 5-7 yıl ☐ 7-10 yıl ☐ 10-15
☐ 15 yıldan fazla

V) Eğitim durumunuz(son bitirdiğiniz okul itibarıyla):

- ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

VI) Çalıştığınız departman:

☐ Operasyon

☐ Müşteri İlişkileri

☐ İthalat/İhracat

☐ Reklam/Halkla İlişkiler

☐ Denetim

☐ Satın Alma

☐ Pazarlama

☐ İnsan Kaynakları

☐ Muhasebe

☐ Satış

☐ Finans

☐ Üretim

Diğer (lütfen belirtiniz):

VII) Pozisyonunuz:

☐ Şirket sahibi

☐ Başkan / CEO

☐ Başkan Yardımcısı

☐ Üst Düzey Yönetici

☐ Bölge Yöneticisi

☐ Bölüm Yöneticisi

☐ Satış Temsilcisi

☐ Uzman

☐ Asistan

☐ Stajyer

Diğer (lütfen belirtiniz):

Teşekkür Ederim...

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Mehmet Hüseyin Albayrak

Doğum Tarihi: 16.01.1980

Doğum Yeri: Bilecik

Üniversite: 1998 – 2004 / Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği

İş Deneyimi: 2007 - ... / DenizBank A.Ş. Müfettiş Yardımcısı