

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN  
SERVİS PERSONELİNİN ETİK DAVRANIŞLARI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Gölnur KARAKAŞ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Eskişehir-2002**

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN ETİK  
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gölnur KARAKAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm ve Otel İŞletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2002

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN ETİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gülnur KARAKAŞ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2002

Danışman:Doç.Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

“Ahlak felsefesi” olarak da bilinen etik, ahlaksal olarak neyin iyi neyin kötü ya da neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgilenir. Bireylerin ve örgütlerin davranışlarının etik yönleri son zamanlarda dikkat çeken konuların başında gelmektedir. Otelcilik sektöründe çalışan personelin davranışları ise, verilen hizmetteki kaliteyi, müşteri memnuniyetini ve personelin iş tatminini etkilediğinden, etik kavramı bu sektörde özel bir öneme sahiptir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek ve içecek departmanlarında çalışan servis personelinin bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarına uyma düzeylerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırma ile otelcilik sektöründe etik bilincinin oluşması sağlanarak etiğin bu sektörde kurumsallaşmasına katkıda bulunulması ve sektöre yeni bir yapılanma kazandırılması hedeflenmiştir.

## ABSTRACT

Ethics, known as “Moral philosophy”, interests with “what the good and the worse or what the true and the false is” in a moral perspective. The ethical aspects of individuals’ and organizations’ behaviours are in the most important place in attracted topics in recent times. When we examine behaviours of employees in hotel industry, because their behaviours effect quality of the service, customer satisfaction, and employees’ job satisfaction, ethics concept has a special importance. With this research, which has been done far revealing of five star hotels’ food and beverage departments’ service employees’ individual, organizational, managerial, and professional ethics obeying level, it has been aimed to obtain ethics conscious in hotel industry, to support forming of ethics in this industry and to acquire a new structure to the industry.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gölnür KARAKAŞ'ın "Otel İşletmelerinde Çalışan Servis Personelinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi 25 Eylül 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK  
Üye : Prof.Dr.İlhan ÜNLÜ  
Üye : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ

Prof.Dr.Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Tezimin tamamlanmasında yoğun desteğini ve emeğini benden esirgemeyen danışman hocam Sn. Doç.Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK'a, değerli bilgilerini ve zamanını benimle paylaşan Sn. Doç.Dr. Bahattin RIZAOĞLU'na, her zaman yanımda olan ve bunu hissettiren değerli aileme, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu çalışanlarına, yapıcı görüş ve önerileriyle katkıda bulunan Sn. Olcay AKGÜL'e, araştırmaya katılan tüm otel işletmelerine ve beni yüreklendirip destekleyen herkese teşekkür ederim.

Gülnur KARAKAŞ

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLULARLISTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

## ETİK ve KAVRAMSAL YAPISI

1. ETİK KAVRAMI.....	3
1.1. Etik ve İlgili Kavramlar.....	6
1.1.1. Etik ve Ahlak.....	6
1.1.2. Etik ve Yasalar.....	8
1.2. Temel Etik İlkeler.....	9
1.3. Etik Teorileri.....	10
1.3.1. Deontolojik Teoriler.....	10
1.3.2. Teleolojik Teoriler.....	13
2. ETİK TÜRLERİ.....	16
2.1. Bireysel Etik.....	16
2.2. Örgütsel Etik.....	18
2.2.1. Örgütsel Etik Unsurları.....	21
2.2.1.1. Menfaat Çatışması.....	21
2.2.1.2. Dürüstlük ve Doğruluk.....	23
2.2.1.3. İletişim.....	24
2.2.1.4. Örgütsel İlişkiler.....	25

2.3. Yönetmelik Etik.....	25
2.4. Mesleki Etik.....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETİK DAVRANIŞ

1. ETİK DAVRANIŞ.....	32
1.1. Etik Davranış Kavramı.....	32
1.2. Etik Davranışın Toplumsal Etkenleri.....	36
1.2.1. Kültür.....	36
1.2.2. Değerler.....	38
1.2.3. Normlar.....	40
1.2.4. Görgü Kuralları.....	42
2. ETİK DAVRANIŞ TÜRLERİ.....	43
2.1. Bireysel Etik Davranış.....	44
2.2. Örgütsel Etik Davranış.....	46
2.2.1. Örgütlerde Etik Davranış Rollerini.....	50
2.3. Yönetmelik Etik Davranışı.....	52
2.4. Mesleki Etik Davranışı.....	57
2.4.1. Servis Departmanında Etik Davranış.....	64
2.4.1.1. Menü ve Etik Davranış.....	65
2.4.1.2. Sanitasyon ve Etik Davranış.....	69
2.4.1.3. Servis ve Etik Davranış.....	71
2.4.1.4. Beşeri İlişkiler ve Etik Davranış.....	72

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN ETİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. OTEL İŞLETMELERİNDE SERVİS DEPARTMANI.....	75
1.1. Servis Departmanının Önemi.....	75
1.2. Servis Departmanının İşlevleri.....	73
1.3. Servis Departmanında Çalışan Personel.....	77
2. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	82
3. KUŞADASINDAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN ETİK Davranışları Üzerine Bir UYGULAMA.....	83
3.1. Araştırmanın Amacı.....	83
3.2. Araştırmanın Önemi.....	84
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	85
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	85
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	86
3.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	88
3.7. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	101
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	116
EKLER.....	122
KAYNAKÇA.....	124

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Etik Davranışın Temel Kuralları.....	34
Tablo 2. Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinin Servis Departmanında Çalışan Personel.....	77
Tablo 3. Servis Personelinin Yaşa Göre Dağılımı.....	88
Tablo 4. Servis Personelinin Cinsiyetine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 5. Servis Personelinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	89
Tablo 6. Servis Personelinin Yaptığı İşe Göre Dağılımı.....	90
Tablo 7. Servis Personelinin Bulunduğu Yönetim Düzeyine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 8. Servis Personelinin İşyerinde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı.....	90
Tablo 9. Servis Personelinin Aldığı Aylık Ücrete Göre Dağılımı.....	91
Tablo10. Servis Personelinin Bireysel Etik Davranışları.....	92
Tablo11. Servis Personelinin Örgütsel Etik Davranışları.....	95
Tablo12. Servis Personelinin Yönetmel Etik Davranışları.....	98
Tablo13. Servis Personelinin Mesleki Etik Davranışları.....	101
Tablo14. Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Bireysel Etik Davranışları Arasındaki İlişki.....	104
Tablo15. Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Örgütsel Etik Davranışları Arasındaki İlişki.....	107
Tablo16. Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Yönetmel Etik Davranışları Arasındaki İlişki.....	110
Tablo17. Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Mesleki Etik Davranışları Arasındaki İlişki.....	113

## GİRİŞ

Günümüzün en gözde sektörlerinden biri olan turizm, hem Türkiye hem de dünyanın birçok ülkesinde ekonomiyi canlandırıcı bir rol oynamaktadır. Turizm olgusu içinde yer alan otel işletmeleri ise bu sektörün yapıtaşlarından biridir. Temel işlevi konaklama olan otel işletmelerinin verdikleri hizmetin niteliği, turizm olayının devamı açısından önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinin departmanlarından biri olan servis departmanı ise, yiyecek- içecek bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren, müşteri ile daha fazla yüzyüze gelindiği için de işletmenin imajını etkileyebilen bir departmandır. Bu nedenle, servis departmanı çalışanlarının davranışları hem gelen turistler, hem çalışanlar hem de işletme yönünden her zaman için önemlidir. Dolayısıyla, personelin etik davranışlar içinde bulunup bulunmadıklarının ve bu davranışların altında yatan nedenlerin araştırılması, otel işletmeleri ve turizm sektörü açısından önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümünde çalışan servis personelinin etik davranışları üzerine yapılan bu çalışmanın temel amacı, çalışanların bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlara uyma düzeyini ortaya koymaktır ve toplam üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde ilk olarak, etiğın kavramsal yapısı üzerinde durulmuş, en çok karıştırıldığı kavramlar olan ahlak ve yasalar ile etik arasındaki farklılıklar tartışılmış ve etik teorileri deontolojik ve teleolojik açıdan incelenmiştir. Ayrıca, etik kavramı bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki açıdan ele alınmıştır.

İkinci bölümde, etik davranış ve etik davranışı toplumsal açıdan etkileyen kültür, değerler, normlar ve görgü kuralları incelenmiş ve etik davranış türleri olan bireysel etik davranış, örgütsel etik davranış, yönetsel etik davranış ve mesleki etik davranışlara yer verilmiştir. Servis personelinin ilgilendiren mesleki etik davranış ise; menü hazırlama, sanitasyon kurallarına dikkat etme, servis yapma ve beşeri ilişkiler başlıkları altında ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, ilk olarak servis departmanını önemi ve işlevleri üzerinde durulmuş ve servis personelinin departman içerisindeki konumları hiyerarşik açıdan anlatılmıştır. Araştırma kısmında Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan servis personelinin bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışları incelenmiş ve yapılan araştırmanın sonuçlarına yer verilerek öneriler getirilmiştir.

## ETİK VE KAVRAMSAL YAPISI

### 1. ETİK KAVRAMI

Etik, bugüne kadar üzerinde çok tartışılmış ve önemli filozofların bu konuda tanımlar geliştirdiği bir kavramdır. Etik kavramı ile ilgilenen filozoflardan birisi de Aristoteles'tir. Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak alan ilk filozoftur. Pratik felsefeyi etik, ekonomi ve politika olmak üzere üç alana ayırmıştır. Aristoteles'e göre, kuramsal felsefenin konusu değişen ve değişmez varolanla sınırlı kalırken pratik felsefede insan eylemleri ve onların ürünleri söz konusudur. Aristoteles etik üzerine dersler vermiş ve bu konuda "Eudemos Ahlakı ve Büyük Ahlak" adında bir yapıt ortaya koymuştur. Ayrıca Platon'un diyaloglarının tamamına yakınının etik düşünceler içerdiği görülmektedir. Kuşkusuz, Platon'un da etik üzerine araştırmalarının varlığından söz edilebilir; ama o, bu konuyu sistematik olarak ele alıp incelememiştir<sup>1</sup>.

Aristoteles'ten bu yana bir felsefi disiplinin adı olan etik, köken olarak Yunanca'daki *ethos* sözcüğünden gelmektedir<sup>2</sup>. Velasquez'in geliştirdiği tanıma göre etik, bir bireyin ya da toplumun ahlak standartlarını gözden geçirme faaliyetidir ve bu standartların nasıl hayata geçirilip uygulanmaya başlandığını, akla uygun olup olmadıklarını ve iyi ya da kötü nedenlerle sürdürülüp sürdürülmediğini sorgular<sup>3</sup>.

Etik her şeyden önce, istenilebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilmesidir. Kolay bir bakış açısıyla etik, insanların

<sup>1</sup> Annemarie Pieper. **Etığe Giriş**. Çev: Veysel Atayman ve Gönül Sezer.(İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 1999), s.29-30.

<sup>2</sup> Aynı, s.30.

<sup>3</sup> Manuel G. Velasquez, **Business Ethics: Concepts and Cases**. (4.Basım. New Jersey: Prentice-Hall,Inc., 1998), s.11.

kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini<sup>4</sup>.

Aynı zamanda “Ahlak Felsefesi” olarak bilinen etik, ahlaksal olarak neyin iyi neyin kötü ya da neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgilenir. Etik, ahlaki değerlerin veya ilkelerin bir teori ya da sistem dahilinde uygulanmasıdır<sup>5</sup>.

Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır ve etik tartışmaların temel konusu, insanın eylemlerini ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz kılanın ne olduğudur. Eylemi ahlaki anlamda değerli yapan, iyiyi ortaya koyması, iyiyi yaratmasıdır. İyi nedir? Çeşitli etik kuramları, iyiyi farklı biçimde tanımlamaktadır. Farklı etik kuramlara göre iyi; hazdır, mutluluktur, ödevi yerine getirmektir, doğruluktur, sevgidir<sup>6</sup>. Değişik filozoflar değişik “iyi” kavramları geliştirmişlerdir. Kimisi iyinin Tanrı sevgisinde, Tanrı bilgisinde; kimisi evrensel sevgide; kimisi güzellikten duyulan hazda; kimisi de hoşlanmada bulunduğu inanır. Russell’a göre bütün iyi-kötü yargılarının istekle bir bağı bulunmaktadır. Böylece, herkesin istediği herhangi bir şey “iyi”, sevmediği herhangi bir şey de “kötü”dür<sup>7</sup>. Etik kavramında “iyi” ve “kötü” durumlarının sıkça kullanılmasına bakılacak olursa Russell’ın geliştirdiği bu iyi-kötü kuramı, kavramın daha net anlaşılmasında faydalı olacaktır. İyi ya da mutlu insan ise, Aristo’ya göre, yaşamı boyunca sırf kendileri için, aranan erdemlere uygun hareket eden insandır yani, sadece kendileri için istenen erdemleri sürekli olarak yaşamı boyunca gerçekleştiren, bu erdemleri huy edinmiş, olduğu gibi olan insandır<sup>8</sup>.

Etik, doğru ve yanlış kavramlarını düzenlemeye, savunmaya ve insanlara önermeye çalışır. Günümüzde etik ile ilgili tanımlar dört gruba ayrılır. Bu gruplar; Betimsel etik, Kuralcı etik, Metaetik ve Uygulamalı etikdir.

<sup>4</sup> Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000), s.2.

<sup>5</sup> [www.eb.com:180/bol/topic?eu=108566&l#s\\_top](http://www.eb.com:180/bol/topic?eu=108566&l#s_top)

<sup>6</sup> İnanet Pehlivan, *Yönetim, Mesleki ve Örgütsel Etik*. (Ankara: Pegem Yayınevi, 1998), s.7.

<sup>7</sup> Bertrand Russell, *Din ile Bilim*. Çev: Akşit Göktürk. (İstanbul: YKY, 1997), s.7.

<sup>8</sup> Kurtuluş Dinçer, *Felsefe*. Ed: Seçil Büker. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1993), s.64.

Betimsel etik, bir grup ya da geleneğin, etik standart veya ilkelerinin gerçeklere dayanan bir çalışmasıdır. Etiğin bu bölümü, belirli bir toplum ya da geleneğin ahlaki ilkelerini inceler, aralarındaki mantıksal ilişkileri analiz eder ve uygulamadaki genişliklerini gözlemler<sup>9</sup>. Betimsel etik; kişilerin, kültürlerin ve toplumların ahlakının tanımlanması ve incelenmesinden meydana gelir ve farklı ahlaki sistemleri, kuralları, uygulamaları, inançları, ilkeleri ve değerleri karşılaştırarak, aralarında benzemeyen noktaları ortaya çıkarır<sup>10</sup>.

Kuralcı etik, kişilerin neyi yapması ya da neye inanması gerektiği ile ilgili bazı özgün ahlaki soruları yanıtlamaya çalışır<sup>11</sup>. Doğru ve yanlış davranışları düzenleyen ahlak standartları ile ilgilenir. Bir anlamda kuralcı etik, uygun davranışın çözümlenmesinde kullanılan bir araştırmadır. Etiğin bu bölümünde yer alan temel varsayım, ahlaki davranış ölçütünün, yalnızca tek bir kurala ya da ilkeler grubuna bağlı olup olmadığıdır<sup>12</sup>.

Metaetik, ahlaki yargılamaların felsefi bir çalışmasıdır. Bu sebepten dolayı, doğru ve yanlışın (ya da iyi ve kötünün)ne olduğu sorusu yerine doğru veya yanlış (ya da iyi veya kötü) olarak adlandırılanların anlamı ve önemi ile ilgilenir. Metaetik, hem ahlaki terimlerin anlamını hem de ahlaki yargıların nesnel ya da öznel olmadığı gibi soruları kapsar<sup>13</sup>. Ahlaki terimlerin anlamlarını ele alır, örneğin, ahlaki bir düşüncede iyi ve kötünün, ahlaki yükümlülüğün ve diğer benzer ifadelerin ne anlama geldiğini inceler<sup>14</sup>.

Etik, sadece kuramsal bir bilim olarak değil, uygulamalı bir bilim olarak da karşımıza çıkabilir; genel etik ilkelerin belirli yaşam ve eylem alanlarına uygulanmasıyla özel, somut bir etik olur<sup>15</sup>. Uygulanabilir durumlar hakkındaki kararları

<sup>9</sup> [www.philosophypages.com/dy/9.htm](http://www.philosophypages.com/dy/9.htm)

<sup>10</sup> Richard T. George, **Business Ethics**. (5. Basım, New Jersey: Prentice-Hall, 1999), s.20.

<sup>11</sup> [www.stedwards.edu/ursery/norm.htm](http://www.stedwards.edu/ursery/norm.htm)

<sup>12</sup> James Fieser, [www.utm.edu/research/iep/e/ethics.htm](http://www.utm.edu/research/iep/e/ethics.htm)

<sup>13</sup> [www.xrefer.com](http://www.xrefer.com)

<sup>14</sup> George, a.g.e., s.23.

<sup>15</sup> Pieper, a.g.e., s.86.

şekillendiren teorilerin kullanımını uygulamalı etikdir. Uygulamalı etik örnekleri ise, tıp etiği, iş etiği, hukuk etiği, çevre etiği gibi bazı özel konulardan meydana gelmektedir<sup>16</sup>.

Ülkemizde bugüne kadar etik ile ilgi yazılan yüksek lisans ve doktora tezlerine bakıldığında, bunların daha çok tıp alanında olduğu görülmektedir. Sosyal bilimlerde yazılan tezlerde ise son yıllarda etiğe karşı ilginin arttığı ve artan bu ilgiyle beraber özellikle işletmecilik dalında bu tür tezlerin yazıldığı göze çarpmaktadır. Bu tezlerden biri de Ender Yılmaz Atilla'nın 1999'da "İş Ahlakı, Etik Değerlerin Oluşturulması, Alışkanlık Haline Getirilmesi ve Bir İşletmede Uygulanması" başlıklı yüksek lisans tezidir. Yazar bu tezinde daha çok işletmelerde görülen etik uygulamalar üzerinde durmuştur. Yönetimsel açıdan etiğin incelemesini ise yine 1999 yılında Birgül Şimşek "Yöneticilerin Çalışanlarına Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerinin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma" başlıklı doktora tezi ile gerçekleştirmiştir.

### **1.1. Etik ve İlgili Kavramlar**

Etik kavramı, en fazla başka kavramlarla karıştırılıyor olmasından dolayı tartışılmaktadır. Bu kavramların başında "ahlak" gelmektedir. Diğer kavram ise "yasalar"dır. Ancak, günlük konuşmalarda birbirlerinin yerine kullanılan bu kavramların kendilerine has farklı anlamları bulunmaktadır.

#### **1.1.1. Etik ve Ahlak**

Etik tanımlarının bir çoğunda, "ahlak" kavramından söz edildiği görülmektedir. Çoğu zaman karıştırılan bu kavramlardan ahlak; genel anlamıyla, sosyal konumlarda davranışlarımızı değiştiren kuralların bir sistemidir. Ahlak, kötülük yerine iyilik yapılmasını konu alır ve erdemle ilgili bazı davranış standartları koyar<sup>17</sup>. Bir başka tanıma göre ahlak, standartlara ve iyilik kurallarına uygun olarak hareket etmektir.

<sup>16</sup> Fieser, a.g.e.

<sup>17</sup> Chris MacDonald, "Moral Decision Making-An Analysis."

[www.ethics.ube.ca/chrimac/publications.html](http://www.ethics.ube.ca/chrimac/publications.html)

Fiziksel ya da somut etkilerinden çok, kişinin karakterinde meydana getirdiği psikolojik etkilere sahiptir. Ahlak, neyin iyi neyin kötü olduğunun öğreticisidir<sup>18</sup>.

Etik, ahlak teriminden sonra ortaya atılmıştır ve bu nedenle bir çok kimse günümüzde etiğin anlamını bilmemekte hatta bu kavramın yerine ahlak kavramını kullanmayı tercih etmektedir. Ancak; etik doğru ve yanlış teorisidir, ahlak ise onun pratiğidir. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgili bir teori iken, ahlak bu değerleri hayata geçirme tarzıdır<sup>19</sup>.

Etik ile ahlak özdeş değildir. Bunun nedeni ise, etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır. Ahlak, geniş tabanlı ve nasıl davranılması gerektiğine ilişkin yazılı olmayan standartları içerir. Etik ise, hem daha soyut kavramlara dayalıdır hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlamaya çalışır. Etik kuralların, açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir. Sanat etiği, siyaset etiği, meslek etiği, tıp etiği vb. alanlar için ortak ilkeler söz konusu olmakla birlikte, daha çok kendilerine özgü ilkeleri içerirler<sup>20</sup>. Ahlak ve etik arasındaki ayrımı daha da somutlaştıracak olursak, örneğin; uygulamalı etikte tıp etiğinden söz edilebilir, ancak tıbbi ahlaktan pek söz edilemez, ancak bir doktorun ahlakından söz edilebilir. Tıp etiği, mesleğin gözetmeye çalıştığı ya da çalışması gerektiği genel ilkelerle ilgilidir; bir doktorun ahlakı ise onun kendi kişisel davranışlarıyla ilgilidir<sup>21</sup>.

Ahlakla etik arasında genişlik-darlık, kuram ve uygulama açılarından bir farklılık vardır. Ahlak, bir disiplin olarak etiğin günlük yaşam pratiğine yansıyan kurallar demetidir. Ahlak, günlük yaşam içinde bireylerin nasıl yaşamaları gerektiğini ince ayrıntılar içinde pratik açıdan düşünürken, etik daha soyut ve kuramsal bir bakış açısını gerektirir<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Gordon F. Shea, **Practical Ethics**. (NewYork: AMA Membership Publications, 1988), s.17.

<sup>19</sup> Kirel, a.g.e., s.4.

<sup>20</sup> Pehlivan, a.g.e., s.7.

<sup>21</sup> Ray Billington, **Felsefeyi Yaşamak: Ahlak Düşüncesine Giriş**.(İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 1997),s.46.

<sup>22</sup> Pehlivan, a.g.e., s.9.

### 1.1.2. Etik ve Yasalar

Etik ve ahlak gibi, etik ve yasalar da bazı özellikleri nedeniyle birbirinden ayrılmaktadır. Etik, teknik kurallardan çok kişilerle ilgilidir. Sadece bu nedenden dolayı bile, yasal olan her şey etik olmayabilir. Etik değerlere bağlı bir kimse, bazen adaletsiz olarak düşündüğü bir yasayı ihlal etmeyi açıkça seçebilir<sup>23</sup>.

Bireylerin doğru ve yanlış ya da iyi ve kötü davranışlarının ölçütleri ve kötü-yanlış davranışlarının cezalandırılması, yasalara göre belirlenir. Bu noktada, eğer yasalar bu düzenleme ve yaptırımları koymuşsa, etiğin ne gibi bir işlevi olabilir, şeklinde düşünülebilir. Oysa, yasalar ve etik kuralları birbirinden ayrıdır.

Etik, toplumun bakış açısını dikkate alarak bireylerin uygun ve uygun olmayan davranışlarını belirler. Etik ilkeler, yıllarca süren bir gelişmenin sonucunda ortaya çıkmıştır. Ancak, yasal düzenlemeler, genellikle etik tartışmalardan sonra gerçekleşir. Belli bir konuya ilişkin etik tartışmaları başlayıp, dikkatler bu konu üzerinde odaklandıktan sonra, etik sorunlara yol açan konuların çözümlenmesini sağlayan yasal düzenlemeler gerçekleştirilmektedir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken nokta, yasallaşmamış olsa da etik tartışmaların görmezlikten gelinmemesidir. Etik tartışmaların evrimleşerek yasallaşması, uygun bir davranış biçimi üzerinde bireylerin, örgütlerin ve toplumun görüş birliğine varma sürecidir. Çünkü yasalar, toplumun çoğunluğunun tutumlarını yansıtır ve mevcut etik tartışmaları gelecekteki yasa koyucuların yararlanabileceği bir kaynaktır<sup>24</sup>.

Yasalar, etiğe göre daha somuttur ve daha dolaysız daha kolay sonuca varır. Etik olmayan durumlar aynı zamanda, yasal olmayan durumlar anlamına da gelebilir. Ancak, tamamen yasal olan görüşler bile, sosyal yaptırımlara, genel imaj kaybına, işletmeler için müşterilerin azalmasına yol açabilir<sup>25</sup>. Yasalar, verilen kararlar etiğe uygun olsa da olmasa da her zaman yeterli bir rehber değildir. Tam anlamıyla yasal olan etik bir karar

<sup>23</sup> Michael W. Hoffman ve Robert E. Frederick, **Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality**. (3.Basım. NewYork: McGraw-Hill, Inc., 1995), s.86.

<sup>24</sup> Pehlivan, a.g.e., s.10-11.

<sup>25</sup> Shea, a.g.e., s.20-21.

verilebilir. Ancak, hiçbir zaman verilen kararın ya da gerçekleştirilen davranışın etik olacağını bir garantisi söz konusu değildir, çünkü yasal bir karar etik olmayabilir<sup>26</sup>.

## 1.2. Temel Etik İlkeler

1

Doğru ve yanlışın ne olduğunu tarif eden ve böylelikle kişilerin davranışlarına rehberlik eden 10 etik ilke belirlenmiştir. Bu ilkeler artırılmak istenebilir, ancak bir durumun etik anlamını göstermede ve etik problemleri çözmek için sağlam referans noktaları ortaya koymada bu ilkeler yeterli bulunmaktadır<sup>27</sup>.

Temel etik ilkeler şu şekilde sıralanabilir<sup>28</sup>:

- a) **Dürüstlük:** Doğrucu, içten, açık sözlü, candan olmak, kopya çekmemek, çalmamak, yalan söylememek, kötülük etmemek veya kötü harekette bulunmamak.
- b) **Doğruluk:** İlkeli, saygılı, kurallara sadık olmak iki yüzlü veya vicdansız olmamak, duruma göre değişen ve ilkeleri yok sayan biri olmamak.
- c) **Sözünde Durmak:** Güvenilir, verdiği sözü tutan, bağlılıklarını yerine getiren, gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlere bağlı kalmak.
- d) **Sadakat:** Aileye, arkadaşlara, çalışanlara ve ülkeye bağlı ve inançlı olmak, profesyonel bir yapıda gereksiz etki veya çıkar çatışmalarından etkilenmeden bağımsız karar verebilme yeteneğini korumak.
- e) **Adalet:** Tarafsız ve açık fikirli olmak, hataları kabul etmek, uygun durumlarda pozisyon ve inanç değiştirmek, yargıya olan bağlılığı sergilemek, bireylere eşit davranmak, başkalarının hatalarından veya eksiklerinden kendine çıkar sağlamak.
- f) **Başkalarına Yardım Etmek:** Düşünceli, içten ve tutkulu olmak, paylaşmak, verici olmak, başkalarına yardım etmek ve zarar vermekten kaçınmak.
- g) **Başkalarına Saygı Göstermek:** Kişilerin haklarına, özel yaşamlarına ve kişisel tercihlerine saygılı olmak, nazik, anlayışlı, teşvik edici olmak, insanların kendi hayatlarıyla ilgili karar verebilmelerinde ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamak, patronluk taslamamak, başkalarını küçültücü davranışlar sergilememek.

<sup>26</sup> Garry Dessler, *Management*. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998), s.77.

<sup>27</sup> Michael Josephson, "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning.", *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. Ed: Michael Hoffman ve Robert E. Frederick. (3. Basım. New York: McGraw-Hill, Inc., 1995), s.84.

<sup>28</sup> Kirel, a.g.e., s.56-58.

- h) **Vatandaşlık Sorumluluğuna Sahip Olmak:** Kanunlara uymak (eğer kanunlar adil değilse, açıkça protesto etmek); katılımcı, toplumsal, bilinçli ve toplumsal hizmet veren olarak tüm demokratik hak ve ayrıcalıkları kullanmak (oy vermek, görüşünü vurgulamak), gerekli olmadıkça gizlilikten ve bilgileri saklamaktan kaçınmak.
- i) **Mükemmeliyeti Aramak:** Her konuda mükemmeliyeti aramak, gayretli, güvenilir, üretken ve bağımlı olmak; yetenek dahilinde tüm görevlerde en iyisini denemek, yüksek mücadele isteği yaratmak ve geliştirmek. Doğru bilgilere sahip olmada ortalama olmak için çabalamamak ve ne pahasına olursa olsun yenmek istememek.
- j) **Sorumluluk:** Verilecek kararlarda sorumluluk alabilmek, yapılan davranışlarla örnek oluşturmak, kendi davranışlarından sorumlu olmak, davranışlarının sonuçlarını önceden görmek, kendini başkalarının yerine koymak, aileye, kuruma, hükümete karşı güvenilir bir örnek oluşturmak.

### 1.3. Etik Teorileri

Etik teorileri, yapıldığı ya da yapılmadığı durumlarda ortaya çıkabilecek sonuçların kapsamı ne olursa olsun gerçekleştirilmemiz veya gerçekleştirilmememiz gereken belirli davranışlara göre şekillendirilir<sup>29</sup>. Yapılan davranışların ya da alınan kararların etik durumu, deontolojik ve teleolojik teoriler ile incelenir.

### 1.4. Deontolojik Teoriler

Deontoloji, Yunanca *deon* “sorumluluk” ve *logos* “bilim” kelimelerinden türemiştir. Bu felsefede etik, insan davranışlarının ahlaki yönü ile sorumluluk arasındaki ilişkiyi vurgular. Deontoloji bu nedenle, mantık ve etik üzerinde odaklanır. Deontolojik etikte bir davranışın, yalnızca sonucunun iyi olmasından dolayı değil kendisinden kaynaklanan bazı özelliklerinden ötürü de ahlaki açıdan iyi olduğu düşünülür. Deontolojik teoriler, insanların mutluluğu için sonuçlarına bakmadan bazı davranışları ahlaki açıdan gerekli kılar ve temel ilkelerinin, bir davranışın bazı kural ve yasalara uygunluğuyla ilgili olmasından dolayı biçimci teoriler olarak görülür<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> www.xrefer.com



kişilere ve gruplara bu hakları vermemek ya da var olan haklarını korumamak, etik bir davranış değildir<sup>34</sup>.

Haklar ve sorumluluk yaklaşımındaki temel düşünce, ister sade bir insan, ister sade bir vatandaş ya da belirli bir mevkiyi işgal eden bir kişi olsun, herkesin haklarının bulunduğudır. Adaletle uygun bu haklar, diğerlerine bir yükümlülük verir ve verilen bir karar ya da gerçekleştirilen bir davranışın ahlaki olup olmadığı, bu hak ve sorumlulukların bir analizi ile ortaya çıkarılabilir<sup>35</sup>.

Sorumluluk ise, otoriteyi de içine alan, bir güven ve mesuliyet durumu olan etik ilkelere biridir. Toplumdaki ve örgütlerdeki sorumluluklarımızın bir çoğunu kapsayan ve sorumluluğun özel bir kolu olan ahlaki sorumluluğu genelinden ayırmanın faydası vardır. Ahlaki sorumluluk, ahlaki kurallara dayanan yükümlülüktür. Ve ahlaki sorumluluklar, genel sorumluluktan farklı olarak, belirli bir rol ya da durumu belirtirken her rolde ve durumdaki kişilere başvurur, başka bir deyişle; ahlaki sorumluluklar, toplumdaki herkes tarafından paylaşılır<sup>36</sup>.

Deontolojik teoriler içinde yer alan ikinci yaklaşım Adalet yaklaşımıdır. Adalet yaklaşımı altında kararlar; fayda ve bedellerin bireyler ile gruplar arasında tarafsız, dürüst ve eşit dağıtılmasına dayalıdır. Adalet aslında, birbirinden ayrı düşünilemeyen fayda ve sorumlulukların eşit derecede dağıtılması olarak nitelendirilebilir. Bu fayda ve sorumluluklar, kabul edilmiş kurallara göre ve eşit olarak dağıtıldığında adaletten söz edilebilir. Bir bütün olarak bakıldığında sosyal adalet, toplumun gelir ve zenginliğinin kişiler arasında eşit oranlarda dağıtılması anlamına gelir.

Sık karşılaşılan sorulardan biri de “Doğruluk mu adalet mi?” sorusudur. Örneğin; çalışanlar işletmedeki ücret dağılımının doğru olduğunu bilmek isterler, tüketiciler, alışveriş yaparken fiyatların doğru olup olmadıklarıyla ilgilenirler. Neyin

<sup>34</sup> Pamela S.Lewis, Stephen H.Goodman ve Patricia M.Fandt, **Management**. (2.Basım. Ohio: South-Western College Publishing, 1998), s.95.

<sup>35</sup> Joseph T. Gilbert, “Sorrow and Guilt: An Ethical Analysis of Layoffs.”, **Society For Advancement of Management**, Volume 65, Number 2, Spring 2000, s.5.

<sup>36</sup> Robert C. Solomon ve Kristine R. Hanson, **Above The Bottom Line: An Introduction to Business Ethics**. (Newyork: Harcourt Broce Javanovich, Inc., 1983), s.64,209-210.

adaletli olduğuna ya da olmadığına karar vermek, eğer getirisi yüksekse, oldukça zordur. Dağıtıcı kurallar, genellikle gelenek ve göreneklerine bağlı bazı gruplara ayrıcalık tanıdığı için, gruplar arasında baş gösteren belirgin eşitsizlik, sosyal gerilimin artmasına ve daha doğru bir sistem için taleplerin doğmasına yol açar.

Adalet yaklaşımında karşılaşılan en önemli sınırlama, fayda ve zararların kesin bir biçimde ölçülmesinin zorluğudur. Bir diğer sınırlama, toplumun fayda ve sorumluluklarının bir çoğunun soyut, ruhsal ve hassas olmasıdır. Kişiler, hayatın çeşitli olanaklarından yoksun bırakıldıklarında, söz konusu durumlarını gönüllü olarak kabul etmeyebilirler. Diğerlerine nispeten daha varlıklı çok az sayıda kişi, toplumun zengin kısmındaki paylarıyla her zaman tatmin olabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, adalet yaklaşımının uygulanması zor olmaktadır<sup>37</sup>.

Adaletle ilgili konular genellikle üç bölümde incelenir. İlk ve en temel bölüm olan dağıtıcı adalet, toplumun fayda ve sorumluluklarının eşit olarak dağılımı ile ilgilidir. İkinci bölüm olan cezalandırıcı adalet, yanlış davrananları cezalandırmayı öngörür. Üçüncü ve son bölümü oluşturan telafi edici adalet ise, başkalarının yanlış davranmaya itilen kişilerin, kaybettiklerini telafi etme yollarını inceler<sup>38</sup>.

### 1.3.2. Teleolojik Teoriler

Teleoloji, yunanca *telos* “sonuç” ve *logos* “bilim” kelimelerinden türemiştir. Teleolojik teoriler, ulaşılan sonucun iyi ya da arzu edilen bir sonuç olmasıyla ilgilenen ahlaki sorumluluklardan meydana gelir. Deontolojik teorilerden farklı olarak, teleolojik teoriler, iyi ya da kötüden bağımsız olarak gerçekleştirilen bir davranışın etik açıdan doğruluğu için temel standartları ortaya koyar. Teleolojik teorilerde ahlakın temel standardı, gerçekleştirilen davranışın sonucunda ortaya çıkan değer ne olduğu ile ilgilidir<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Lewis, a.g.e., s.96.

<sup>38</sup> Velasquez, a.g.e., s.104.

<sup>39</sup> www.eb.com:180/bol/topic?eu=108566&sctn=1#s\_top

Teleolojik teoriler, faydacılık ve egoizm yaklaşımlarından meydana gelir. Faydacı yaklaşım, bir davranış ya da kararın meydana getirebileceği “iyi”nin toplam değeri üzerinde durur. Bu yaklaşımın temel hedefi, insanlığın çoğunluğu için “en iyi”yi sağlamaktır. Faydacılık yaklaşımından çoğu zaman değer-fayda analizi olarak söz edilir çünkü, burada bir kararın ya da davranışın değeri ve faydaları karşılaştırılır. Bu değer ve faydalar ekonomik, sosyal ya da manevi olabilir. Sonuç yönelimli etik yargulamaların faydacı bu örneği, kötünden çok iyi, olumsuz sonuçlardan çok faydalı sonuçlar meydana getirip getirmediğine karar vermeye çalışır. Faydacı yaklaşım, kar maksimizasyonunun, kişisel çıkarların, yetenek ve başarıya verilen ödüllerin, fedakarlığın, sıkı çalışmanın ve rekabetin etik konularına dayanır.

Faydacı yaklaşımın en önemli dezavantajı, değer ve faydaların tam olarak ölçülmesinin getirdiği zorluktur. Örneğin, üretilen mallar, yapılan satışlar, elde edilen karlar vb. konular parayla ölçülebilir. Ancak, personelin motivasyonu, psikolojik tatminler ve insan yaşamının değeri gibi konular ölçülmeye elverişli değildir<sup>40</sup>.

Bu yaklaşım, Jeremy Bentham ve John Stuart Mill gibi İngiliz filozoflarınca doğru ya da yanlış karar vermenin bir yöntemi olarak benimsendiğinden “faydacı yaklaşım” olarak isimlendirilmiştir. Bu ilke ile karar verme durumunda, kişi iyinin ağır bastığı bir davranışta kötünün mevcudiyetini belirleyebilmelidir. Kişiler ve diğer karar vericiler, yalnızca kendileri için değil, kararlarıyla etkileyebilecekleri her birey için hazzı artırmayı ve acıyı azaltmayı hedeflemelidirler. Faydacılık, bir kararda farklı alternatiflerin etik sonuçlarının karşılaştırılmasını kolaylaştırır. Bu yaklaşım, popüler olan ve geniş ölçüde kullanılan bir yaklaşımdır<sup>41</sup>.

Faydacılık çok sayıda insan için en iyi şekilde sonuçlanan ahlaki bir karar ya da davranışı ele alan bir yaklaşımdır. Faydacılığın ileri sürdüğü varsayım, hazzın mutluluğa neden olduğu ve acının mutluluğu uzaklaştırdığıdır. Haz ve mutluluk insanlar için en iyiye neden olacağından, davranışlar da çok sayıda insan için en fazla hazzı ve mutluluğu sağladığında ahlaki açıdan iyi bir davranış olacaktır. Bu görüş aynı zamanda,

<sup>40</sup> Lewis, a.g.e., s.95.

<sup>41</sup> George A. Steiner ve John F. Steiner, *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*. (6. Basım, Newyork: McGraw-Hill, 1991), s.254.

insanların bir topluma ait olduğunu ve yaptıklarının ahlaki doğruluğuna karar vermelerinde bu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerektiğini ileri sürer<sup>42</sup>.

Teleolojik teorilerin içinde yer alan yaklaşımların ikincisi ise Egoizm yaklaşımıdır. Egoizm, diğerlerinin refahı için ahlaki bir ölçüt olarak alan “fedakarlık”la karşıt anlamlıdır. Egoizm kavramı, faydacı bencillerin yardımseverliğinden farklı olarak Nietzsche’nin de belirttiği gibi tüm fedakar duyguları korkaklık olarak kabul eder<sup>43</sup>. Egoizm, doğru ve kabul edilebilir davranışları, birey açısından sonuçlarına dayanarak tarif eder. Egoistler, her bireyin farklı biçimlerde tarif edeceği kendi kişisel çıkarlarını artırıcı yönde karar vermenin gerekli olduğuna inanırlar. Egoistlere dayanarak kişisel çıkar; fiziksel refah, güç, haz, şöhret, tatmin edici bir kariyer, iyi bir aile hayatı, sağlık vb. olarak tanımlanır. Etik bir karar verme durumunda, egoist bir birey, kişisel çıkarına en fazla katkıda bulunacak olan alternatifi seçecektir. Egoistlerin inancı, genellikle “Kendin için en iyiyi sağlayacak davranışı gerçekleştir.” şeklinde ifade edilmektedir<sup>44</sup>.

Ahlaki bencillik, ahlakın doğasının özünde bireysel olduğunu ileri süren bir görüştür. Bu görüşe göre; ahlakın, ahlaki değer ve ilkelerin kaynağı, ahlaki değerlendirmenin en temel ölçütünün yaratıcısı, bireydir. Birey, ahlaki ve diğer değerlerin en üstün, son sözü söyleyen kişisi, sözcüğün en geniş anlamında ahlak konularında son otoritedir<sup>45</sup>.

Etik egoizm ise, kişinin ahlaka uygun olarak kendi iyiliğini ön plana çıkarması ile ilgilidir. Teorinin güçlü bölümünde, kişi ahlak çerçevesinde, kendi iyiliğini daima ön planda tutar ve bu durumun tersi söz konusuysen yani, kendi iyiliğini ön planda tutması durumu, asla ahlaki değildir. Zayıf yönünde ise kişinin kendi iyiliğini ön planda tutması ahlaki bir durumken, tutmamasının ahlaki olmaması her zaman için geçerli değildir, şöyle ki ahlaki bir davranış olan kişinin kendi çıkarlarını arka plana atması durumu teorinin zayıf tarafında görülmektedir<sup>46</sup>.

<sup>42</sup> Gilbert, a.g.e., s.55.

<sup>43</sup> [www.encyclopedia.com/articlenew/14846.html](http://www.encyclopedia.com/articlenew/14846.html)

<sup>44</sup> Ferrell, a.g.e., s.55.

<sup>45</sup> Steven Lukes, **Bireycilik**. Çev: İsmail Serin. (Ankara: Ark Yayınevi, 1995), s.106,108.

<sup>46</sup> Alex Moseley, [www.utm.edu/research/ieple/egoism.htm](http://www.utm.edu/research/ieple/egoism.htm)

## 2. ETİK TÜRLERİ

### 2.1. Bireysel Etik

Bireysel etik kavramı, ahlak hükümlerinin temel değerlerini, davranış prensiplerini, insan düşünce ve eylemlerinin niteliğini kapsar<sup>47</sup>. Bireysel etik, bireylerin neyin doğru ya da iyi olduğu konusundaki değerlerine ve inançlarına dayalı uygulamalı etik kurallara dikkati çeker<sup>48</sup>.

Bu etik türü, kişilerin diğer bireylerle ilişkilerini yönlendiren bireysel standart ve değerlerden meydana gelir. Bireysel etiğin kaynağını genel olarak kişinin ailesi, arkadaşları ve aldığı terbiye belirler. Ayrıca hayat boyu kazanılan deneyim; din, eğitim gibi üyesi olunulan sosyal bazı kurumlar, kişilerin neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermelerinde etkisi bulunan kişisel değer ve standartların gelişimine katkıda bulunan faktörler de söz konusudur. Ayrıca olaylara etik açıdan yaklaşma da, bireyden bireye farklılık gösterir. Örneğin; kozmetik testlerinde hayvanların kobay olarak kullanılması bir kişi için etik dışı iken, diğer bir kişi için kabul edilebilir bir durum olabilir<sup>49</sup>.

Bireysel etik sisteminin en önemli temsilcilerinden Martin Buber, bireysel etiğin kaynağının, bireyin içinden gelen ses olarak tanımladığı “vicdan” olduğunu ileri sürmüştür. Buber’in bireysel etik sisteminin on ilkesi aşağıdaki gibidir<sup>50</sup>:

- a) **Gerçeğin yeri bilginin kapsamı değil, yalnızca insanın varlığıdır:** Etik; gerçeğin, doğrunun temelini arar. Bireysel etik, gerçeğin ve doğrunun sadece bilgi ve zekada değil, her bireyin kendi içinde yattığını savunmaktadır.
- b) **Vicdan, kişisel niyetleri gerçekleştirmek için girişilen eylemlerde, doğru ve yanlışı ayırıp, doğru kararlar verebilmesine yardım eden, bireyin içinden gelen**

<sup>47</sup> Kirel, a.g.e., s.47.

<sup>48</sup> Josephson, a.g.e., s.83.

<sup>49</sup> Gareth R. Jones ve Diğerleri, *Contemporary Management*. (Boston: McGraw-Hill, 1998), s.135.

<sup>50</sup> Pehlivan, a.g.e.s.33-35.

**sestir:** Doğruluk her bireyin içinde yer aldığı gibi, etik davranış standartları da her bireyin içinde yer alır. Bireyin vicdanı, etik dışı davranmasını engeller.

- c) **Bireysel vicdan, kişinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin karar vermesine yardım eden en üst düzeyde standartlar geliştirmeyi sağlar:** Bireysel etik, diğer etik sistemlerden farklı olarak, bireyin kendisine dönmesini sağlar. Birey ne yapacağına ilişkin standartları kendi vicdanı yardımı ile oluşturur.
- d) **Birey, karşılaştığı durumlarda kendisiyle yüzleşmeli ve hangi standartları koruyacağına karar vermelidir:** Birey, çeşitli durumlarla karşılaşır ve tepki gösterir. Birey, karşılaştığı durumlara tam ve kendi olarak tepki vermelidir. Bireyin belli bir durumda, belli bir zamanda, neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermesi, kendisine bağlıdır.
- e) **Ulaşılmak istenen amaçlar, izlenecek yolu belirler, bu nedenle amaçlar gözden kaçırılmamalıdır:** Eğer ulaşmak istenen amaca götürecek araç tartışmalı ise, amaç da ortadan kalkacaktır. Amaç ile amaca ulaştıran araç uyumlu ve etik olmalıdır.
- f) **Yaşamın belirli bir formülü yoktur. Yaşamda her şey olabilir:** Bu ilke ile Buber, Haklar yaklaşımına karşı çıkar. Haklar yaklaşımında savunulan, tüm insanlık için geçerli ve evrensel olan ahlak yasalarının var olduğudur. Buna karşılık Buber, yaşamda belirli bir kuralın düzenlenemeyeceği pek çok durumun söz konusu olduğunu vurgulamıştır.
- g) **Birey bir grupta etkin bir üye olabilir, ancak bu durum bireyin haklı tarafı tutmasına engel olmamalıdır:** Bireysel etik sisteminde, bireyin toplumun ayrılmaz bir parçası olması beklenir, ancak birey toplum içinde kendi bireyselliğini de korur. Böylece, birey ile toplum arasında doğru-yanlış konusunda bir görüş farklılığı varsa, birey bu durumu sorgulamak ve gerekli tavrı almakla sorumludur.
- h) **Birey özgürleştikçe daha çok şeyi reddeder ve daha kişisel ve yalnız davranma sorumluluğu artar:** Buber, “otantik kendilik” düzeyine ulaşan bireyi merkeze alır. Bu düzeydeki bireyin, dış desteğe çok fazla gereksinmesi yoktur. Çünkü bu düzeydeki birey, kendi etik standartlarını oluşturmuştur.
- i) **Birey ancak kendi çabaları ile kusursuzluğa ulaşır. Başkası bunu birey için yapamaz:** Buber, tüm bireylerin, yeni önceden hiç varolmamış, özgün şeylerle dünyaya geldiğini savunur. Bunun için her bireyin görevi, başkalarının yaptıklarını tekrar etmek değil, kendini gerçekleştirmektir.

j) Yaşam boyunca bireylerin gelişimine koşut olarak inançları da değişir: Çocukluk ve gençlik dönemlerinden sonra yetişkin birey bazı değerlerinin değişmiş olduğunu anlar ve buna uygun olarak yeni bir değerler dizisi oluşturmak zorundadır.

Bireylerin etik gelişimleri farklı aşamalarda meydana gelebilir. En alt aşama, salt doğrular tarafından yönetilir. Yasalar, belirli davranışları engellemek için kullanılır. Bir eyleme yönelik yasa mevcut ise, o eylemi farklı bir şekilde uygulamak yanlış ve yasadışı demektir. Belli bir eylem için herhangi bir yasa söz konusu değilse, bireyin davranışları kendi doğrularına göre yönlendirilir. Ancak, birey yanlış bir davranışta bulunmaktan kaçınır. Her yanlış eylemi ayrıntılı olarak anlatan etik kurallar, bu aşamada insanlar için tek etkili araçtır.

Orta aşamada ise yasa dışı eylemlerin dışında da, daha çok yanlış eylemler olduğunun algılanması sonucu ortaya çıkar. Burada bireyin yargısı, bir başkasının neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusundaki yargısı kadar geçerlidir. Birey bu aşamada "etik aktör"ün rolünü kabul etmek istemez.

Bireysel etik gelişiminin son aşaması, bireyin kendi inançları ile tatmin olduğu ve davranışlarında etik standartları uygulama konusundaki sorumluluğu kabul ettiğinde ortaya çıkar.

Bireysel etik gelişiminde bireylerin çevresi, ailesi, kişilik özellikleri de önemli rol oynar. Gelişimin her aşamasında bireysel özelliklerin de önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu özellikler incelenebilecek farklı bir araştırma alanıdır<sup>51</sup>.

## 2.2. Örgütsel Etik

Örgüt etiği, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının örgütün iyi durumuna bağımlı kılınmaları anlamına gelir. Bir birey, davranışlarının örgütsel hedeflerle tutarlı olup olmadığına dikkat etmeli ve örgüt için iyi olan neyse onu gerçekleştirmelidir. Örgütsel etikte birey, bulunduğu örgüte bağlı olmalıdır. Ancak, kişilerin bu bağımlılıkları sık sık,

---

<sup>51</sup> Kirel, a.g.e., s.49-50.

örgütte bir birey olarak hareket ettiklerinde başvurdukları etik standartlarla çatışabilmektedir<sup>52</sup>.

Örgütlerde etik yönetimi, yalnızca yürürlükteki etik programını yönetmek anlamını taşımaz. Araştırmacılar, örgütteki etik kültüre değinerek, örgütün etik durumunun, belirli bir etik programın hedef ve özelliklerinden belirli ölçüde daha önemli olması gerektiğini vurgularlar ve bu araştırmacılara göre, örgütteki bireylerin düşünce ve davranışlarına rehberlik eden etik kültürün unsurları, liderliği, ödül sistemini, algılanan doğruluğu ve otorite yapılarını içermektedir<sup>53</sup>.

Mark Postin, etik örgütler için aşağıdaki dört ilkeyi belirlemiştir<sup>54</sup>:

- 1) Etik örgütler, farklı iç ve dış grupların birbirini etkilemeleri konusunda oldukça rahattırlar.
- 2) Bu örgütler, doğruluk ve dürüstlikle ilgilenirler. Temel kuralları, bireylerin diğer kişilerin çıkarlarını kendilerinininkine kadar göz önünde tutmalarını gerektirir.
- 3) Sorumluluk, müşterek olmaktan çok bireyseldir. Burada bireyler, örgütteki davranışlarının sorumluluklarını üzerlerine alırlar. Örgütün temel kuralları, bireylerin kendi davranışlarından sorumlu olduklarını ifade eder.
- 4) Etik örgütler, faaliyetlerini amaçları doğrultusunda gerçekleştirirler. Bu amaçlar, örgütün üyelerini yüksek değerlerde çalıştırmanın bir yoludur ve örgütü çevresiyle birleştirir.

Etik örgütleri ilgilendiren temel konulardan birisi, çevrelerine karşı duydukları sosyal sorumluluk duygusudur. Örgütlerin kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve varlığını sürdürmek gibi çeşitli amaçları vardır. Birçok örgüt için bunlardan en önemlisi karı artırmaktır. Klasik yönetim anlayışında hemen hemen hiç işlenmemiş bir konu olan örgütlerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. En geniş anlamda sosyal sorumluluk; yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek sorunlardan

<sup>52</sup> Steiner, a.g.e., s.249.

<sup>53</sup> Linda Klebe Trevino ve Diğerleri. "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts.", *California Management Review*, Volume 41, No:2, Winter 1999, s.141.

<sup>54</sup> Carter McNamara, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers.", [www.authenticityconsulting.com/pubs.htm](http://www.authenticityconsulting.com/pubs.htm)

kaçınma, örgütsel amaçları işletmeyle ilgilenen tüm grupların ve genel anlamda kamunun amaçları ile birleştirme ve örgütün ve kamunun karşılıklı çıkarlarını koruma ve geliştirme sorumluluğudur.

Örgütlerin sosyal sorumluluğu ise, karar merciindeki yöneticilerin kendi menfaatleri ve örgütsel amaçlar yanında, bir bütün olarak toplumun refahının korunması ve artırılmasına yönelik faaliyetlerin yapılmasıyla ilgili yönetsel yükümlülüğü ifade eder. Buna göre, bir yönetici hem örgütsel hem de sürekli bir şekilde değişen sosyal amaçlara ulaşmak için çaba göstermelidir<sup>55</sup>. Sosyal sorumluluk, işletmenin ortaklarına işgücüne ve geniş olarak da kamuya karşı sorumluluklarına değinir. Bu sorumluluk pek çok şekle girebilir ve kesinlikle her örgütün faaliyetleri bu konuda gerekli cevapları vermelidir<sup>56</sup>.

Örgütler kendi beklentilerini yasal, ekonomik, teknolojik vb. çevresel etmenleri dikkate alarak gerçekleştirmeye çalışırken, toplumsal beklentileri de göz önünde bulundurmaya zorunda olduklarının farkındadırlar. İşletmelerin günümüzde gittikçe artan sosyal sorumlulukları farklı açıdan bakıldığında şu şekilde sıralanabilir<sup>57</sup>:

- 1) **Ekonomik Sorumluluk:** Örgütler temel ekonomik birimlerdir. Toplumun istediği mal ve hizmetleri üretmek, ortaklarının karlarını en yüksek düzeyde tutmak sorumluluğundadırlar.
- 2) **Yasal Sorumluluk:** Örgütler yasal koşullara uymak zorundadırlar.
- 3) **Etik Sorumluluk:** Örgütün kanun ve yönetmeliklerinin, örgütün ve üyelerinin yüklenebilecekleri tüm sosyal faaliyetleri kapsayamaması durumunda, neyin doğru ve yasal olduğunu belirleyerek buna göre hareket etmesidir<sup>58</sup>. Örgütlerin, yasal zorunluluk olmamakla birlikte, ahlaki zorunluluk gereği olarak kendilerini uymak zorunluluğunda hissettikleri alanlardır.

<sup>55</sup> Ferit Ölçer, "Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri.", *Standart*, Sayı:473, Mayıs 2000, s.22-23.

<sup>56</sup> Richard M. Hodgetts, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. Çev: Canan Çetin ve Esin Mutlu. 2. Basım (İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999), s.753.

<sup>57</sup> Rıdvan H. Yurtseven, "İşletme Yönetiminde Etik (Toplum ve İşletme Açısından) Çanakkale Kenti'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs 2000, s.249.

<sup>58</sup> Ölçer, a.g.e., s.24.

- 4) **İsteğe Bağlı Sorumluluk:** Ekonomik, yasal ve etik bir zorunluluk olmayıp; işletmelerin isteğe bağlı olarak gerçekleştirdikleri toplumsal yardım, burs vb. alanları içeren sorumluluklardır.

Örgütlerin sosyal sorumluluklarını pekiştirmek amacıyla, 1997 yılında Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü tarafından ABD’de SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı geliştirilmiştir. Çalışma ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu standart, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Konvansiyonları ve ilgili ILO sözleşmeleri temel alınarak düzenlenmiştir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardının temel amacı ise, mal ve hizmet üretiminin, çalışma ilişkileri bağlamında “etik” boyutunu güvence altına almaktır<sup>59</sup>.

### 2.2.1. Örgütsel Etik Unsurları

Yapılan araştırmalar, işletmelerde mevcut olan birçok etik konuya yönelik faydalı bakış açıları geliştirmiştir. Bu etik konuları belirlemek ve bunları çözmek yönünde atılan olumlu bir adım, birçok örgüt için konuları doğru bir biçimde sınıflandırmak adına faydalı olacaktır. Örgütsel etik unsurlar; menfaat çatışması, dürüstlük ve doğruluk, iletişim ve örgütsel ilişkiler biçiminde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma, örgütlerde çalışanların karşılaşılabilecekleri bazı temel etik konular hakkında ön bilgi verecek kapsamdadır<sup>60</sup>.

#### 2.2.1.1. Menfaat Çatışması

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur<sup>61</sup>. Çatışmanın olup olmadığı bir algılama konusudur. Eğer hiç kimse

<sup>59</sup> Nurdan Atalay, “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı.”, *Anahtar*. Yıl 13, Sayı 156, Aralık 2001, s.21.

<sup>60</sup> Ferrell, a.g.e., s.28.

<sup>61</sup> Emin Karip, *Çatışma Yönetimi*. (Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999), s.1.

bir çatışmanın farkında değilse genellikle çatışmanın olmadığına karar verilir. Çatışma yaratıcı olarak tanımlanabilecek birçok durum, grup üyeleri çatışmayı algılamadıkları için çatışma ortaya çıkarmaz. Dolayısıyla, bir çatışmanın olması için, çatışma algılanmalıdır<sup>62</sup>.

Menfaat çatışması, bireyin kendi çıkarlarını örgütün ya da diğer örgütsel grupların çıkarlarından daha fazla ön planda tutmasıyla ortaya çıkar. Menfaat çatışmasından uzak durmak için, çalışanlar kendi çıkarlarını örgütün menfaatlerinden ayrı tutmak durumundadırlar. Bu bağlamda, Amerika ve Kanada gibi birçok ülkede, çalışanların rüşveti, hediye ya da kararlarının sonuçlarını etkilemek isteyenlerin önereceği herhangi bir yardımı kabul etmeleri yasaklanmıştır<sup>63</sup>. Menfaat çatışması, ahlaki örgütlerin güvenilirliğini sarsan, mesleki bağlılık ve bunun dışındaki çıkarlar arasındaki çatışmadır. Çatışmalar genellikle toplum içinde oynanan rollerden kaynaklanır, bu nedenle menfaat çatışması, örgütlerin genel sosyal sorumluluklarından daha çok belirli bir takım görevleri içerir. Dürüstlük değerlerinin tersine, çıkar çatışmasının bireylerin vicdanlarını her türlü çatışmayı bertaraf etmeye zorlayan ahlaki kuralları tamamen kapsama özelliği yoktur<sup>64</sup>.

Örgütsel ve sosyal çıkarlar arasındaki çatışma, kurumların halkın faydasına olan birtakım kaynakları, bedelini ödemediği yok etmesiyle ve topluma zarar verici mal ve hizmet üretmeleriyle ortaya çıkar. Bireyler ve toplum arasında görülen etik çatışmalar ise bireylerin ortak çıkarlara zarar verecek şekilde davranmasından ortaya çıkar. Örneğin; çalışanların rüşvet alması hem etik hem de yasal olmayan bir davranıştır<sup>65</sup>.

<sup>62</sup> Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev: Sevgi Ayşe Öztürk. (Eskişehir, ETAM, 1994), s.220.

<sup>63</sup> Ferrell, a.g.e., s.28,30.

<sup>64</sup> Louis A. Day, **Ethics in Media Communications: Cases and Controversies**. (California: Wadsworth Publishing Company, 1991), s.156.

<sup>65</sup> Paul Shrivastava, **Strategic Management: Concepts&Practices**. (Ohio: South-Western Publishing Co., 1994),s.120.

### 2.2.1.2. Dürüstlük ve Doğruluk

Dürüstlük ve doğruluk, karar vericilerin genel ahlaki davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örgütlerde çalışanlar, uygulanabilir yasaları ve kuralları tercih etseler de, bilinçli bir şekilde müşterilere, diğer çalışanlara ve rakiplere hile, yalan ya da baskı yoluyla zarar vermemelidirler. Ayrıca, örgütlerde çalışan personel, ekonomik ve kişisel çıkarlarına göre hareket etmeyi tercih etse bile etik meslek ilişkilerini dürüstlüğe, adalete ve güvene göre kurmalıdır. Satın alanlar satıcılara, alacaklılar borçlulara karşı güven duyabilmelidir. Bu beklentiler kapsamında, kurallara veya belirli standartlara göre davranmak güveni yok eder ya da güven duymayı zorlaştırır.

Dürüstlük ve doğruluk ile ilgili sorunlar, aynı zamanda örgütlerin toplumsal kurallardan çok kendi kurallarıyla yönetilen bir oyun yeri olarak görülmesinden dolayı da ortaya çıkabilir. Beversluis kişilerin, aşağıda belirtilen çıkarımları, mantığa uygun bir biçimde görmelerinden dolayı, dürüstlüğe aykırı durumların bir sorun haline geldiğini belirtir:

- Örgüt; rekabeti, ilişkileri, kar maksimizasyonunu ve örgüt içinde bireysel terfileri kapsayan bir toplumda kendi kurallarıyla yönetilen insan ilişkilerinin bir alt kümesidir.
- Örgütler, kişilerin oynadıkları bir oyun yeri olarak görülebildiklerinden basketbol ya da boks gibi rekabetçi spor dallarının belirli yönleriyle karşılaştırılabilir.
- Alışılmış ve ahlaki birtakım kurallar, basketbol ya da boks gibi spor dallarında olduğu gibi örgütlerde de yer almaz.
- Bu durumda mantıksal olarak, bir örgüt basketbol ya da boks gibi bir oyunla özdeşleştiriliyorsa, belirli etik kurallara uymamalıdır.

Yukarıda bahsedilen çıkarımlar doğrultusunda insanlar, savaşta, sporda ve örgütlerde her şeyin doğru olabileceği düşüncesine kapılabilirler. Bunun sonucunda sürpriz atakların, gerilla mücadelelerinin ve diğer askeri taktiklerin, müşterileri kazanmak için gerekli olduğu görüşü kabul görebilmektedir. Böyle bir işletme-savaş

zihniyeti, dürüstlük ve doğruluğun örgütlerde gereksiz olduğu görüşünü yaygınlaştırabilir.

Beverluis, örgütlerin basketbol, boks gibi bir oyun olmadığını savunur. Çünkü ekonomik açıdan kendine güvensiz durumda olan kişiler, bu işletme oyunundan kendilerini geri çekemezler. Bu sebepten dolayı örgüt etiği, yalnızca işletme oyununda uygulanan kuralların aydınlatılması gerekliliği değil , aynı zamanda oyuna katılanlardan gönülsüz karakterleri ayıran kuralları geliştirme gerekliliğidir<sup>66</sup>.

### 2.2.1.3. İletişim

İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir. İletişim, davranış bilimleri, yönetim ve organizasyon ile ilgili kaynaklarda, genel olarak “bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme” süreci olarak tanımlanmaktadır<sup>67</sup>.

Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eşgüdümlemesi, görevin ilgili kişiye iletilmesidir. İkincisi, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli biçimde başarmak için canlandırılmasıdır<sup>68</sup>. Örgütün işleyebilmesi için, örgütte neler yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması, örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz<sup>69</sup>.

İletişimde etik konular, ürün güvenliği, kirlilik, personelin çalışma koşulları gibi durumlar hakkında verilen bilgi ve mesajları kapsar. Yanlış ya da yanıltıcı bir iletişim durumu, çalışanların birbirine ve tüketicilerin örgüte karşı duyduğu güveni yok edebilir.

<sup>66</sup> Ferrell, a.g.e., s.31-33.

<sup>67</sup> Feyzullah Eroğlu., **Davranış Bilimleri**. 5. Basım. (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000), s.206-207.

<sup>68</sup> Halil Can ve Diğerleri, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. 3.Basım. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998), s.280.

<sup>69</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.33.

İletişimde önemli bir sorun olan yalan söylemek, Amerika gibi birçok ülkede büyük bir problem olarak kabul edilmektedir. Hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişimde yalan söylemek, güveni yok edeceğinden önemli bir etik sorundur.

Tüketicilerle olan iletişimde yanlış ve aldatıcı reklam, anahtar bir sorundur. Reklamda suistimal, açıkça yalan söylemekten, gerçekleri gizlemeye kadar birçok şekilde kendini gösterebilir. Bu şekilde iletilen mesajlar, tüketicilerin doğru bir satınalma kararını verirken ihtiyaç duydukları bilgileri içermezler. Bunun sonucunda kendini aldatılmış hisseden tüketici, hayal kırıklığına uğrayacak, güvenini yitirecektir. İyi olmayan amaçlarla yapılan reklamın bir diğer şekli, reklamcının alıcılara iletmek istediği mesajı tam anlamıyla sunamayan zayıf ve çelişkili kelimelerin kullanılmasıyla, ortaya belirsiz bir durumun çıkmasıdır. Bu zayıf kelimeler doğal olarak bulanıktır ve mesajı iletene, tüketiciyi aldatması konusunda olanak verebilir<sup>70</sup>.

#### 2.2.1.4. Örgütsel İlişkiler

Örgütsel etik unsurların sonuncusu olan örgütsel ilişkiler, örgüt üyelerinin tüketicilere, tedarikçilere, astlarına ve üstlerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına karşı gerçekleştirdikleri davranışlar ile ilgilidir. Etik bir çalışan, ilişkilerinde güveni korumaya, sorumluluklarını yerine getirmeye ve örgütteki ya da örgüt dışındaki diğer kişilere karşı onları etik dışı davranmaya teşvik edecek baskılarda bulunmaktan kaçınmaya çalışır<sup>71</sup>.

### 2.3. Yönetmelik Etik

Yönetim, bir arada yaşayan insanların belli bir işi ortaklaşa yapmaları nedeniyle kaçınılmaz olarak ortaya çıkan bir kavramdır. En yalın biçimiyle yönetim, belli bir amaca ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır. Bu işbirliği, başkalarını amaca uyacak biçimde çalıştırmaya yönelik olacaktır<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Ferrell, a.g.e., s.33-34.

<sup>71</sup> Aynı, s. 35.

<sup>72</sup> Rıdvan Karalar, İşletme: Temel Bilgiler-İşlevler. 4.Basım. (Eskişehir: ETAM, 1995), s.192.

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanması; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörenlere adil olarak paylaşılmasını, emeğin değerinin verilmesini, işgörenlerin yansız olarak değerlendirilmesini, örgütün kaynaklarının bir kişi ya da grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir. Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise, ister tekdüze, ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, sorunların çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar. İşte işgörenlerin davranışlarına yön veren ve iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımının kişiye görelikten çok, evrensel kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir<sup>73</sup>.

Yönetimin işlevlerinden biri olan karar verme, yöneticilerin etik açıdan ikilemde kaldığı durumlardan en önemlisi ve en sık olanıdır. Yöneticiler, özüne inildiğinde, örgüt ve işle ilgili karar verme sorumluluğunu üstlendikleri için ücret alırlar. Peter Drucker, bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisini “etkin kararlar alabilmek” olarak tanımlamıştır<sup>74</sup>. Etkin karar alma, alternatifler arasında en verimli olanı bilinçli bir şekilde seçme eylemidir. Bunun için de, karar verme aşamasında bir yöneticinin alternatifleri çok iyi bilmesi, değerlendirmesi, muhafaza etmesi ve en iyi olanı tercih etmesi gerekir<sup>75</sup>.

Örgütler açısından karar verme eylemi incelendiğinde, yöneticinin verdiği kararda ne kadar etik davrandığı ve bu kararıyla çevresindeki diğer kişilerin ne ölçüde etkilendiği önemli olmaktadır. Örgütlerde, çalışanların verilen karara katılıp katılmaması, kararın etik boyutu açısından önem taşımaktadır. Bir işletmede çalışanların yönetim kararlarına katılma hakkının olduğunu savunanlar, şu görüşü öne sürmektedirler: İşletmeler de bir demokratik devlet yönetimi gibi yönetilmelidir.

<sup>73</sup> Pehlivan, a.g.e., s.47.

<sup>74</sup> -----, *Modern Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (İstanbul: Doğan Ofset, 1998), s.11.

<sup>75</sup> Osman Atay, “Yönetici Davranışlarında Değişim.”, *Standart*: Sayı 457, Ocak 2000, s.68.

Demokratik bir politik gelenekte, hükümet kararlarında halkın rızasının ve onayının olması konusu, genel olarak kabul edilmektedir. Çünkü bireyler, kendilerini etkileyen politik kararlara sahiptirler. Bu nedenle, kararlar iki şekilde alınmalıdır<sup>76</sup>:

- Grubu etkileyen kararlar, üyelerinin çoğunluğu tarafından alınmalıdır.
- Kararlar; özgür, açık ve tam anlamıyla tartışıldıktan sonra alınmalıdır.

Bir yönetici, verdiği kararın etik etkilerini göz önüne almalıdır. Aşağıdaki soruları dikkate alarak belirli etik ilkeleri ortaya çıkarabilir<sup>77</sup>:

- Problemi tam olarak belirlediniz mi?
- Bu problemin içinde değilseniz, problemi nasıl tanımlarsınız?
- Bir birey ve örgütünüzün bir üyesi olarak, bağlılığınız neye veya kime karşıdır?
- Verdiğiniz karardaki amacınız nedir?
- Örgütteki diğer bireylerin, verdiğiniz karardaki amacı yanlış anlama olasılıkları nedir?
- Amaçlarınızı olası sonuçlarla nasıl karşılaştırırsınız?
- Kararınızı engelleyecek kişiler kimlerdir?
- Kararınızı vermeden önce etkilenecek gruplarla tartıştınız mı?

Etik karar vermeyi etkileyen faktörler ise şu şekilde sıralanabilir<sup>78</sup>:

- 1) **Etiğin Algılanan Öneminin Etkileri:** Etik karar verme, teleolojik değerlendirme sürecini de içine alan bir etik adalet fonksiyonudur. Bu değerlendirme süreci, kişilerin muhtemel sonuçlar olarak ne algıladığını göz önüne alarak gerçekleştirdiği alternatif davranışlardan oluşan bir süreçtir. Çeşitli araştırmacılara göre, kişilerin farklı durumlardaki alternatiflere yönelik tercihlerinin bireysel hedeflerine

<sup>76</sup> Birgül Şimşek, "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları.", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı:3, 1999, s.28-29.

<sup>77</sup> Robbins, a.g.e. , s.86-88.

<sup>78</sup> Anusorn Singhapakdi, "Perceived Importance of Ethics and Ethical Decision in Marketing.", *Journal of Business Research*. Volume 45, No:1, May 1999, s.90-91.

ulaşmasına muhtemelen katkıda bulunacak davranışlara oranla daha etik bir içeriği vardır.

- 2) **Etiğin Algılanan Sorunlarının Etkileri:** Çeşitli durumlarda ortaya çıkan sorunlara karşı kişilerin algılarının şekli, bu durumlardaki karar verme sürecine etki eden önemli bir faktördür. Algılanan etik problemle etik amaçlar arasındaki ilişki bu konuda incelemelerde bulunmuş olan Jones'un geliştirdiği model ile analiz edilebilmektedir. Jones bu modelinde, algılanan etik problemin yapısına benzer bir şekilde, "herhangi bir durum karşısında konuya ilişkin ahlaki şartların boyutu" olarak tanımladığı ahlaki gücü kavramsallaştırır. Jones, ahlaki gücü, bireysel etik amaçların belirlenmesinde önemli bir karar verme faktörü olarak görür. Ahlaki amaçlar, düşük ahlaki güç gerektiren konulara oranla yüksek ahlaki güç gerektiren konularda daha fazla kabul görür.
- 3) **Cinsiyetin Etkisi:** Cinsiyet, etik kararların farklılaşmasında rol oynayan önemli demografik özelliktir. Dawson'a göre, erkeklerin kuralları ve kişisel hakları vurgulamak yoluyla adalet etiğine daha fazla katılmaları olasıdır. Diğer yandan kadınlar, yakınlık ve merhameti vurgulamak yoluyla vicdani etiğe daha yatkındırlar.

Ayrıca, çalışanlar ile ilgili olarak, üst yönetimin özen göstermesi gereken etik durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>79</sup>:

- **İş Güvenliği Sağlanmalı:** Örneğin, iş yerinde sağlığı ve emniyeti tehdit edici ortam olmaması
- **Liyakat İlkesini Uygulamalı:** Örneğin, kayırma ve torpile fırsat verilmemesi
- **Aile Hayatına Saygılı ve Yardımcı Olmalı:** Örneğin, farklı siyasi görüşte olan çalışanın mağdur edilmemesi
- **Çalışanın İş Hayatından Tatmin Olabilmesi İçin Önlemler Almalı ve Gelişmeler Aramalıdır:** Örneğin, kişinin iş özelliklerinin kuvvetlendirilmesi, iletişim becerisinin zenginleştirilmesi, stresle baş etme yollarının öğretilmesi.

<sup>79</sup> Ümit Berkman, "İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu Gelişimi ve Yakın Geleceği.", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed: Salih Güney, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.243

Etik yönetimi, yalnızca yürürlükteki etik programını yönetmeyi ya da etik kararlar vermeyi içermez. Araştırmacılar, örgütteki etik kültüre değinerek, örgütün etik durumunun, etik bir programın hedef ve özelliklerinden belirli ölçüde daha önemli olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu durumda çalışanların ve yöneticilerin davranışlarına rehberlik eden etik kültürün unsurları; liderliği, ödül sistemini, algılanan doğruluğu ve otorite yapılarını içerir<sup>80</sup>.

## 2.4. Mesleki Etik

Etik türlerinin sonucusu olan mesleki etikte incelenmesi gereken ilk konu mesleğin ne olduğudur. Meslek; insanın toplumda bir hizmet amacına yönelik olarak gösterdiği sürekli çaba ve insanın varlığı için sürdürülmesi zorunlu bir geçim kaynağıdır. Böylece meslek, günümüz insanının sosyal yaşantısında ilişkilerinin ve kişiliğinin ağırlık noktasıdır, bu nedenle kişinin toplumdaki durumunu belirleyen başlıca etkenlerden biridir. Çünkü, insanın gördüğü işin niteliği ne olursa olsun; kişi mesleği ile ulusal ekonomiye ve kültüre hizmet etmektedir ve bütün bunların da ötesinde insanın maddesel varlığının dayanağı bir geçim kaynağı olarak tüm yaşantısını (sosyal ilişkilerini) biçimlendirerek yönlendiren meslek, insan kişiliğinin bir parçasıdır<sup>81</sup>.

Bir iş kolunun meslek olarak nitelendirilebilmesi için aşağıdaki ölçütler önem taşır<sup>82</sup>.

- Uzman bir bilgiye sahip olma,
- Düzenleyici bir grubun kontrolü altında mesleği icra edecek yetenek ve ehliyete sahip olma,
- Bir davranış kuralı,
- Hizmet verilecek bir tüketici grubu.

<sup>80</sup> Linda Klebe Trevino ve Diğerleri, a.g.e, s.41.

<sup>81</sup> Adil İzveren, *Toplumsal Törebilim(Sosyal Ahlak)*. (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1980, s.246-247.

<sup>82</sup> <sup>1</sup> Richard C. Warren, "Practical Reason in Practice: Reflections on A Business Ethics Course."

Meslek etiği, özellikle doğrudan doğruya insanla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kuralları olarak tanımlanabilir<sup>83</sup>. “Profesyonel Etik” olarak da adlandırılan meslek etiği herhangi bir mesleğe ilişkin ilke ve standartları ifade eder. Meslek etiğini iř etiği ile karıştırmamak gerekir. İř etiği, iř dűnyasındaki ahlak ilke ve standartlarını ifade eder. İř etiği, dar anlamda “ticaret ahlakı” olarak da adlandırılmaktadır<sup>84</sup>.

Mesleki etiğin en önemli yanlarından biri, dűnyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekli olmasıdır. Meslek etiğinin temelinde insanlarla ilişkiler yatar. Aynı meslekten bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde belli davranış kalıplarına uymaları mesleki etiğin gereğidir<sup>85</sup>.

Mesleđin toplumsal yařantıdaki etkinliđi, çok önceleri Ortaçađda dinsel temele dayanan köklű bir meslek etiđinin geliřmesine yol açmıřtır. Ahlak esaslarının, bu geliřmeye paralel olarak Osmanlı dűneminin lonca ve zaviyelerinde uygulanan Müslűman çalıřma ahlakının benzeri olduđu görűlűr. Loncaların ortadan kalkmasına ve yeni çağlardaki sanayileřme hareketinin mesleklerde genel bir dađınıklıđa yol açmasına karřın, sözü geçen ilkelerle geliřen “meslek onuru”, “meslek namusu” ve “meslek kıvancı” gibi her mesleđin tinsel içeriđini oluřturan duygusal bir meslek bilincine dűnűřen öđeler, bugün de mesleklerin tümű için geçerlidir<sup>86</sup>.

Birbirinden ayrı ne kadar meslek varsa o kadar da etik vardır. Ayrıca, her bireyin bir mesleği olduğuna göre, bu çeşitli ahlaklar birbirinden başka birey gruplarına uygulanır. Bir doktor, bazen yalan söylemek veya bildiği gerçeği gizlemek zorundayken başka meslekte bir bireyin bunun tersi görevleri mevcuttur. Her meslek etiği, bir meslek grubunun eseri olduğuna göre, grup ne ise etiği de odur. Genel olarak bir grup ne kadar kuvvetle kurulmuşsa, ona özgű etik kuralları da o kadar çok, vicdanlar üzerindeki otoriteleri de o kadar fazladır.

<sup>83</sup> Pehlivan, a.g.e., s.85.

<sup>84</sup> Cořkun Can Aktan, **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Dođru: Toplam Ahlak Yönetimi**. İstanbul: Arı Dűřünce ve Toplumsal Geliřim Derneđi, 1999, s.20.

<sup>85</sup> Pehlivan, a.g.e., s.85.

<sup>86</sup> İzveren, a.g.e., s.247.

Mesleki etik kamu vicdanını ilgilendirmez, çünkü kamu vicdanının biraz dışında yer almaktadır. Herkesin görmediği görevleri düzenler. Bu nedenle, herkes bu görevlerin ne olduğunu, ne olmaları gerektiğini, bu görevlerle ilgili kişilerin özel ilişkilerinin ne olması gerektiğini bilemez. Bundan ötürü, mesleki etiğe göre aykırı olan durumlar, kamu duygusunu çok fazla incitmez. Kamu duygusunu inciten suçlar, ağırlık derecelerine göre genel tepkiler doğurabilecek güçte olan suçlardır<sup>87</sup>.

Mesleki etik, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele alır. Ayrıca, bütün ilişkilerde dürüstlük, sözünde durmak, doğaya ve insanlara saygılı olmak, hakça davranmak ve haksızlıklara karşı çıkmayı gerektirir ve sağduyulu seçimler yapmada bireylere yol gösteren ilke ve değerleri inceler<sup>88</sup>.

Günümüzde etiğe olan ilgi artışı, daha çok kimi mesleklerde karşılaşılan etik sorunların artmasının ya da artan sorunların farkına varılmasının bir sonucudur. Başta “tıp etiği” olmak üzere, çevre sorunlarının insana ya da insanın geleceğine olası etkilerini konu edinen “çevre etiği”, siyaset ve kamu yönetimi alanında karşılaşılan etik sorunları ele alan “siyaset etiği” günümüzde kendilerinden en fazla söz edilen meslek etikleridir. Meslek etiklerinin sayısındaki artışın altında yatan asıl neden, doğrudan doğruya insanla ilgili olan kimi mesleklerde yaşanan sorunlar sebebiyle, bu alanlarda etik kaygıların artmış olmasıdır. Bu etik sorunlarla başa çıkma yolu olarak görülen meslek etiklerinin sayısı her gün biraz daha artmaktadır. Ancak, bu meslek etikleri arasında farklılıklar kadar kimi benzerlikler kimi kesişmeler söz konusu olabilmektedir. İlişkiler meslekten mesleğe farklılık gösterse de, her meslekte kişiler, kişiler arası ilişkiler, kişilerin diğer kişilere yaptıkları benzerlikler taşıyabilmektedir.

Mesleki etikte ilgili standartların oluşturulması sırasında, belirli bir mesleği icra ederken- yani belirli tek tek durumlar karşısında- kişinin genel olarak ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğine ilişkin etik ve hukuksal normlara uygun sorular sorulur<sup>89</sup>.

<sup>87</sup> Emile Durkheim, **Meslek Ahlakı**. Çev: Mehmet Karasan. 3. Basım. (İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1986), s.8-9,11-13.

<sup>88</sup> Pehlivan, a.g.e., s.87.

<sup>89</sup> Harun Tepe. **Etik ve Meslek Etikleri**. (Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu, 2000), s.2-3,18.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ETİK DAVRANIŞ

#### 1. ETİK DAVRANIŞ

Kişilerin ve örgütlerin etik konumlarını belirleyen en önemli faktör davranışlarıdır. İster günlük hayatta ister iş yaşamlarında olsun bireylerin karşılaştıkları durumlar, onların davranışlarını doğrudan doğruya etkilemekte ve etik ya da etik olmayan davranışlar gerçekleştirmeleri konusunda onları yönlendirmektedir. Bu nedenle, etik kavramı incelenirken, davranış faktörünün önemi göze çarpmaktadır. Davranışın etik durumunu ise toplumsal açıdan etkileyen etkenler; değerler, normlar, kültür ve görgü kurallarıdır. Bu etkenlerin hepsi, bireylerin ve örgütlerin var oldukları toplumdan kaynaklanan ve davranışlarına yön veren etkenlerdir.

##### 1.1.Etik Davranış Kavramı

Etik davranış kavramına geçmeden önce davranış tanımının geliştirilmesi daha faydalı olacaktır. Davranış kavramı, en basit ifadesiyle, canlı organizmanın (insan, hayvan, bitki) iç ve dış tesirlere karşı başlattığı bir hareketlenme olarak açıklanabilir. Leavitt, insan davranışlarını tanımlarken, bu davranışların esas itibariyle bir nedene dayandığını, bir hedefinin bulunduğunu ve belirli bir etki ve bireysel güdülerin sonucu oluştuğunu açıklamıştır<sup>90</sup>. Davranış deyiminin kapsamına giren insan faaliyet ve hareketleri çeşitlilik arz eder. Buna göre, gözlenebilen, kaydedilebilen ve ölçülebilen bütün etkinlikleri davranış tanımı içerisinde düşünmek mümkündür<sup>91</sup>.

Etik davranış ise, etik kavramı gibi sürekli üzerinde durulan bir konu olmuştur. Aristo'ya göre etik davranış, gönüllü olarak yapılan seçimlerle ilgili bir durumdur ve yalnızca istenmeden yapılan etik dışı davranışlar bağışlanabilir. Bu duruma yol açabilecek iki faktörden biri cehalet, diğeri ise yeteneksizliktir. Aristo, bir kimsenin,

<sup>90</sup> Mehmet Silah, *Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimi)*. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), s.15

<sup>91</sup> Eroğlu, a.g.e., s.13.

davranışlarının yol açabileceği sonuçlar ve ortadaki gerçekler konusunda cahil olabileceğini ve bu cahilliğinin kabahatini hafifletebileceğini savunmuştur<sup>92</sup>.

Etik davranış, belirli bir durumda kötü ya da yanlış karşılık ahlaki açıdan iyi ya da kötü olarak kabul edilen bir davranış biçimidir. Doğru davranış, etik davranış olarak kabul edilirken, yanlış davranışlar da etik dışı davranışlar olarak görülür<sup>93</sup>. Bir davranışın ne zaman doğru davranış olduğu ya da bir davranışı ahlaki bakımından doğru davranış yapan şeyin ne olduğu sorusu, felsefe tarihinde sorulmuş, bugün de sorulmakta olan sorulardan biridir. Bu soruya çok çeşitli yanıtlar verilmiştir. Kimine göre doğru davranış, en yüksek iyiyi gerçekleştirmeyi amaçlayan davranış, kimine göre mutluluğu amaçlayan davranış iken kimine göre toplumun genel esenliğini sağlamaya yönelik davranış, kimine göre de insanın değerini korumayı amaç edinen davranış, doğru davranıştır<sup>94</sup>.

Etik davranış bir başka tanıma göre neyin iyi ve doğru olduğunu belirten sosyal normlar ve bireysel inançlara göre gerçekleştirilen davranıştır. Etik olmayan davranış ise, neyin kötü ve yanlış olduğunu belirten sosyal normlar ve bireysel davranışlardan oluşur<sup>95</sup>.

Bireylerin ahlaki davranışlarının iyi-kötü ve doğru-yanlış olarak nitelendirilmesi, kişi veya grupların standartlarına göre oluşmuş ahlak prensiplerine dayanarak yapılır ve bu nitelendirme etik olarak isimlendirilir. Böylece etik, birey ve gruplara doğru ve iyi davranışların yol göstericisidir ve onların davranış alternatifleri seçmelerine yardımcı olur. Etik davranış, genel ahlak kapsamı içinde doğru veya iyi olarak kabul edilen davranış biçimi olmaktadır. Aynı zamanda etik davranış, doğru ve adaletli bir toplumda, hukuki de olmalıdır. Davranış etik olup, hukuk dışı olabilir mi? Örneğin, işyerinden özel telefon konuşmalarının yapılması, çalışanın işyerinden özel telefon konuşmaları için aranması, eğlence için bir günlük hastalık bahanesi vb. Doğal olarak bu sayılanlar, katı bir biçimde hukuk dışı davranışlar değildir. Ama birçok kişi tarafından etik dışı

<sup>92</sup> Steiner, a.g.e., s.205.

<sup>93</sup> Lewis, a.g.e., s.92.

<sup>94</sup> Dinçer, a.g.e., s.68.

<sup>95</sup> Griffin, a.g.e., s.82.

davranışlar olarak nitelendirilir. Bu nitelendirmenin sebebi ise, etiğin ötesinde bireyin değerlerinden kaynaklanır. Dolayısıyla kişilerin farklı değerleri, farklı etik anlayışı yorumlamalarını da beraberinde getirir<sup>96</sup>.

Kanunlar, kişi ve örgütler için minimum bir davranış standardı sağlar. Bununla birlikte Altuğ'un belirttiği gibi kanunların müsaade ettiği ve etmediği birçok davranış söz konusudur. Burada etik devreye girer. Etik, kişi veya gruplarla davranışlarının doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmesi için standartlar koyan ahlaki davranış kuralları ile ilgilendirir. Böylece etik davranış, ahlaki açıdan kabul edilebilir ya da kabul edilemez uygulamaları içerir.

Etik davranış, bireylerin ya da grupların sahip olduğu inanç ve gerçekleştirdikleri davranışların altında yatan kişisel değerleri birleştirir. Belirli bir davranışın etik olup olmadığına karar vermenin bir yolu da "kanunlarda yeri ne olursa olsun, gerçekleştirilen davranış doğru ya da yanlış mıdır?" gibi soruların yanıtlarının tartışılmasından geçer. Bu nedenle, etik davranışın kanunların ötesinde olduğu kabul edilir<sup>97</sup>.

Etik davranışın temel kuralları ise şu şekilde belirlenmiştir:

Diğer insanların gelişimine olanak tanımak	Verecenlik
Yalandan arınmak	Dürüstlük
Davranışının sonuçlarına katlanmak	Sorumluluk
Söz-eylem tutarlılığı	Sözünde Durmak
En üst düzeyde çaba göstermek	Elinden geleni yapmak
Kuruma zarar vermeden bireysel girişimcilik	Sadakat
Adalet duygusuna sahip olmak	Hakkaniyet
Diğer insanların çıkarını göz önüne almak	Toplumsal sorumluluk

**Tablo-1: Etik Davranışın Temel Kuralları**<sup>98</sup>

<sup>96</sup> Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Anlayışı İçinde**. (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s.27-28.

<sup>97</sup> Kenneth E. Everard ve James L. Burrow, **Business Principles and Management**. 10. Basım. (Ohio: South-Western Educational Publishing, 1996), s.42.

<sup>98</sup> Yurtseven, a.g.e. , s.255.

Etik ile ilgili teorilerden faydacılık, haklar, egoizm ve adalet yaklaşımları aynı zamanda etik davranışlarda da yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, aşağıda etik davranışlar açısından incelenmiştir:

- 1) **Faydacı Yaklaşım:** Etik davranış, faydacı bir yaklaşımla irdeleniyorsa, “Yapılan davranış, en fazla sayıda insana en büyük iyiliği getiriyor mu?” şeklindeki soruların yanıtları bulunmalıdır. Mill’e göre örneğin yönetici, kendi işyerinde faydacı görüşe göre, çalışan elemanlarının %30’unu işten çıkarabilir ve geriye kalan %79, o kuruluşun verimli çalışmasını sağlar<sup>99</sup>. Davranış ve planların meydana getirdikleri sonuçlarıyla yargılanması gerektiğinden bir kimse, topluma, çalıştığı örgüte ve bağlı olduğu meslek grubuna en fazla faydayı sağlayacak şekilde davranmalıdır. Faydacı yaklaşımla ilgili problem ise, bazı karar ve davranışların fayda ve zararlarının farkına varma zorluğunun bulunmasıdır<sup>100</sup>.
- 2) **Haklar Yaklaşımı:** İnsanların saygı duyulması gereken bazı temel hakları vardır. Belirli bir karar verilirken ya da davranış gerçekleştirirken bunların başkalarının haklarıyla çatışmasından kaçınılmalıdır. Bu yaklaşımda görülen problem, temel hakların ne olduğunun belirlenmesidir. Aynı zamanda, kişi istek ve ihtiyaçlarının tümünü yerine getirmeyi bir hak olarak gördüğünde, bu yaklaşım bencil davranışları teşvik edebilir<sup>101</sup>.
- 3) **Adalet Yaklaşımı:** Genel kural ve standartlara göre etik davranış, insanlara ayrımsız şekilde eşit muamele yapmaktır. Örgütlerde prosedürlere bağlı ve dağıtılan adalet görüşüne göre ya kurallar çerçevesinde veya bireysel farklılıklar gözlemlenmeden eşit davranış gerçekleştirilir. Örneğin cinsiyet, yaş vs. bireysel özellikler dikkate alınmadan aynı işi yapana eşit ücret ödenmesi gibi<sup>102</sup>.
- 4) **Egoizm Yaklaşımı:** Egoizm, kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranışlarını anlamına gelir. Etik egoist bir kişi, tüm davranışlarını, kendi kişisel çıkarını

<sup>99</sup> Altuğ, a.g.e., s.28.

<sup>100</sup> Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*. 5. Basım. (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1995), s.69.

<sup>101</sup> Aynı, s.69.

<sup>102</sup> Altuğ, a.g.e., s.28.

düşünerek gerçekleştirmesi gerektiğine inanır. Eğer bir davranış, birey için zamanla kötünden çok iyiyi ifade ediyorsa, etik bir davranıştır<sup>103</sup>.

## 1.2.Etik Davranışın Toplumsal Etkenleri

Bireylerin gerçekleştirdiği davranışlar, içinde buldukları toplumdaki kaynaklanan bazı öğeler tarafından belirlenmektedir. Bu öğeler ise toplumdan topluma değişebilen, kültür, değerler, normlar ve görgü kurallarıdır. Bunların bir çoğu, az ya da çok etik ile ilgili olup gerçekleştirilen davranışın etik durumunu etkileyebilmektedir.

### 1.2.1. Kültür

Latin dilinde, bakmak ya da yetiştirmek anlamında kullanılan kültür için pek çok tanım geliştirilmiştir. En basit tanıma göre kültür, bir toplumdaki insanların toplam insanların paylaşılmış yaşam biçimidir. En basit toplumdaki en gelişmiş ve karmaşık toplumlara kadar, yaşayan her toplumun bir kültürü vardır. Bu kültür, her toplum ve kurumda belirli maddi ihtiyaçları tatmin etme amacıyla meydana getirilen bir teknolojinin ve ürünlerinin, teknik bilginin yanı sıra, toplumsal hayatta insan ilişkilerini düzenleyen kural ve kaideler, örf ve adetler, inanç ve kanaatler, fikir ve tasarımlardan oluşmuş bir bütün halinde işleyen cihaz gibidir.

Bir diğer tanıma göre kültür, insanın toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, görenek gibi yetenek ve alışkanlıkların toplamıdır. Belli bir toplum, topluluk veya ülkenin hakim tavır, değer ve inançlarından oluştuğuna göre; kültür, fertlerin hareket ve davranışlarını etkileyen genel mahiyetteki fikirler, standartlar, ideolojiler, felsefe ve hayat görüşüdür. Bu yönleriyle kültür beşeri, sosyal, manevi, biyolojik olmayan ve bireyler üstü niteliklere sahiptir<sup>104</sup>. Ayrıca kültür; topluluğun ve insanların maddesel yaşam gereksinimlerinin giderilmesi için doğa ve

<sup>103</sup> James R. Keiser, *Principles and Practices of Management in The Hospitality Industry*. 2. Basım.(New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), s.346.

<sup>104</sup> Silah, a.g.e., s.292.

çevresinin biçimlendirilmesine yönelik çabalarının tümünü ve bu amaçla insanlar tarafından değiştirilerek biçimlendirilen çevre ve doğayı anlatır<sup>105</sup>.

Kollektif kültürlerde ahlak, kişisel hakların vurgulandığı bireysel kültürlerden çok toplum için neyin iyi olduğunun bir işlevidir. Bu kültürlerde etik davranış, bireyin sorumluluğunu yerine getirmesi, grup içinde üstlendiği rolü gerçekleştirilmesi ve belli bir durumda en iyiyi yapmasıyla oluşan erdemli bir davranış türüdür. Aynı zamanda birey ve grup arasındaki çatışmalar, topluluğun istedikleriyle örtüşen ahlaklı bireyler tarafından çözümlenir. Bireysel kültürlerde görülen aynı çatışma ise “çok fazla sayıda insan için çok mutluluk” gibi faydacı kuramsal fikirlerle değerlendirilir<sup>106</sup>.

Örgütler de üyelerinin paylaştıkları bir örgütsel kültüre sahiptir. En basit açıklamayla örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt, kendi dışında meydana gelen sorunlara ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir<sup>107</sup>. Örgüt kültürü, genellikle örgütün misyonunu yansıtır. Örgüte kimlik duygusunu kazandırır. “Biz buyuz. Bunu yapıyoruz. Varlık nedenimiz bu.” dedirtir. Kültür, kurumun egemen yönünü de çizer. Bazıları pazara, ürüne; bazıları teknolojiye yöneliktir. Tedbirli ve temkinli karar verme mekanizması, dinamizm, başarısız bir işletmedeki gösteriş merakı, kurulan kültürden kaynaklanmaktadır<sup>108</sup>.

Örgütler ve yöneticiler, etik kültürler geliştirebilmek amacıyla uygun birçok metod kullanmaktadırlar. Bu metodlar, etik kodlar geliştirmek, rehberlik edecek politikalar ve karar prosedürleri oluşturmak, yani örgütsel planlar hazırlamak ve etik performans standartları geliştirmek, etik eğitimi sağlamaktır<sup>109</sup>.

İş dünyasında etik dışı davranışın nedenlerinden birisi, dünya çapında davranış standartlarının olmamasıdır. Kültür; ülkelere, farklı coğrafi bölgelere ve hatta aynı

<sup>105</sup> İzveren, a.g.e., s.134.

<sup>106</sup> Harry C. Triandis, *Culture and Social Behavior*. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1994), s.51.

<sup>107</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*. (Eskişehir. ETAM, 1996), s.142.

<sup>108</sup> Sevinç Köse ve Aylin Gülgün, “Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları.” *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. (Ankara, 1997), s.278.

<sup>109</sup> Kirel, a.g.e., s.100.

ülkedeki etnik gruplara göre değişebilmektedir. Rüşvet konusu ele alındığında, bu durum Amerika gibi birçok yerde yasadışı kabul edilirken, diğer bazı ülkelerde yerleşmiş bir etik dışı davranış biçimidir. Örneğin, Nijerya'da rüşvetçilik yasaların yasaklamasına rağmen geniş biçimde devam etmektedir ve hatta bu davranışın günlük hayatın bir parçası olduğu kabul edilmiştir. Nijerya'da çoğu kişi, rüşvetçiliği yaşanan ekonomik kriz için bir kaldıraç görevi gördüğünü düşünmekte ve uygulamaktadır<sup>110</sup>.

### 1.2.2. Değerler

Değer, bu konuda önemli yere sahip araştırmacılardan biri olan Milton Rokeach'a göre, belirli bir davranış biçimi veya var oluş durumunun, tersi davranış ve var oluşlara karşı bireysel ya da sosyal açıdan tercih edilebilirliği yönünde süregelen bir inanıştır. Rokeach, davranış biçimleri ve var oluş durumları arasında ortaya koyduğu ayırımda, araçsal (instrumental) ve amaçsal (terminal) değerlere dayalı olarak gerçekleştirdiği bir değer ölçümü belirlemiştir. Geliştirdiği bu değer ölçümünün, bireylerin ya da grupların değer sistemlerine bağlanabileceğini savunmuştur. Ona göre, birbirine benzemeyen değer sistemleri, davranışlardaki bireysel farklılıkları açıklamaya yönelik faydaları olan sistemlerdir.

Araçsal değerler, kişilerin arzu ettikleri sonlara ulaşmalarına yardımcı olan alternatif davranış ya da anlamlardır. Bu değerler; açık fikirlilik, yardımseverlik, sorumluluk sahibi olma, güvenilirlik, saygılı olma, nezaket, samimiyet, zarafet, yaratıcılık şeklinde sıralanabilir. Amaçsal değerler ise, kişilerin hayatları boyunca arzu ettikleri hedef ya da var oluş durumlarıdır. Bu değerler; mutluluk ve barış içinde heyecan verici bir yaşam, başarılı olmak, eşitlik, güvenlik, günahlardan arınmak, toplum içinde saygı görmek, gerçek dostluk gibi değerlerdir<sup>111</sup>.

Etik değer ise, insan davranışlarında ahlaki olarak gösterilebilen, dürüstlük, sadakat, yardımseverlik, adalet, iyilik gibi etik ilkelerden meydana gelir. Diğer tüm

<sup>110</sup> Wheelen, a.g.e., s.66.

<sup>111</sup> Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**. (Boston: BPI Irwin, Inc., 1989), s.77-79.

manevi değerler gibi etik değer de kişilerin davranışlarının biçimini etkilemektedir<sup>112</sup>. Etik değerler, iyi ve doğrunun ne olduğu ile ilgili inanışlar ve ahlaki açıdan yapılması doğru bulunan davranışların bir bütünüdür. Etik dışı değerler ise, zenginlik, güvenlik, konfor, saygınlık gibi etik açıdan nötr kabul edilen değerlerden oluşur. Bu değerler etik değerlere aykırı değildir ancak aralarında bir uyumsuzluk söz konusudur<sup>113</sup>.

Değerler, örgütsel davranışın irdelenmesinde de önemli yer tutar. Çünkü değerler; tutumların, algılamaların, kişiliğin ve güdülenmenin anlaşılmasına temel oluştururlar. Kişiler bir örgüte girerken “neyin olması” veya “neyin olmaması” gerektiği konusunda peşin hükümler taşırlar. Bu hükümler elbette değerlerden bağımsız değildir. Buna rağmen doğru ve yanlış olan durumlar hakkında yorumlar içerirler. Ayrıca belirli davranışların ya da sonuçların diğerlerine tercih edileceğini anlatırlar<sup>114</sup>.

Çalışanların değer profillerini bilmek, uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir. Örneğin, örgüt elemanlarının değer sistemleri hakkında fikir sahibi olmak, etkili güdüleme sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. Zira, yeni bir mevki bir elemanı mutlu edebilir ve onun performansını olumlu yönde etkileyebilir, fakat başka birisini etkileyemez.

Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçlerin değer yönelimlerinden etkilendiği kabul edilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki çatışmanın en önemli nedenlerinden biri olarak değer farklılıkları gösterilir. Yapılan araştırmalarda, kendininkilere benzeyen bir değer profiline sahip yöneticilerle çalışan bireylerin farklı değerlere sahip bir yöneticiyle çalışanlara oranla, yöneticinin insan ilişkileri ve liderlik yeteneğinden daha memnun oldukları saptanmıştır. Çalışanların zaman zaman zorluklarla karşılaşmalarının gözden kaçırılan bir nedeni de bazı durumlarda çalışanların değer sistemleri ile örgütün değer sisteminin uyumsuz olmasıdır<sup>115</sup>.

<sup>112</sup> Lu Xiaohu, “On Economic and Ethical Value”. [www.depaul.edu/ethics](http://www.depaul.edu/ethics).

<sup>113</sup> Josephson, a.g.e, s.83.

<sup>114</sup> Robbins, a.g.e., s.12.

<sup>115</sup> Tülay Turgut, “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri.” *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*. Der: Suna Tevrüz. (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998), s.44.

### 1.2.3. Normlar

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Davranışın yazılı olmayan kuralları olarak normlar, yönetim biçimini, örgüt iklimini, çalışanların nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde yerine getirdiklerini etkileyebilme özelliğine sahiptirler<sup>116</sup>.

Normun ve özelliklerinin ne olduğunu anlamak için, gruplarda normların nasıl geliştiğinin ve uygulandığının özel olarak belirlenmesi gerekir. Birçok araştırmacıya göre normlar, grupların kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmedikleri durumlarda ya da davranışlarını belirleyen kural ve düzenlemeler biçimindeki beklentilerin fazla olduğu durumlarda geliştirilir. Normlar, grubun ne yapması gerektiği hakkında bir yapı oluştururken aynı zamanda uygulanması için grubun etkilenmesine sebep olacaktır.

Normların geliştirilmesi ve gruba iletilmesi süreci üç aşamadan meydana gelir. Bu aşamaların ilki, normların grup için tanımlandığı ve neler olduğunun açıklandığı aşamadır. İkinci aşama, grubun belirlenen davranışları sürdürebilmek zorunda olduğu aşamadır. Bu aşamada normlara uyulup uyulamayacağının belirlenmesi gerekir. Son aşama ise, grup üyelerinden normlara uyanların ödüllendirildiği ve uymayanların çeşitli yaptırımlarla uyarıldığı aşamadır.

Normlar birçok biçimde gruplara iletilebilir. Bazen grubun bu normları anlayabilmesi çok kolay olabilmektedir. Personelin oryantasyonu sırasında normlar kendisine bildirebilir. Bunun dışında, normların iletilmesi konusunda daha dolaylı yollar da mevcuttur. Örneğin grup, normları örnek ve modellerle anlamaya çalışabilir<sup>117</sup>.

Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Bazı normlar diğerlerinden daha fazla ciddiye alınır, çünkü

<sup>116</sup> Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*. (Ankara: Nobel Yayınları, 2000), s.46-47.

<sup>117</sup> Terence R. Mitchell, *People in Organizations: Understanding Their Behavior*. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1978), s.240.

bunlara karşı gelindiğinde uygulanacak yaptırımlar daha ağırdır. Normların genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir<sup>118</sup>.

- Normlar, grup üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul edilir.
- Normlar, grup yaşamının önemli bir bölümünü kapsar.
- Normlar, grup üyelerinin duygu ve düşüncelerinden çok ortak davranışları üzerinde odaklaşır.
- Grup üyeleri normları farklı düzeylerde benimser.
- Normlardan sapma gösteren bireylere karşı, grup üyelerinin hoşgörü derecesi farklıdır.
- Normlar , grup sürecinin işleyişini kolaylaştırır.
- Normlar yavaş gelişir ve yavaş değişir.
- Gruptaki bireylerin statüleri, normlara uyum derecesini etkiler.
- Belli normlara uymak ya da uymamaya bağlı olarak kabul edilmiş bir ödül ve ceza sistemi vardır.

Normlar, hedeflerin veya taktik amaçların işletmenin en alt birimlerine ve hatta kişilere kadar yayılmasıyla oluşur. Örgütsel açıdan bakıldığında normlar, örgütün çok kısa süreli program amaçları veya kişisel başarı hedefleri olarak tanımlanabilir. Bu amaç ve normlar, çalışanlar için harekete geçirici bir faktör olurken, yönetim için başarı değerlendirme ve kontrol aracı olur. Bu açıdan normlar, mümkün olduğu kadar gerçekçi olmalıdır. Aksi takdirde motive edici bir yönetim aracı olmaktan çıkarak, olumsuz birtakım sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla normlar belirlenirken özenle hareket edilmeli ve işin özellikleri, çalışma şartları, çalışanların kabiliyet ve kapasitesi, mevsimlik veya aylık değişiklikler dikkate alınmalıdır<sup>119</sup>.

Bir norm, grup üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve ne kadar belirgin ise organizasyon ölçüde önemlidir ve baskı gücü fazladır. Böylece, normları da kendi içinde bir derecelemeye tabi tutmak olanaklı olmaktadır. Güçlü grup değer ve normları, kişisel değer ve normları etkileyerek veya onları baskı altına alarak bireysel davranış ve

<sup>118</sup> Pehlivan, a.g.e., s.17-18.

<sup>119</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (İstanbul: İz Yayıncılık, 1994), s.68.

tutum üzerindeki güçlerini azaltırlar. Hatta birey, kendi görüş ve davranışlarının doğru ve gerçekçi olduğunu bile bile, bazen gruba ters düşmemek için gerçeğin aksini söylemek veya kabul etmek zorunda kalır<sup>120</sup>.

#### 1.2.4. Görgü Kuralları

Toplum, insanları başka insanlarla gündelik, sıradan denilebilecek ilişkilerinde de bir takım davranış kalıplarına uymaya zorlar. Yüksek düzeyde ahlaki değerlerle ilgili bulunmayan bu davranış kurallarına görgü kuralları denmektedir<sup>121</sup>. Görgü kuralları, nezaket içeren davranış kalıplarıdır. Özel hayat dışında, iş yaşamında da kabul edilen bazı görgü kuralları vardır. Toplantılardan sonra katılımcılara bilgi verici yazıların gönderilmesi, telefonların yanıtlanması, uygun biçimde giyinilmesi gibi davranışlar, bu tür görgü kurallarına örnek olarak verilebilir<sup>122</sup>.

Görgü, çoğu kez yasaların izin verdiği davranışları yasaklar. Ancak, görgünün hoş gördüğünü, yasaların yasaklaması söz konusu değildir. Yasalara uyulmasını sağlamak için devlet, iktidar denen gücü kullanırken görgünün ise buna ihtiyacı yoktur. Görgünün, insanlardaki beğenilme isteği gibi daha etkili bir yaptırım gücü vardır. Görgünün, insanlardaki beğenilme isteği gibi daha etkili bir yaptırım gücü vardır. Zira her insanda, son derece güçlü bir kendini başkalarına beğendirme isteği vardır. İşte bu istek, kişiyi görgülü olmaya yöneltir. Görgü aynı zamanda, kişinin kendine saygı duygusunu da güçlendirir. Görgülü bir kişi, kendisine saygı duyduğu için başkalarına da saygı duyan kişidir. Görgünün esası da, kendine ve başkalarına saygılı olmaktır<sup>123</sup>.

Genellikle görgü kuralları, etikle ilgili değildir. Bunlar, toplumsal kabul gören ve toplumda insan ilişkilerini güzelleştiren davranış kalıplarıdır. Görgü kuralları ihlal edildiğinde, insanlar bu tür davranan bireylerin görgüsüz ve ilkel davrandıklarını düşünürler. Toplulukta bayanların önce tanıştırılması, yemekten sonra başkalarının geçişini kolaylaştırmak için sandalyenin itilmesi gibi bir davranışın etik bir anlamı

<sup>120</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7. Basım. (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001), s.116-117.

<sup>121</sup> Rona Aybay ve Aydın Aybay, *Hukuka Giriş*. 3.Basım. (İstanbul: Aybay Yayınları, 1995), s.13.

<sup>122</sup> Pehlivan, a.g.e., s.18-19.

<sup>123</sup> Belma Aksun. *Görgü: Yaşama Sanatı*. (İstanbul: TUR Yayınları, 1980), s.6-7.

yoktur. Ancak, bir yöneticinin kadın işgörenlere yakışıksız bir şekilde hitap etmesi, görgü kurallarına aykırı olduğu kadar, etik dışı bir davranıştır. Bazen görgü kuralları, etik sorunların kamufle edilmesi için de kullanılabilir<sup>124</sup>. Ayrıca, görgü kuralları zamana ve yere göre çok sık değişmektedir. Örneğin, erkeklerin kravat takmasının zorunlu sayıldığı durumların sayısı son yıllarda giderek azalmaktadır. Fakat, herşeye rağmen, belirli görgü kurallarına uygun davranışların, insanlar arasındaki ilişkileri kolaylaştırıcı ve yumuşatıcı bir işlevi olduğu da kabul edilen bir gerçektir. Bu bakımdan, toplum hayatında görgü kuralları her zaman vazgeçilmez olmuştur<sup>125</sup>.

## 2. ETİK DAVRANIŞ TÜRLERİ

Bireysel davranış, bireyin tek başına yaptığı davranışlardır. Duyguları ve yetenekleri karmaşık yapıdaki insanoğlunun davranışları da son derece karmaşıktır. Scott ve Mitchell, kişilik farklılıklarını temel olarak üç sürece bağlamaktadırlar. Bu süreçler, algılama, güdülenme ve kişilik gelişimidir. Algılama, insanın çevresindeki nesne ve olayları duyu organlarıyla tanıyıp anlayarak onlara bir anlam vermesi, yorumlayıp açıklamasıdır. Güdülenme, kişilerin istenen bazı davranışlarda bulunması için itilmesi, dürtülmesi ve özendirilmesini belirtir. Kişiliğin oluşup gelişmesinde ise temel olarak dört etkenin rol oynadığı görülmektedir. Bu faktörler, biyolojik (fizyolojik), psikolojik, sosyal ve eğitim-öğretim faktörleridir<sup>126</sup>.

Etik davranış tıpkı etik gibi bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki açıdan incelenmektedir. Bu etik davranış türleri, kişilerin günlük hayatından iş hayatına kadar tüm alanlarda görülebilecek davranışlardır ve genel özellikleriyle birbirlerinden ayrılmamakla birlikte yapılarından kaynaklanan bazı durumlarda gerçekleştirilen davranışlar farklılık göstermektedir.

<sup>124</sup> Pehlivan, a.g.e., s.19.

<sup>125</sup> Aybay, a.g.e., s.14.

<sup>126</sup> Turgut Göksu, "Örgütsel Davranış", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed: Salih Güney, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.160.

## 2.1. Bireysel Etik Davranış

Bireyler etik dışı davranışlara, açgözlülükten ideolojiye kadar değişen birçok nedenle girişmektedirler. Ancak hiç kimse doğru görünen şeyi yapmak adına, yasaları bilmezlikten gelmek ya da var olan yöntemleri geçersiz kılma yetkisine sahip değildir.

Karmaşık ve şaşırtıcı olasılıklar arasında karar vermek gerektiğinde etik dışı davranışlardan kaçınmak için, yapılacak etik testler yararlı olmaktadır. Bir kimse, belli bir konuda karar vermeden önce aşağıdaki altı soruya yanıt vermelidir<sup>127</sup>.

- 1) **Bu doğru mu?** Bu soru, doğru ve yanlışın açıkça değerlendirilmesini gerektirir. Bu soruyu yanıtlarken akılda tutulması gereken bir yaklaşım da “başkalarına, sana davranmalarını istediğin gibi davran” ilkesidir. Bu ilke çerçevesinde verilen kararın ya da yapılması düşünülen eylemlerin doğruluğu tartışılmalıdır.
- 2) **Bu adil mi?** Bu sorunun yanıtı, Altın Kural (Golden Rule) olarak nitelenen bir başka soruda gizlidir. Aynı durumda siz karşıdakinin yerinde olsaydınız ve bu davranış size yapılıyorsa, bunun adil olduğunu düşünür müydünüz ? Eğer bu soruya evet diyemiyorsanız, davranış ya da kararı yeniden gözden geçirmek gerekmektedir.
- 3) **Eğer birisi zarar görecekseniz bu kim?** Bu soru, faydacılık kavramına dayalı bir sorudur. Bu yaklaşımın diğer bir boyutu “kim kazanacak?” sorusudur. Bunu izleyen soru ise, bu kişinin kaybetmeyi mi, kazanmayı mı hak ettiğine karar vermektir.
- 4) **Eğer verdiğiniz karar, gazetelerin birinci sayfalarında yer alsaydı kendinizi rahat hissediyor muydunuz?** Eğer bu sorunun yanıtı “hayır” ise, hemen “niçin?” sorusu sorulmalıdır. Bu soruya verilecek yanıt, sorunun tanımlanmasına yardımcı olacaktır.
- 5) **Aileniz, çocuğunuz ya da akrabalarınıza bunu söyleyermiydiniz?** Diğer bir deyişle gerçekleştirilmesi düşünülen eylem ya da davranışlar, yakın çevre tarafından öğrenildiğinde eğer rahatsızlık hissedilecekse bu eylem veya davranışı yeniden gözden geçirmekte yarar vardır.
- 6) **Olay nasıl kokuyor?** Bir karar ya da davranışın sonuçlarının neler olabileceğine ilişkin sezgiler üzerinde dikkatle durulmalıdır. Duyarlı insanlar, olaylara ilişkin kötü

<sup>127</sup> Pehlivan, a.g.e., s.41-42.

kokuları kolaylıkla farkedebilir. Eğer bu tür bir kuşku varsa, bunu nedenlerinin ortaya konulmasına çalışılmalıdır.

Örgüt içindeki bireysel etik davranış da üzerinde durulması gereken bir konudur. Örgütlerde bireysel etik davranışı etkileyen özelliklerden birisi “çalışanların özellikleri”dir. Çalışanlar üç davranış kalıbı içinde değerlendirilmektedir<sup>128</sup>.

- 1) **Çıkarıcı:** Çıkarıcı davranış kalıbı içinde değerlendirilecek özellikler gösteren çalışanlar, yönetsel etiğin oluşumuna olumsuz etki yapacaklardır.
- 2) **Görevci:** Görevci davranış kalıbı içinde değerlendirilebilecek bir çalışanın ise, iş etiğinin oluşumuna etkisi hem olumlu hem de olumsuz olacaktır. Örneğin, yasa dışı ve haksız eylemde bulunmaması, etik oluşumuna olumlu etki yapacaktır. Öte yandan, üstünün emirlerine emir yerinde olmasa bile, karşı çıkmaması etik oluşumuna olumsuz etki yapacaktır.
- 3) **Ahlakçı:** Ahlakçı davranış kalıbı içinde yer alan çalışan ise etik oluşumuna katkı sağlayacaktır. Ahlakçı bir bireyin temel davranışları şu şekilde sıralanmıştır:

- Ahlak ve yasadışı işler yapmaz, yapılmasına karşı çıkar, yapanları affetmez.
- İşini en iyi biçimde yapar, yapanları destekler.
- Çıkarıcıların fark edilmesi için çalışmayı ödüllendirir.
- Dürüstlüğü savunur, bürokratik oyunları önlemeye çalışır.
- Açık ve dürüst iletişim kurar.
- Üstlerinin verdiği yasa ve ahlak dışı emirlere direnir.
- Kamu yönetiminin halka hizmet için var olduğu bilinciyle hareket eder.
- İmkanlarını, toplum yararı ve birey özgürlüğünü dikkate alarak kurum amaçları doğrultusunda kullanır.

---

<sup>128</sup> Kirel, a.g.e., s.50-51.

## 2.2. Örgütsel Etik Davranış

Örgütsel etik davranış, örgüt içerisinde gerçekleştirilen ve sonuçlarıyla örgütün durumunu etkileyebilen önemli bir örgütsel davranış konusudur. Örgütlerdeki davranış etkileyen faktör ya da değişkenler üç grupta toplanır: Birincisi; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, deneyim, hedefler, algılamalar, güdüler, yetenekler, değerler gibi *bireysel değişkenler*; ikincisi; yapı, yapılan işler, teknoloji, verimlilik, roller, pazarlar, pazar payı, iş grupları gibi *örgütsel* ya da *durumsal değişkenler*; üçüncüsü; doyum (tatmin), sevgi, nefret, güç, yabancılaşma, özdeşleşme gibi bireyleri örgütlerde belirli konumlara getiren *sonuçlardır*<sup>129</sup>.

Örgütler de bireyler gibi etik gelişiminin farklı aşamalarında olabilirler. En alt aşama, yasal olmayan davranışların sadece örgütle ilgili olduğu aşamadır. Hiçbir yasa çiğnenmediği sürece, örgüt istediği gibi davranmakta serbesttir. İkinci aşamada etik kurallar vardır. Ancak bu kurallar, sadece yol göstericidir. Yani uyup uymamak örgüte aittir. Herhangi bir etik davranış uygun olmasa da eğer yasal ise görmemezlikten gelinbilir. Yapılan davranış kısa dönemli bir yarar sağlamayı hedeflemektedir. Örgütün etik davranışının üçüncü aşaması etik karar alma süreci ile kurumun karar alma sürecinin bütünleştiği bir aşamadır. Kararların doğruluğu etik bir davranış olması ile ispatlanır. Etik amaç ve ilkelerin kabul edildiği gözlenir. Etik davranışları gerçekleştirilmek için tekniklerin, ilkelerin neler olduğunu anlamaz ise örgüt bu aşamaya ulaşamaz<sup>130</sup>.

Örgütlerde etik davranış, farklı yollarla kurumsallaştırılabilir. Etik ilkeler geliştirilmenin amacı yasal bir çerçevede aynı tür davranışları yerleştirmektir. Bazı örgütlerde sürekli kurullar düzeyindeki komisyonlar, örgütlerin etik davranış ilkelerini yaratır ve standartları belirlerler. Bu komisyonlara genellikle “toplumsal sorumluluk” adı verilmektedir. Bu komisyonların örgüt içinde iki işlevi vardır. Birincisi, bu komisyonlar etik konularının, örgütün en üst düzeyindeki karar organlarının

<sup>129</sup> John W. Hunt, *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. Çev: Mesut Odman. (Ankara: Öteki Matbaası, 1999), s.13-14.

<sup>130</sup> Kirel, a.g.e., s.74.

gündeminde yer almasına yardım ederler. İkinci olarak, etik kurallara bağlılık iş sürecinde işgörenler ve müşteriler arasında sembolik bir iletişim sağlar.

Örgütte etik davranışın kurumsallaşmasında ikinci bir mekanizma ise etik ilkelerinin geliştirilmesidir. Örgüt içinde bu etik ilkeler, örgütün değer sistemini tanımlar, örgütsel amaçları ortaya koyar ve bu ilkelere uygun kararlar verilebilmesinin yollarını gösterirler. Etik davranışların kurumsallaştırılmasında üçüncü bir yöntem olarak etik eğitim programlarının uygulanması, yakın zamanda büyük bir yaygınlık kazanmıştır. Örgütler, formal etik programlarını, halkla ilişkiler sorunlarından kaçınmak, iş gören moral ve verimliliği artırmak ve örgütlerini daha güvenilir kılmak için düzenlemektedirler<sup>131</sup>.

Örgütlerde görülen etik dışı davranışlar ya da uygulamaların sonucunda güvenin yitirilmesi ile ödenecek bir takım bedeller vardır. Bunlardan birisi, o güne kadar olumlu olan örgüt imajının zarar görmesidir. Araştırmaların gösterdiği gibi, insanlar karşılaştıkları kötü durumları, iyi durumlardan çok daha fazla çevreleri ile paylaşmaktadır. Yalnızca bu yolla bile, iyi bir imaja sahip olan bir örgüt, hesaplarla oynadığı, sözlerini tutmadığı kısacası etik dışı davranışlar gerçekleştirdiği için olumlu olan imajının zarar görmesine sebep olabilir<sup>132</sup>.

Örgütsel etik davranışın yönünün belirlenmesinde en büyük etken, oluşturulan davranış kuralları ve uyulması gereken etik kodlardır. Davranış kuralları, örgütün değerleri ve etik standartlarının yapısını oluşturur. Aşağıda belirtilen davranış ilkeleri, Amerika'daki Citicorps şirketinin uygulamaya koyduğu davranış kurallarıdır<sup>133</sup>.

- Tüm karar ve davranışlar, kabul edilebilir tüm yasa, düzenleme ve örgüt politikalarıyla uyumalıdır.
- İşletme, yalnızca rekabetçi pazar sisteminde etkili bir üretim ve hizmetle birlikte gelen kazançların uygunluğu temelinde sağlanmalıdır.

<sup>131</sup> Pehlivan, a.g.e., s.137-138.

<sup>132</sup> Elizabeth P. Tierney, *İş Ahlakı*. Çev: Günhan Günay. (İstanbul: Rota Yayınları, 1997), s.60.

<sup>133</sup> Lewis, a.g.e., s.99.

- Ekonomik varlık, faaliyetleri yerine getirmede bir gerekçe olamaz. Bu faaliyetler, örgütün amaçları ve tüketicilerin bakış açıları doğrultusunda değerlendirilmelidir.
- Örgütte çalışan bireyler, tüm davranış ve ilkelerinde örgütü temsil ettiklerinden dürüst ve güvenilir olmalıdırlar.
- Kişisel menfaat çatışmasından, örgüt ya da tüketicilerin çıkarlarının çatışmasından kaçınılmalıdır.
- Her davranış ve kararın sonuçları açık olmalı ve hem uzun hem de kısa dönemli faaliyetlerin tüm bölümlerine uygulanması konusuna tarafsız yaklaşılmalıdır.
- Kişilere saygı gösterilmeli ve ilişkiler de bu çerçevede geliştirilmelidir.
- İletişim dürüst ve doğru olmalıdır.
- Etik davranış kabul edilmeli ve bu konuya tüm çalışanların önem vermesi gerekmektedir.

Davranış kuralları dışında örgütsel davranışı belirleyen faktörlerden birisi etik kodlarıdır(ethical codes). Aşağıdaki liste, örgüt içinde bir kodun neler içermesi gerektiğinin kararı verilirken cevaplarının ortaya konması gereken bazı soruları göstermektedir<sup>134</sup>.

- a) Örgütün veya örgüt üyelerinin davranış ve kararlarıyla etkilediği kişi ya da gruplar kimlerdir?
- b) Örgütün temel davranış alanı nedir?
- c) Örgütün engellemek istediği etik dışı karar ve davranışlar nelerdir ve bunların oluşması ve devam etmesi nasıl önlenbilir?
- d) Örgütün ve örgüt üyelerinin en sık karşılaştığı etik problemler hangileridir?
- e) Çelişkili ilkeler nasıl değiştirilebilir?

Etik davranış, örgütsel davranış standartlarının kurulmasıyla teşvik edilebilir. Bu standartlar; etik kodların yanında ayrıca eğitim programları, denetleme kurulları gibi personelin etik bilincini artırmaya yarayan uygulamalardan meydana gelir.

---

<sup>134</sup> Andrew Olson, "Authoring A Code: Observations on Process and Organization".  
[www.iit.edu/departments/csep](http://www.iit.edu/departments/csep)

Çalışanlar farklı kültür ve altyapıları olduğundan farklı ahlak felsefelerine sahiptirler ve bilişsel ahlaki gelişimin farklı devrelerindedir. Benzer politika ve standartlar olmadan çalışanların örgüt içinde kabul görecektir olan davranışın ne olduğunu bilmeleri zorlaşacaktır. Etik kodları, örgütün etik davranış konusundaki beklentilerinin ne olduğunu biçimsel bir ifadesidir ve çalışanların doğru ve aynı zamanda örgütün kabul edebileceği davranışların ne olduğunu belirlemelerine yardımcı olur.

Yurt dışında birçok örgüt, güçlü etik kodlar ve etik ile ilgili politikalar oluşturulmuş ve bunların uygulanmasını sağlayacak stratejiler geliştirilmiştir. Etik kodlar, karşılaşılan her etik ikilemi çözmez ancak personelin izleyebileceği rehberler ve kurallar ortaya koyar. Bu kodlar, örgüt içi faaliyetlerden finansal uygulamalara kadar birçok farklı duruma hitap eder<sup>135</sup>.

Bu etik kodları uygulayan işletmelerden birisi de Texas Instruments şirkettir. İşletmenin web sitesi, uyguladıkları etik kodları özetlemektedir. Personele dağıtılan broşürlerde işletmenin etik kodlarını ortaya koyan mini bir quiz bulunmaktadır. Bu quizde yer alan sorular ise şu şekildedir<sup>136</sup>:

- Davranışınız yasal mı?
- İşletmenin değerlerine uyuyor mu?
- Yanlış bir davranışta bulunduğunda, kendini kötü hissedecek misin?
- Yaptıkların medyaya ne şekilde yansıtılacak?
- Yanlış olduğunu biliyorsan, o davranışı gerçekleştirme.
- Emin değilsen, sor.
- Bir yanıt alana kadar, sormaya devam et.

Özellikle uluslararası ve ulusal düzeyde etik kuralların oluşturulması yönünde çeşitli oluşumlar bulunmaktadır. Bunların içinde önemli bir oluşum CAUX ROUND TABLE olarak anılmaktadır. Bu Yuvarlak Masa Avrupa, Japonya ve ABD işletme önderlerince oluşturulmuştur. Kuruluş, üye ülkeler arasında temel ekonomik ve

<sup>135</sup> Ferrell, a.g.e., s.170.

<sup>136</sup> [www.ti.com/corp/docs/company/citizen/ethics/quicktest.shtml](http://www.ti.com/corp/docs/company/citizen/ethics/quicktest.shtml)

toplumsal ilişkilerin geliştirilmesi ve öteki ülkelere karşı duyulan acil ortaklaşa sorumlulukların belirlenmesi için çalışmaktadır.

CAUX Yuvarlak Masa Oluşumu, işletmelerin toplumsal sorumluluğu ve etik sorumluluğu konularında çeşitli ilkeler ve kurallar benimsenmiştir. Kurallar üç ayrı bölümde ele alınmıştır: Giriş, genel ilkeler ve işbirliği ilkeleri. İlkeler giriş bölümünde, işletme kararlarında ahlaki değerleri öne alan ilkelerle uymanın önemi üzerinde durulmuştur. Genel ilkeler de, işletmelerin sorumluluğu, ekonomik ve toplumsal etkileri, işletme davranışları, yasal olmayan işlerden kaçınmak gibi konular vurgulanmıştır. Son bölüm olan işbirliği ilkelerinde ise, müşterilerle ilgili ilkeler, işletme çalışanları ile ilgili ilkeler, işletme sahipleri ve pay sahipleri ile ilgili ilkeler, rakiplerle ve toplumla olan ilkeler yer almıştır<sup>137</sup>.

### 2.2.1. Örgütlerde Etik Davranış Roller

Günümüzde örgütlerde oluşturulan etik standartlar, örgütte verilen bireysel kararların toplum tarafından algılanış biçimine bağlıdır. Davranışlar farklı sektörlerde farklı biçimde algılandığından etik standartlarda bir çeşitlilik söz konusudur. İşletmelerin bir çoğunun asıl amacı kar elde etmektir. Önceki yıllarda, örgütler bu amaçlarına ulaşırken giderlerden kısarak gelirlerini artırmaya çabalamışlardır. Ancak bu anlayışın giderek yaygınlaşması, birçok örgütün etiğin oynadığı rolün öneminin farkına varmasına neden olmuştur. Bu nedenle elde edilen kar üzerinde genel anlamda etkisi bulunan, işletme sahipleri, personel, tüketiciler tarafından davranışların nasıl algılandığı önemli bir konudur<sup>138</sup>.

**1) İşletme Sahipleri:** Birçok örgüt, mal ya da hizmet üretmek için kaynaklarını bir araya getiren kişi ya da grupların görüşüyle iş hayatına atılır. İşletmeyi açmak ya da geliştirmek için para ya da kredi gibi kaynakları temin eden işletme sahipleri ya da hissedarlar, kendi işletmelerini yönetmeyi tercih edebilirler ya da profesyonel

<sup>137</sup> Rıdvan Karalar, "İş Ahlakı ve Toplumsal Sorumluluk (Etik-Törel Kurallar). Genel İşletme. Ed: Güneş N. Berberoğlu, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001), s.87-90.

<sup>138</sup> Glenda Masfield ve Brian H. Kleiner, "Changing Patterns of Ethical Behavior in Business Organizations." *Journal of Business and Society*. No:2, Güz 1989, s.186.

yöneticilere devredebilirler. Profesyonel yöneticilerin de, işletme sahiplerinin çıkarları doğrultusunda işletmeyi yönetmek için hem etik hem de yasal sorumlulukları vardır. Yöneticilerin, işletme sahiplerine karşı sorumluluklarıyla ilgili etik konularda ise, işletme el değiştirdiğinde yani sahipleri değiştiğinde yöneticinin, yeni sahiplerin kişisel çıkarları ve hedefleriyle (iş güvenliği, gelir ve güç gibi) çatışması örnek olarak gösterilebilir.

İşletme sahipleri işletmeyi açabilmek için birtakım finansal kuruluşlardan borç alırlar ya da para sağlayabilecek ortak ya da hissedarlarla çalışmaya karar verebilirler. İşte bu noktada, finansal kaynakların nasıl elde edildiği etik ya da yasal bir konudur. Ayrıca elde edilen bu finansal kaynakları işletme sahiplerinin yatırımcılara, devlete ve diğer ilgili bölümlere ne şekilde bildirdiği de etik davranış açısından önemli olan bir başka konudur<sup>139</sup>.

**2) Personel:** Örgütlerde çalışma görevini yerine getiren personel, en çok işletme içinde yükselmelerini sağlayacak olan kararlar vermeleri sırasında etik durumlarla karşılaşır. Personel işletme içinde terfi etmek uğruna, doğruluğunu kabul etmese de üstlerinin istediklerini yapmak zorunda kalabilir. Hatta üstleri yalan söylemelerini kendilerinden isteyebilir. Bu durumda personel, etik dışı olarak nitelendirilebilecek bir çok davranışı gerçekleştirebilir<sup>140</sup>.

Personelin yaptığı hırsızlık ve işletmeye zarar vermesi, örgütlerin ilgilenmek zorunda olduğu bir diğer etik dışı davranıştır. Personelin yaptığı hırsızlık, uzun süreden beri var olan artık sıradan görülen bir durumdur. Artan sosyal değişimlerle birlikte birçok işletme bu durumla daha sık karşılaşmaktadır. Caudill'e göre personelin yaptığı hırsızlık, zimmetine para geçirmek, rüşvet almak, gizli bilgileri yaymak, işyerinde alkol ya da uyuşturucu kullanmak gibi davranışlardan meydana gelmektedir<sup>141</sup>. Bazı personeller işletmenin ürünlerini çalarken bazıları da örneğin, işyerinden telefon görüşmeleri yapmayla işletmenin kaynaklarını izinsiz kullanmaktadır. Personel

<sup>139</sup> Ferrell, a.g.e., s.35,37.

<sup>140</sup> Aynı, s.39.

<sup>141</sup> Liane Greenberg ve Julian Barling, "Employee Theft." *Trends in Organizational Behavior*. Der: Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau. (Chichester: John Wiley&Sons, Inc., 1994), s.49-50.

hırsızlığının birçok nedeni olmasına rağmen, bazı çalışanlar örgütün neden olduğu kişisel olmayan amaçlarına aykırı davranışların sonucunda hırsızlık eylemini gerçekleştirebilirler. Aynı zamanda personelin yaptığı devamsızlık ve işe gecikmeler de çalıştıkları zamandan yaptıkları bir hırsızlık olarak değerlendirilebilir<sup>142</sup>.

**3)Tüketiciler:** Tüketiciler, üretilen ürün ya da hizmetleri talep etmedikçe, işletmeler hayatta kalamazlar. Bu nedenle, tüm işletmelerin ana hedefi tüketicilerini memnun etmektir. Bu doğrultuda, işletmeler tüketicilerinin ne istediğini ya da nelere ihtiyacını olduğunu bulmalı ve ona göre ürün ve hizmet sunabilmelidir<sup>143</sup>.

Tüketiciler, etik davranış modellerinden en açık olanıdır. Çünkü çeşitli tüketiciyi koruma kuruluşları, tüketicilerin haklarını savunabilmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu kuruluşlar, özellikle tüketiciyi yanıltıcı nitelikteki reklamlarda devreye girmektedirler<sup>144</sup>.

İşletmeler tüketicileri memnun etmeye çalışırken, onların yalnızca acil ihtiyaçlarını değil aynı zamanda uzun vadeli isteklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin; insanlar evleri veya otomobilleri için düşük maliyetli enerji kaynaklarını kullanmak isteseler de aslında hava ya da su kirliliğine yol açan, doğayı öldüren, hastalıklara neden olan enerji kaynaklarını kullanmayı tercih etmezler. Tüketiciler aynı zamanda, yüksek miktarda düşük fiyata yiyecek isterlerken, yiyecek üreticilerinin bu üretim esnasında doğaya zarar vermesini istemezler. Bu sebeplerden dolayı tüketiciler, örgütlenmeye gitmiş ve kozmetik ürün denemelerinin hayvanlar üzerinde yapılması gibi birçok etik olmayan davranışa karşı tepki göstermişlerdir<sup>145</sup>.

### 2.3. Yönetmelik Etik Davranışı

Bireylerin örgütlerde nasıl davrandığını öğrenmek için yapılan her girişim, bireysel farklılıklar hakkında bazı bilgileri gerektirir. Yöneticiler, zamanlarının büyük

<sup>142</sup> John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**. 9.Basım.(New York: McGraw-Hill, Inc., 1993), s.202.

<sup>143</sup> Ferrell, a.g.e., s.41.

<sup>144</sup> Masfield, a.g.e., s.187.

<sup>145</sup> Ferrell, a.g.e., s.41.

çoğunu bireyler, yaptıkları iş ve etkileri arasındaki evreler hakkında karar vermede harcarlar. Hem yöneticinin hem de astlarının özellikleri, verilen bu kararları ve dolayısıyla gerçekleştirilen davranış etkiler. Her çalışan birçok yönden birbirinden farklıdır. Bir yönetici, bu farklılıkların, astlarının davranış ve performansını ne kadar etkilediğini bilmek durumundadır. Yöneticinin bireysel davranış ve performans ve hakkındaki gözlem ve analizleri, bireysel davranışları ya da çalışanların yaptıklarını doğrudan etkileyen, bireysel, örgütsel ve psikolojik değişkenleri göz önünde bulundurması gerekir<sup>146</sup>.

Yöneticiler, bir davranışın iki yönü arasında seçim yapmak durumunda kaldıklarında etik bir ikileme girerler. Davranışın bu yönleri özellikle işletme sahiplerine fayda sağlarken, diğer gruplara (çalışanlara, tüketicilere, topluma) zarar vermesi durumunda, yöneticilerin karşılaştığı bu etik ikilem daha fazla artmaktadır. Yerinde bir karar vermek için yöneticiler farklı grupların talep ve hakları arasındaki rekabeti mutlaka göz önüne almalıdırlar. Bazen de karar vermek, davranış standartlarının, değerlerinin ve normlarının önceden belirlenmiş olmalarından dolayı kolay olabilmektedir. Bu standartlar önceden belirlenmediğindeyse, yöneticiler ne yapacakları ve nasıl bir karar vermeleri gerektiği konusunda sorunlar yaşayabilmektedirler<sup>147</sup>.

Yönetimsel etik davranışı etkileyen etik yönetim programlarının daha uygun ve anlamlı bir biçimde yürütülmesini sağlayan ilkeler aşağıda belirtildiği gibidir<sup>148</sup>:

- 1. Etik yönetiminin bir süreçten oluştuğunu kabul etmek:** Etik, bir değer ve davranış konusudur. Değerler, devam eden bir düşünce süreci içinde görülür. Bu nedenle, etik programlarının diğer birçok yönetim uygulamasından daha fazla süreç yönelimli olduğu söylenebilir. Yöneticiler, bu süreç yönelimli faaliyetlere şüpheyle bakmakta ve bunun yerine süreçlerin ölçümlerle birlikte dağıtılabilirliğe odaklı olmasını tercih etmektedir. Deneyimli yöneticiler ise, işletme içinde dağıtılabilir

<sup>146</sup> James L. Gibson ve Diğerleri, **Organizations: Behavior- Structure- Processes**. 5.Basım. (Texas: Business Publications, Inc., 1985), s.55.

<sup>147</sup> Jones, a.g.e., s.131.

<sup>148</sup> McNamara, a.g.e.

standart yönetim uygulamalarının (planlama, örgütleme, motivasyon, kontrol vb.) süreç yönlü uygulamaların somut bir örneği olduğunun farkındadırlar. Örneğin, stratejik planlama süreci, plan oluşturmada daha önde gelir. Bu durum, etik yönetimi için de geçerlidir. Etik programları kural, politika, yöntem, bütçe kalemleri, toplantı süreleri, izin formları gibi işletme içindeki herkesi ilgilendiren konuları içerir. Bununla birlikte bir etik yönetim programının en önemli yönü bu konuları oluşturan düşünce ve diyalog sürecidir.

2. **Bir etik programının ana hedefi, örgütte istenilen davranışların yerine getirilmesini sağlamaktır:** Birçok yönetim uygulamasında en önemli sonuç, örgütteki davranışların istenilen yere gelip gelmediğidir. Etik değer ve amaçların anlamlısı bile işyerinde dürüst ve doğru davranışlar üretilmedikçe, bir anlam ifade etmemektedir. Bu nedenle etik değerler ya da kurallar, kendilerini uygun davranışlara dönüştüren eğitim, politika ve yöntemleri oluşturmak durumundadır.
3. **Etik ikilemleri yönetmenin en kolay yolu ortaya çıkmalarını engellemektir:** Etik kurallar ve davranış kuralları gibi uygulamalar oldukça önemlidir. Bu kuralların geliştirilmesi, çalışanların etik düşünceleri ve etik olmayan davranış ihtimallerini azaltmak konusunda hassaslaşmalarını sağlar. Böylece, çalışanların etik ikilemlerle karşılaşma olasılığı azalmış olur.
4. **Grup halinde etik kararlar vermek en uygun olanıdır:** Bu durum, genellikle farklı düşünce ve anlayışları içeren daha iyi kararlar üretir ve önyargıları azaltarak karar sürecinin ve sonuçlarının güvenilirliğini artırır.
5. **Etik yönetimi diğer yönetim uygulamalarıyla bütünleştirilir:** Stratejik planlama sırasında değerlerin geliştirilmesiyle birlikte, örgütteki bu değerler arzu edilen noktaya ulaşmış olur. Personel politikaları geliştirilirken de, örgüt kültürü içinde önemli görünen etik değerlerin kusurları ortaya çıkarılır ve sonrasında etik davranışları oluşturacak politikalar üretilir.

**6. Etik yönetim programları geliştirilirken ve uygulanırken farklı fonksiyonlarda ekiplerin oluşturulması:** Bu prensip, çalışanların etik değerlere bağlı kaldıkları sürece programa katılmalarını hissetmelerinin sağlanması yönünden önemlidir. Bu nedenle çalışanlar, programın geliştirilmesi ve yürütülmesine dahil edilmelidir.

**7. Etik programların hatalarla yürütülmesi bu programın hiç uygulanmamasından daha iyidir:** Bazı örgütlerin yüksek etik değerlerle çalıştığı bilinmektedir. Ancak örgüt, kamu önünde mükemmel bir imaja sahip olduğunda, dışarıdan birçok kişi bunun imkansız olduğunu düşünür. Bu kişilere göre örgütler, insanlardan oluşmaktadır ve insanlar hata yapabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin bazıları bu tür eleştirilere maruz kalmamak için etik programlarını kamuya açıklamaktan çekinirler. Bu yanlış bir düşüncedir. Çünkü burada amaç, etik değerleri yüksek bir örgüt meydana getirmektir.

Etik yönetim programları içine dahil olan bir başka konu ise etik kodlardır. Tıpkı örgütsel etik davranışta olduğu gibi yönetsel etik davranışta da etik kodlar önemli yer tutmaktadır. Bir kod, davranışlara rehberlik eden kurallardan, ilkelerden ve politikalardan oluşur. Elbette, etik kodlar yalnızca işletmelerde uygulanmaz, aynı zamanda günlük hayatta da bireylerin davranışlarını yönlendirir. Ancak, etik kodların var olması yeterli değildir ve örgüt içinde yöneticilerden oluşan bir etik kurulunun atanması etik davranışı kurumsallaştırmak adına gerekli görülebilir. Böyle bir komitenin fonksiyonları aşağıda sıralanmıştır:

- Örgüt içinde meydana gelen etik problemleri tartışmak ve gidermek için düzenli toplantılar yapmak,
- Aydınlatılmamış konuları aydınlatmak,
- Örgütün tüm üyelerini, etik kodlar konusunda haberdar etmek,
- Kodun, olası ihlallerinin olup olmayacağını kontrol etmek,
- Kodu uygulamak,
- Koda uyanları ödüllendirmek, ihlal edenlere çeşitli yaptırımlarda bulunmak,
- Uygulanan kodu yeniden gözden geçirmek ve güncelleştirmek,
- Komitenin faaliyetleri hakkında üst yönetimi bilgilendirmek.

Etik kodların etkili olabilmesi, uygulanabilmeleri için gerekli koşulların sağlanmasına bağlıdır. Örneğin, etik olmayan yöneticiler, davranışlarının sonuçları konusundaki sorumlulukları üzerlerine almalıdırlar. Bu durum, kendilerine sağlanan ayrıcalıkların geri alınması ve çeşitli yaptırımlara başvurulması anlamına gelmektedir. Etik kodların uygulanmasının zor olduğu düşünülse de, bu tür kodların varlığı bile etik davranışların beklentilerin açıklanmasıyla artmasına yol açar. Gerçekte kodlar, yanlış bir güven duygusu yaratabilirler. Bu nedenle, etkili kod uygulaması, tutarlı etik davranışı ve üst yönetimin desteğini gerektirmektedir<sup>149</sup>.

Çok genç olarak belirtmek gerekirse, yöneticilerin karar alırken etiği dışlamaları ya da etik dışı davranışlar sergilemelerinin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, etiğe uygun davranmanın olumlu sonuçlarının görülememesi, ikincisi de etiğe aykırı davranışların bedelinin bilinmemesidir. Yöneticilerin doğaları gereği dürüst olmadıklarını söylemek mümkün değildir. Ama pek çok yönetici, çevrelerindeki kişilerin dürüst davranmadığı halde yıllarca işlerini yürütebilmiş olmalarına bakıp, etiğe aykırı davranmakta bir sakınca görmemektedir.

Genel olarak yöneticilerin neden etik dışı davranışlara yöneldiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Fakat gittikçe artan diğer bir eğilim ise, artık yöneticilerin etik değerlere duyarlı olmalarının gerekliliğidir. Geleceğin yöneticileri kadın hakları, doğal kaynak ve çevre konuları gibi alanlarla daha çok ilgileneceklerdir. Yöneticilerin işletme kararını en yükseğe çıkarma amaçları artık çok basite indirgenmiş bir kavram olmuştur. Yöneticiler günümüzde, topluma daha ilginç işler sunmak, yeni teknolojileri kullanmak, tüketicilerin arzu ve gereksinimlerini tahmin etmek, dağıtılabılır gelir yaratmak gibi toplumsal amaçlara yönelmek zorunluluğunu hissetmektedirler<sup>150</sup>.

<sup>149</sup> Heinz Wehrich ve Harold Koontz, **Management: A Global Perspective**. 10.Basım. (NewYork: McGraw-Hill Inc., 1993), s.73-75.

<sup>150</sup> Kirel, a.g.e., s.61-62.

## 2.4. Mesleki Etik Davranışı

Tıpkı toplumların zaman içinde kabul edilebilir davranış kuralları geliştirmesi gibi, meslek grupları da davranışların arzu edilen belirli standartlarını geliştirerek davranış kurallarını kabul etmiş ve benimsemişlerdir. Her meslek grubu, kendilerini nasıl pazarlayacakları, meslektaşlarıyla ve toplumla nasıl bir etkileşim içine girecekleri ya da kendilerini nasıl yönlendirdikleri gibi tartışmalara neden olan konuları çözmeye çalışmaktadırlar.

Geleneksel olarak etik standartların resmen benimsenmesi, bir çalışma sahasının saygın bir meslek grubuna dönüşmesinde tahmin edilebilir bir evredir. Standartların tartışılması ya da etik kodlarının geliştirilmesi, genelde meslek grubunun dışından, örneğin mesleki davranışların zayıf ya da çelişkili olduğunu belirten müşteri şikayetleri gibi olguların baskısıyla gerçekleşmektedir. Sonuçta konuyu geliştiren ve kendi meslek grubuna kuralları ve standartları benimsetmeye çalışanlar, meslek grubuna dahil olanların bizzat kendileridir. Örneğin, tıp mesleğindeki, eğitimlerinde ve hasta tedavilerinde yüksek standartlara bağlı kalmak durumundadırlar. Bu konulara kayıtsız kalan ya da standartlara uymayı reddeden doktorlar meslekten ihraç edilmeye karşı karşıya kalabilmektedirler<sup>151</sup>.

Meslek etiğinde etik dışı kabul edilen genel bazı davranışlar söz konusudur. Bu etik dışı davranışlar ise şu şekilde sıralanabilir<sup>152</sup>.

- Şantaj
- Menfaat çatışması
- Yasal olmayan politik ödemeler
- Kanunların genel anlamda ihlali
- Bilginin izinsiz kullanımı
- Kuruma ait hesaplarda oynama yapmak

<sup>151</sup> Kathleen Lingle Pond, *The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding*. (NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1993), s.223.

<sup>152</sup> Gregory B. Northcraft ve Margeret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*. (Orlando: The Dryden Press, 1990), s.208.

- Rüşvet
- Asıl işinden başka bir işte çalışmak
- Meslek sırlarının açıklanması
- İş hukukunun bilinmemesinden kaynaklanan etik dışı davranışlar
- Dolandırıcılık, hile
- Yasadışı bir davranışı haklı göstermeye çalışmak.

Mesleki açıdan bakıldığında, mesleğin kendine özgü yazılı ve geleneksel olarak yerleşmiş ilkeleri, anlaşmaları bulunmaktadır. Meslek kuralı ya da ilkeleri olarak ifade edilen bu değerlere uyulmaması, bu değerlere karşı tavır alınması mesleğin ve meslek sahibinin saygınlığını zedeleyecektir. Bu nedenle de mesleki davranış kurallarına uyulmamasının en büyük yaptırımı, meslek mensuplarının, kendi değerlerini çiğneyenlere karşı geliştireceği toplumsal tepki olacaktır. Dolayısıyla mesleki davranış kurallarının yerleşmesinde, bireyde toplumsal tepkiden kaçınma, ayıplanmama, kısaca utanma bilincinin, toplumda ise ilkelerini çiğneyene karşı tavır geliştirme, ayıplama, giderek toplum dışına itme erkine sahip olduğu bilincinin gelişmesi çok önemli yer tutmaktadır. Mesleki davranış kuralları, katı durağan kurallar olmayıp, toplumsal değişim ve teknolojik gelişim süreci içerisinde dinamik olarak gelişen, yaygınlaşan her aşamada daha ileriye, iyiye doğru giden bir yapıya sahiptir<sup>153</sup>.

Etik sorunların birçoğu, kendi meslek kurallarıyla yönetilemeyen her meslek dalında ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların bazıları kamu politikası konularıyla bazıları iş etiği konularıyla, bazılarıysa her ikisiyle de örtüşebilmektedir. Bir meslek dalının kendi kendini yönetmesine müsaade edilmesi lehine yapılan tartışma iki nedene dayanır. Bu nedenlerden ilki, meslekte uzmanlaşan üyelerin baskın olduğunun, topluma faydalı olduğunun ancak meslekten olmayan kişilerin o meslek dalında kolaylıkla uzmanlaşamadığının bilinen bir gerçek olmasıdır. İkinci neden ise, meslek üyelerinin yalnızca toplum istediği için değil kendileri için de yüksek standartlar oluşturmalarıdır. Meslek dalları, kendi üyelerinin nasıl davranması gerektiğinin, kurulan standartların

---

<sup>153</sup> -----, "Mesleki Davranış İlkeleri." <http://mmo.org.tr/mmo/etkinlikler/mmk/mmk11.htm>

ihlali konusunda dikkatli olunmasının ya da işten çıkarılmasının usulünü gözetecek durumdadır.

Bir birey yalnızca, uygun bir şekilde meydana getirilen, kendi kendini düzenleyebilen bir grubun parçası ise meslek üyesi olabilir. Grubun aynı zamanda tüm üyelerinin paylaştığı ahlaki sorumlulukları vardır. Mesleğin ahlaki konumu ve sorumlulukları, birçok durumda paylaşılan ortak sorumluluklarla paraleldir. Ancak günümüzde meslek dalları kendileri için yüksek ahlak standartları oluşturmak yerine etik standartlar olarak bilinen mesleki standartlar koyarlar. Bu meslek standartları sanılanın aksine ahlaktan uzak değildir, az da olsa ahlaki standartları kullanırlar.

Mesleki davranış kurallarının yüksek standartlara dayandırılması beklenmiş olsa da, bu kurallar artık farklı işlevleri görmektedir. Bazı kurallar, sadece bir meslek grubunu belirtmede kullanılırken bazıları da meslek üyelerinin uygulamaları yöneterek ulaşmayı denemek zorunda oldukları idealleri belirtir. Beklenen bu ideallere ve bazı üyelerin belirlediği hedeflere ulaşmada başarısızlıkla karşılaşabilir. Diğer kurallar ise, disiplinle ilgilidir ve meslek üyelerinin tatmin olmak zorunda olduğu asgari koşulları belirtir. Eğer üyeler, minimumun altına düşerse, mesleğin getirdiği kovulma gibi çok çeşitli yaptırımlara boyun eğeceklerdir<sup>154</sup>.

Etik kodlar; bireylerin, örgütlerin ya da meslek gruplarının davranışlarına rehberlik eden değerler ve kuralların ilan edilmiş, resmi bir toplamıdır. Oluşturulan bir kod, etik olmayan davranışlara fırsat veren durumları azaltır ya da ortadan kaldırır. Bu kodlar, rüşvet veya hediye kabul etmek ve işletme malını kişisel çıkarlar için kullanmak gibi konularla ilgilenir. Etik kodlar çalışanlara, posterler, memorandumlar ya da el kitapçıkları şeklinde bildirilmek zorundadır. Prosedürler, kodlar ihlal edildiğinde ortaya çıkan durumları idare etmek için oluşturulmalıdır. Aynı zamanda etik kodların bir meslek grubunda önem taşıması için, üst düzey yöneticilerin tam desteğinin sağlanmış olması gereklidir. Üst yönetimin desteğinin eksikliği, etik kodların başarısızlığa uğramasındaki en önemli nedenlerden biridir<sup>155</sup>.

<sup>154</sup> George, a.g.e., s.490,492-494.

<sup>155</sup> Everard, a.g.e., s.42-43.

Birçok mesleki kuruluşun oluşturduğu etik kodlar, özel olmayan daha genel kodlardır. Etik kodlar gereklidir ancak etik sorumlulukları gerçekleştirmede yeterli değildir. Aşağıda, bu etik sorumlulukları yerine getirmeye çalışırken karşılaşılabilen bazı sorunlar verilmiştir<sup>156</sup>:

- Etik kodlar, bazı sorunları çözmek için tek yol değildir.
- Bazı kuralların açık ve kesin yönleri olmadığından, uygulanmaları zordur.
- Etik kodların basitleştirilerek öğretilmesi, meslek üyelerinin bunları uygulamalarını zorlaştırır.
- Tasarlanan kodlar, toplumdan çok meslek üyelerini korur.
- Etik kodlar, etkisiz olmaktan çok tepkiseldir.
- Etik kodlar içinde bazı zamanlar çatışmalar görülmektedir.
- Meslek üyelerinin kişisel değerleri ile etik kodlardaki bazı standartlar çatışabilmektedir.
- Kodlar ayrıca kurumsal politikalar ve uygulamalar ile çatışabilmektedir.
- Her mesleki örgütte farklı bakış açıları olduğu gibi, meslek üyeleri arasında, kodlar için oluşturulan standartlar konusunda anlaşmazlıklar görülebilmektedir.

Mesleki etikte davranışlara yön veren etik kodlar yukarıdaki sorunlarla karşılaşılması için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir<sup>157</sup>:

- 1) Kodlar, düzenleyici olmalıdır. İdeallerin uygun olmayan bir biçimde kodlara dahil olması gereksiz bir durumdur. Kodlar genellikle, meslek üyelerinin davranışlarını düzenlemedikçe, toplum müdahale etmeye başlar. Toplum, bir meslek dalının kendi kendini yönetmesini, üyelerinin herkesten çok normlara uyması şartıyla kabul eder.
- 2) Kodlar, kamu çıkarlarını gözetmelidir. Kamu çıkarları, meslek dalı tarafından garanti altına alınmazsa, bu gözetme hakkı, meslek dalından geri alınmalıdır.

<sup>156</sup> Gerald Corey ve Diğerleri, *Issues and Ethics in The Helping Professions*. 5. Basım.(Crawfordsville: Brooks/Cole Publishing Company, 1998), s.7.

- 3) Kodlar yalnızca meslek dalının çıkarlarına olmamalıdır. Örneğin, ücretlerin belirlenmesi, reklam sınırlamaları gibi çeşitli düzenlemeler kamu faydası için değil, meslek çıkarları içindir. Ancak kodlar, kamu çıkarı ve meslek çıkarları arasındaki bu rekabeti dengeleyebilmelidir.
- 4) Kodlar, dürüst ve kesin olmalıdır. Bir kod sadece, üyelerinin yalan söylememesini, hırsızlık yapmamasını belirtir. Eğer kod dürüstse, mesleğin özel gibi görünen ve üyeleri cezbeden yönlerini gösterir. Mesleğin özel tehlikelerini, şüpheli ve etik olmayan bölümlerini, tamamen yasadışı olmayan faaliyetlerini bildiğinden mesleğin kendi kendini yönetmesine izin verilir.
- 5) Kod hem denetleyici hem de denetlenebilir olmalıdır. Eğer bir kodun ceza uygulamaları yoksa ve üyelerine belirli sorumluluklar vermiyorsa, bu kural ancak ideal olarak kalır.

Etik kodlar; bireylerin, örgütlerin ya da meslek gruplarının davranışlarına rehberlik eden değerler ve kuralların ilan edilmiş, resmi bir toplamıdır. Oluşturulan bir kod, etik olmayan davranışlara fırsat veren durumları azaltır ya da ortadan kaldırır. Bu kodlar, rüşvet veya hediye kabul etmek ve işletme malını kişisel çıkarlar için kullanmak gibi konularla ilgilenir. Etik kodlar çalışanlara, posterler, memorandumlar ya da el kitapçıkları şeklinde bildirilmek zorundadır. Prosedürler, kodlar ihlal edildiğinde ortaya çıkan durumları idare etmek için oluşturulmalıdır. Aynı zamanda etik kodların bir meslek grubunda önem taşıması için, üst düzey yöneticilerin tam desteğinin sağlanmış olması gereklidir. Üst yönetimin desteğinin eksikliği, etik kodların başarısızlığa uğramasındaki en önemli nedenlerden birisidir<sup>158</sup>.

İşletmelerin personelleri ile olan ilişkilerini geliştirme amacıyla birçok örgütsel araştırmacı, çalışanın mesleğine ve işletmesine olan bağlılığını artırmak amacıyla bir “sosyal sözleşme” düzenlemişlerdir. Bu eğilime ise daha fazla, personel devir hızı

<sup>157</sup> George, a.g.e., s.494.

<sup>158</sup> Everard, a.g.e., s.42-43.

yüksek olan otel işletmelerinde rastlanmaktadır<sup>159</sup>. Kodlar, personelin örgüt kültürü ve değerleri hakkındaki bilgilerine kuramsal açıdan katkıda bulunduğu fikrinin yaygınlaşması sonucu ilgi görmeye başlamıştır. Bu doğrultuda, 1997 yılında Amerika'da bulunan 90 adet otel üzerinde yapılan araştırmada, otel yöneticileri genel olarak, etik kodlarının yasal avantajları olduğunu ve personeli etik davranma yönünde özendirildiği belirtmişlerdir<sup>160</sup>.

Amerika'da konaklama endüstrisini yakından ilgilendiren ve birçok işletmenin benimsediği etik kodlar mevcuttur. Bunlardan biri, 64 ülkede 17,000 üyesiyle en geniş toplantı ve kongre düzenleyicisi olan Meeting Professionals International (MPI) dır. Bu toplantı düzenleyicileri özellikle toplantılarını çeşitli konaklama işletmelerinde düzenlemeyi tercih eden işletmelerden oluşmaktadır. Bu üyelerin izlediği rehberler ise üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar, mesleki bütünlüğü korumak, mesleki uygulamalardan faydalanmak ve işletme içindeki kültürel farklılığa önem vermektir. İlkeleri ise, güvenilirlik, çıkar çatışmasının giderilmesi ve çevrenin korunmasıdır<sup>161</sup>.

Ülkemizde ise etik kodları uygulayan meslek dalları mimarlık, bilişimcilik, bankacılık gibi daha çok hizmet sektörüne yönelik meslek gruplarıdır. Bilişimcilerin kabul ettiği etik kodlara bakıldığında, bu kodlarda bir bilişimci mesleğini yerine getirirken mesleğinin temel ilkelerini, genel mesleki yükümlülükleri, bireysel ve toplumsal yükümlülükleri, ürün ve hizmetle ilgili, meslektaşlarıyla ilgili, işveren ve müşterilerle ilgili yükümlülüklerini yerine getirmeleri konusunda ilkelerin olduğu görülmektedir<sup>162</sup>.

Turizm sektöründe ise etik kodlar konusunda somut çalışmaların yapılmadığı göze çarpmaktadır. Özellikle Amerika'da "Menüde Doğruluk (Truth in Menu)" gibi otel işletmelerini ve servis departmanlarını ilgilendiren etik kodlar bulunmasına rağmen, ülkemizde yalnızca otellerin kendilerine özgü birtakım kurallarını çalışanın işe

<sup>159</sup> Richard Coughlan. "An Analysis of Professional Codes of Ethics in The Hospitality Industry.", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 20, No:2, 2000.

<sup>160</sup> Betsy Stevens, "Hotel Ethical Codes: A Content Analysis." *International Journal of Hospitality Management*. Volume 16, No:3, 1997, s.262-268.

<sup>161</sup> Coughlan, a.g.e.

başlamadan önce bir kitapçık halinde kendisine bildirdiği gözlenmiştir. Bu kitapçıklarda daha çok, çalışanın işini yaparken uyması gereken mesleki yükümlülükler ile ilgili genel kurallar belirtilmiş, toplumsal ve bireysel yükümlülükler konusunda ise zayıf kalınmıştır. Ancak, araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otellerden Korumar Otelin, personelinin görebileceği yerlerde “İyi Bir Sanatkar Olmanın 9 Altın Kuralı” başlığı altında etik davranışları destekleyen bir metin astırdığı tespit edilmiştir. Bu metinde yer alan maddeler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) İşyerinde bulunduğunuz süre içinde, işçi ve sanatkar olduğumuzu unutmayalım.
- 2) İşyeri, okulun bir uzantısıdır. Bu nedenle saç, sakal, kılık ve kıyafet yönünden çalıştığımız müesseseye uymakla yükümlü olduğumuzu unutmamak zorundayız.
- 3) Zaman kavramı, iş hayatında büyük önem taşır. Kesinlikle geç kalmayınız.
- 4) İşyerinde ve işyeri yemekhanesinde, sanatkara yakışır tarzda hareket ediniz. Büyüklerinize karşı saygılı olunuz. Özür dilemesini unutmayınız. Görgü kurallarına uyunuz.
- 5) İşyerinde, sizin dışınızda çalışanlarla aranızda mutlaka mesafe bırakınız. Onlarla senli benli olmadan karşılıklı saygıyı koruyunuz.
- 6) İşyerinde çalışan diğer personel ile aranızda olabilecek sorunları siz, kendiniz çözmeye çalışmayınız. Kulağınıza gelen her söze inanmayınız. Bu gibi durumlarda, sorunlarınızı uygun bir lisan ile departman şefinize duyurunuz ve verilen görevi en iyi şekilde yapmaya çalışınız.
- 7) İşyerinde, sadece zaman doldurmaya değil, ileride yararlanmak amacıyla bilgi ve beceri yönünden kendinizi geliştirmeye çalışınız.
- 8) Çalıştığınız yerde, araç ve gereçlere zarar vermeyiniz.
- 9) Çalışma süreniz bitip, işyerinizden ayrılma saatiniz geldiğinde, medeni bir insana yakışır bir tarzda bilgi akışını sağladıktan sonra, tatlı dil, güleryüzle vedalaşarak ayrılınız.

Servis departmanına özgü, servis, menü, sanitasyon gibi bazı etik durumların ise etik kodlar biçiminde personele bildirilmesi, verilen hizmetin kalitesi açısından önem

taşımaktadır. Bu nedenle sektör, oluşturacağı ortak etik kodlarla beraber yeni bir yapılanmaya giderek bu etik konuları gündeme getirmelidir.

#### 2.4.1. Servis Departmanında Etik Davranış

Servis departmanı, kōnumu ve işlevi bakımından müşterilerle en fazla ilişkide bulunan departmandır. Bu nedenle, servis personelinin müşteriye verdiği hizmetin kaliteli ve özenli olması gerekir. Müşteri üzerinde bırakılan izlenimin işletme için ne kadar önemli olduğu düşünülduğünde, servis personelinin davranışlarının etik olması, oldukça önemli bir noktadır. Etik dışı davranışların maliyetleri göz önüne alındığıdaysa, diğer tüm departmanlar gibi servis departmanının da etik davranmaya özen göstermesi gerekir.

Etik dışı davranışların göz ardı edilmesi sonucunda otel işletmelerinde ortaya çıkan maliyetlerin en önemlileri şu şekilde sıralanabilir<sup>163</sup>:

- Müşteri etiğe uymayan bir davranış biçimi ile karşı karşıya kaldığını sezinlediğinde tepki gösterir, güveni sarsılır ve bir daha o işletmeye gelmez.
- Müşteriden yayılan ağızdan ağıza olumsuz reklam, turizm işletmelerinin pazarlama faaliyetlerini olumsuz etkileyecektir.
- Olumsuz düşünen müşterinin başkalarını da turizm işletmesi ile iş yapmaktan alıkoyması, işletmeye zincirleme daha fazla zarar verecektir.
- Uzun vadede satışların düşmesi sonucu oluşan finansal zarar işletmeler için önemli bir maliyettir.
- Etik dışı davranışlar sonuçta çalışanlarda bilgileri gizleme eğiliminin başlamasına neden olmakta, belirli bir süre sonra iletişim kopuklukları ve gerçek dışı bilgilerin oluşması, bölümler arasında haberleşme ve koordinasyonun olumsuz etkilenmesine yol açacaktır.

<sup>163</sup> İge Pınar Tavmergen, "Yönetimde Etik ve Turizm Uygulamaları.", Turizmde Seçme Makaleler:34, Mayıs 2000, s.27.

- Etik çatışma sonucu çalışanların motivasyonlarının azalması ve iş devamsızlığının artması, hizmet kalitesinin düşmesi ve işletme maliyetlerinin yükselmesi de zararlardan bir diğeridir.
- Müşterilerin kandırıldıklarını düşündükleri hususlar ile ilgili mahkeme ücretlerinin ve tazminatların artması, otel işletmeleri için yüksek maliyetlerdir.
- Personelin yalan söyleme, sahtekarlık ve hırsızlık gibi davranışlarda bulunma eğiliminin artması da yine turizm işletmeleri için zararlıdır.
- Uygun yöntem ve metotların tatbik edilememesi sonucu verimliliğin düşmesi de yine bir maliyet olarak ortaya çıkmaktadır.
- Çalışanların genellikle kendilerini ve kurumlarını savunma durumunda kalmaları ve uzun vadede yaratıcı güçlerini, sistem ve organizasyonu cezalandırmak için kullanmaları da turizm işletmeleri için olumsuz olmaktadır.

Servis departmanında etik davranışlar dört ana başlık altında incelenebilir. Bu başlıklar, menü, sanitasyon, servis ve personelin beşeri ilişkilerinden oluşmaktadır.

#### 2.4.1.1. Menü ve Etik Davranış

Otel işletmelerinde menü, müşterilerin tekrar gelmelerini ve enerji, para, zaman ve diğer kaynak yatırımlarının olumlu yönde işletmeye geri akışını sağlayan en önemli etkenlerden biridir<sup>164</sup>.

Çoğu zaman yemek ilanı anlamına gelen menü, bir başka tanıma göre, bir öğünde belirli bir sıra dahilinde servis edilen, birbiriyle uyumlu bir yemek grubudur<sup>165</sup>. Bir otel işletmesi, müşterilerin belleğinde kalmasını istediği bir imaj yaratmalıdır. Bu imaj, sunulan yiyecek-içecekler, servis, fiyat, atmosfer, yerleşim yeri, hedeflenen

<sup>164</sup> Ronald F. Cichy ve Paul E. Wise. *Managing Service in Food and Beverage Operations*. 2. Basım. (Michigan: Educational Institute, 1999), s.55.

<sup>165</sup> Ahmet Kaya, *Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi*. (Antalya: Güneş Ofset, 2000), s.11.

müşteri grubu, işletmenin yönetim felsefesi ve kişiliği gibi çok sayıda faktörlerin karışımından oluşur. Bu imajın geliştirilmesinde ise menü önemli bir faktördür<sup>166</sup>.

Yiyecek-içecek hizmeti sürecinin başarısı bir anlamda menü planlayıcısının elindedir. Menü, doğru bir biçimde planlandığında iş akışı daha düzgün olacak, müşterilere daha yerinde servis yapılacak ve sonucunda işletmenin elde ettiği kar artacaktır. Ters bir durumda, zayıf planlanmış bir menü, müşterileri, personeli ve doğal olarak işletmenin finansal hedeflerini etkileyebilecek önemli problemlere yol açacaktır<sup>167</sup>.

Menü planlaması, bir otel işletmesinin hangi yiyecek ve içecekleri üretip pazarlayacağını sağlamaya yönelik eylemleri içeren bir süreçtir<sup>168</sup>. Menü planlama etkinlikleri, hem konukları memnun edecek bir düzenlemeyi hedeflemesi hem de işletmenin kendi hedeflerini gerçekleştirebilmesi yönünde anahtar işlevi görür. Menü planlamasının işletmenin pazarlama, finans ve yiyecek-içecek sağlama politikaları doğrultusunda gerçekleşmesi beklenir. Menü planlama süreci, yiyecek servis işletmesindeki bütün alt sistemlerle etkileşim içindedir<sup>169</sup>. Beş yıldızlı bir otel işletmesinde menü planlamasını aşçıbaşı ve yiyecek-içecek müdürü birlikte yapar. Bazı durumlarda ise bu sürece satın alma müdürü de dahil olabilmektedir.

Menü planlama süreci, yalnızca yiyecek ve içecek sektörüne özgü bir konu olduğu için mesleki etiği ilgilendirmektedir. Menü planlanırken mesleğin getirdiği kurallar dikkate alınmalıdır. Menü türlerinden hangisi kullanılırsa kullanılsın, menüde yazılanlar, ürünleri uygun şartlarda sunarak satışı artırmaya yönelik olurlar. Müşterileri yiyeceklerin ve içeceklerin içeriklerinin ve hazırlanış biçimlerinin kaliteleri ile

<sup>166</sup> Bahattin Rızaoğlu, **Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri 1990, s.27-30.

<sup>167</sup> Jack D. Ninemeier, **Food and Beverage Management**. 2. Basım. (Michigan: Educational Institute, 1995), s.113.

<sup>168</sup> Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1994), s.240.

<sup>169</sup> Özgür Özmen, **Yiyecek Yönetiminde Temel İlkeler**. (Eskişehir, 1994), s.46.

etkilemeye çalışan menü planlayıcıları genellikle bu içerik ve hazırlanış biçimlerinde olmayanları menüde göstermek gibi bir hataya düşerler<sup>170</sup>.

Tüm menüler için geçerli olan temel bir gerçek, menünün müşteri tarafından görüldüğü zaman doğru olmasıdır. Yiyecek ve içeceklerin doğru tanımlarına ve hecelenmesine yer verilmelidir. Menülerde değiştirmelerin el yazısı ile yapılması oldukça yaygın bir durumdur. Bu, hem müşterinin sinirlenmesine veya sıkılmasına yol açar hem de işletme tarafından kandırıldığı duygusunun oluşmasına neden olur. Bu gibi sorunların tamamı olmasa da çoğunluğu, menüler yazılmadan önce ortaya çıkabilecek hatalar önlenebilirse azaltılabilir. Aynı şekilde menü fiyatlandırılırken de dikkatli olunması gerekir. Yiyecek-içeceklerin müşteriye sunulduğu zaman menüdeki adlarıyla uyumu sağlanmalıdır. Aksi durum, işletmenin ve çalışanların dürüstlüğü pek önem vermediğinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, duyarlı bir müşterinin işletmeye tekrar dönmesi şüpheli bir hal alır<sup>171</sup>.

Turizm sektörünün imajını yapılan bazı eleştirilere karşı koruma arzusu, özellikle Amerika'daki sektör birliklerinin etik davranışlar için kodlar oluşturmasına yol açmıştır. Bu sektör birliklerinden National Restaurant Association ve American Hotel&Motel Association üyeleri, oluşturulan bu davranış kodlarını benimsemişlerdir.

National Restaurant Association'un kabul ettiği "Menüde Doğruluk (Truth in Menu)" adı altındaki kurallar şu şekildedir<sup>172</sup>:

- Yiyecek-içecek hizmetleri sorumlularının menüde belirttiklerinin tam olarak doğru olması gerekir.
- Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin isimleri, kullanılan malzemeler, yapılış metodu ve kaynakları doğru olmalıdır.
- Yanlış ve eksik tanıtım ve işletme politikasıyla uyumlu olmayan hatalar yapılmamalıdır.

<sup>170</sup> Nancy Loman Scanlan, *Marketing by Menu*. 3.Basım.(Newyork: John Wiley&Sons, 1999), s.205.

<sup>171</sup> Rızaoğlu, a.g.e., s.189-190.

<sup>172</sup> Harold E. Lone ve Denise Dupré, *Hospitality World*. (Newyork: John Wiley&Sons, 1997), s.414-415.

Kabul edilen “Menüde Doğruluk (Truth in Menü)” kodları bazı yollardan ihlal edilebilmektedir. Bunlar<sup>173</sup>:

- **Yiyeceklerin ve içeceklerin şekil ve miktarları:** Bazı yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda şekil ve miktarları açısından standartların dışına çıkılması, bu davranışın müşteride etik dışı algılanmasına yol açabilir.
- **Yiyeceklerin tazeliği:** Eğer menüde bir yiyeceğin taze olduğu belirtilmişse bu yiyecek dondurulmuş ya da konserve olmamalıdır.
- **Yiyecek ve içeceklerin hazırlanış biçimleri:** Menüdeki bir yemeğin satışını artırmak için “ev yapımı” gibi terimler kullanmak, bazı şartların gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, bu terimin kullanılması için yemeklerin özel bir mutfakta özel malzemelerle yapılması gerekmektedir.
- **Yiyecek ve içeceklerin besin değeri:** Günümüz müşterileri beslenmeye ve yiyecek-içeceklerin tadına önem veren kişilerden oluşmaktadır. Çoğu otel işletmeleri yiyeceklerin besin değerini ve diyet özelliklerini ihmal etmektedirler. Geleneksel olarak menü planlayıcıları, yiyeceklerin besinsel değerlerini ve sağlık kurallarını yiyecek-içecek bölümünün değil, müşterilerin bir sorunu olarak düşünmektedirler. Ancak, günümüzde bu düşünce tarzının değişmesi nedeniyle işletmeler menülerinde değişik pişirme teknikleri ile hazırlanan çeşitli yiyecekler üretmeli ve müşterilere farklı servislerle sunmalıdır<sup>174</sup>.

Menü, müşterilere istediği yiyecek ya da içeceği arzu ettiği kalitede ve fiyatla sunabilmelidir. Bunun için yiyecek ve içeceklerin tat, yapı, renk ve şekil bakımından uyumlu olması gerekir<sup>175</sup>.

Menü planlama, servis işlevine yön verir. Ancak, ne kadar iyi bir örgütlenme yapılırsa yapılsın, satın alma işlevi ne kadar iyi izlenirse izlenirsin, fiyat ne kadar uygun

<sup>173</sup> Scanlon, a.g.e., s.207.

<sup>174</sup> Rızaoğlu, a.g.e., s.33.

<sup>175</sup> Alptekin Sökmen, *Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları*. (Ankara: Detay Yayıncılık, 2001), s.71.

belirlenirse belirlensin iyi bir servis işlevi yürütülmezse menü planlama ve diğer işlevlerin bir önemi kalmayacaktır<sup>176</sup>.

#### 2.4.1.2. Sanitasyon ve Etik Davranış

Sanitasyon, latin kökenli bir kelime olup sağlıklı temizlik, hijyenik koşulların oluşturulması ve bunların sürekliliğinin sağlanması anlamına gelir<sup>177</sup>. Bir başka tanıma göre ise sanitasyon, araç ve gereç üzerinde bulunan sağlığa zararlı mikroorganizmaların güvenli bir düzeye düşürülmesini sağlamak üzere gereken ısı ya da kimyasal madde kullanılmasını gerektiren süreçtir<sup>178</sup>.

Sanitasyon işlemi duvarların, tavanın ve döşemelerin temizliğini, uygun havalandırma ve aydınlatmanın sağlanmasını, çöplerin dökülmesini, kullanılan araç ve gereçlerin hijyenini, bulaşıkların yıkanması kapsar. Yiyecek ve içecek bölümünde uygulanan sanitasyon programlarının temel amacı, müşteri sağlığının korunmasıdır. Yemek hazırlama ve servisi kapsayan tüm işlemlerde ve kullanılan yöntemlerde, besinlerin her zaman için hastalık bulaştırıcı ve enfeksiyona yol açan etkenlere karşı gereğince korunması gerekmektedir. Sanitasyon programının uygulanmasıyla, olası bakteri üremeleri önlenmektedir<sup>179</sup>.

Hijyen terimi de çoğu kez sanitasyonla eş anlamlı kullanılmaktadır. Hijyen, sağlıklı ortamın korunması ve her türlü hastalık etmeninden arındırılması bilgisidir. Besin hijyeni ise, herhangi bir besinin hastalık yapıcı etmenlerden arınmış olmasıdır<sup>180</sup>. Temiz ile hijyen aynı şey değildir. Temiz, herhangi bir ortamın görülebilir toz ya da kir gibi maddelerden arınmış olduğunu tanımlarken; hijyen, aynı ortamın sağlığa zarar verecek mikroorganizmalardan arınmış olması demektir<sup>181</sup>.

<sup>176</sup> Rızaoğlu, a.g.e., s.115.

<sup>177</sup> Türkan Kutluay Merdol ve Diğerleri, *Sanitasyon/Hijyen Eğitimi Rehberi*. (Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000), s.24.

<sup>178</sup> Sökmen, a.g.e., s.53-54.

<sup>179</sup> Adnan Türksoy, *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. (Ankara: Turhan Kitabevi, 1997), s.107.

<sup>180</sup> Kutluay, a.g.e., s.24.

<sup>181</sup> Sökmen, a.g.e., s.53.

Bir otel işletmesinin yiyecek ve içecek hizmetlerinden faydalanmak için gelen müşterilerin sağlığının korunması, servis ve mutfak bölümünde hijyen ve sanitasyon kurallarına uyulmasıyla mümkündür. İnsanlar nezih bir ortamda yemek yiyebilmek için geldikleri yerlerde, salgın hastalıklara yakalanmak, besin zehirlenmeleriyle karşı karşıya kalmak istemezler. Ancak, yapılan uluslararası istatistiklerde gıda sonucu meydana gelen zehirlenmelerin sayısının oldukça fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumun sebebi ise başta işletme yöneticileri olmak üzere yönetici ve personelin yiyecek ve içecek bölümünde hijyenik koşulların oluşturulmasına dikkat etmemeleridir<sup>182</sup>. Bu tür durumları ortadan kaldırmanın ilk yolu personelin kendi kişisel temizliğine dikkat etmesidir.

Müşteri ve personel sağlığının korunması açısından önemli boyutlara sahip olan sanitasyon, menü planlaması gibi mesleki etik açıdan irdelenmesi gereken bir konudur. Birçok otel işletmesi, bir sanitasyon programı uygulamadıklarından ya da var olan programı yeterince yerine getiremediklerinden ötürü, etik problemlerle karşı karşıya gelmektedir. Bu problemleri ortadan kaldırmak amacıyla atılması gereken ilk adım, uygulanabilir bir sanitasyon programı meydana getirmektir. Böyle bir program ise, personele bildirilecek sanitasyon kurallarını, sanitasyon eğitimini ve denetimini içerir.

Servis sırasında personelin uyması gereken sanitasyon kuralları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>183</sup>:

- Yemek salonu ya da mutfakta sigara içilmemeli ve yemek yenmemelidir.
- Yere düşen bir tabak ya da bardakla servis yapılmamalıdır.
- Kirlenen yemek takımları temizleriyle değiştirilmelidir.
- Kullanılmayan aletler temiz bir biçimde saklanmalıdır.
- Ellerin yiyecek ve içeceklerle temasından sakınmalıdır. Ayrıca, bardakların üst taraflarından tutulmamalıdır.
- Servis sırasında temiz bir peçete kullanılmalıdır.
- Servise başlamadan önce yemek masasının ve etrafının temiz olup olmadığı kontrol edilmelidir.

---

<sup>182</sup> Aynı,, s.55.

- Dış görünüşe dikkat edilmeli ve kişisel hijyen tüm gerekleriyle yerine getirilmelidir.

Profesyonel bir görünüm ve hijyenik koşullarda, sanitasyon kuralları yerine getirilerek yapılan bir servis, müşterinin beğenisini kazanır ve ortaya çıkabilecek etik dışı durumların engellenmesini sağlar. Bu nedenle, otel işletmeleri oluşturdukları etik kodlarda sanitasyon kurallarını da vurgulamalıdır.

#### 2.4.1.3. Servis ve Etik Davranış

İyi bir servis personeli, tüm kaideleriyle servisi yerine getiren kişidir. Servis yalnızca tabakların müşterinin konulması ve kaldırılması demek değildir. Müşterinin salona girdiği andan itibaren, yemek esnasında ve sonrasında iyi bir servisle yapılan davranışların etik niteliği, işletmeyi, personeli ve de müşteriye etkilemektedir.

Servis sırasında etik dışı davranışlar sergileyen bir servis personeli aşağıda belirtilen davranışları gerçekleştirmiş olur:

- Müşteriye güleryüzlü ve kibar davranmamak:** Yemek yemek ve iyi vakit geçirmek için gelen bir müşteriye güleryüzlü ve kibar davranmak gerekir. Bunun tersi bir davranış etik dışı nitelendirilmekle birlikte, işletmenin imajı açısından da bir problem teşkil edebilir.
- Müşterinin yüzüne karşı ellerle hitap etmek:** Genel görgü kurallarına da aykırı olan bu davranış biçimi müşterinin olumsuz yönde dikkatini çeker.
- Müşteriye yalnızca pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak:** Müşteriye yalnızca pahalı yemek ve içkileri önermek, müşteride kazıklandığı hissini oluşmasına yol açar.
- Temizliğe ve hijyene dikkat etmemek:** Hem kişisel hijyenine hem de sanisyona dikkat etmeyen bir personel, müşterinin sağlığını tehlikeye atabilir.

---

<sup>183</sup> Cichy, a.g.e., s.304-305.

- e) **Amirlerinin emir ve önerilerini dinlememek:** Üstlerinin servis konusundaki emir ve önerilerini dikkate almaması, personelin servisini yaparken yanlışlarda bulunmasına yol açabilir.
- f) **Müşteri memnuniyeti için de olsa yalan söylemek:** Örneğin, bayat olduğu halde müşteriye yemeğin taze olduğunu söylemek, işletmenin imajı düşünülerek iyi niyetle yapılmış olsa da servis esnasında gerçekleştirilen etik dışı davranışlardan biridir.
- g) **Üzerine düşen görev ve sorumlulukları zamanında yerine getirmemek:** Mutfakta oyalanmak, yavaş servis yapmak gibi davranışlar müşteriye ve yapılan işe gereken önemin verilmediğini gösterir.

#### 2.4.1.4. Beşeri İlişkiler ve Etik Davranış

Diğer sektörlere göre, beşeri ilişkiler turizmde daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü turizm işletmeleri, “insan endüstrisi” olarak bilinmektedir. William Foot Whyte, özellikle, bir restoranda çalışanın fabrikadaki ustabaşıya oranla beşeri ilişkilerde çok daha bilgili ve yetenekli olması gerektiği vurgulamıştır<sup>184</sup>.

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini<sup>185</sup>. Bu nedenle, bir çalışma ortamında, personelin ve yöneticilerin beşeri ilişkilerinin mesleki, örgütsel ve yönetsel etik açıdan niteliği önem kazanmaktadır. Beşeri ilişkiler ise, personelin müşterilerle, yönetimle ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden oluşmaktadır.

Bir servis personeli, diğer departmanlarda çalışanlara göre müşteriyle daha fazla yüz yüze gelmektedir. Bu sebepten dolayı müşteriye karşı gerçekleştirdikleri davranışlar önem kazanmakta ve otelin genel imajını davranışın niteliğine göre olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. Bunun bilincinde olan personel, kurallara uygun etik davranışlarda bulunacaklardır.

<sup>184</sup> Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. 2. Basım, (Antalya: Azim Matbaası, 2002)

Nezaket ve kibarlık, bir müşterinin en fazla dikkatini çeken konulardır. Görgü kuralları dahilinde kibar ve güler yüzlü davranmak şüphesiz önemlidir. Ayrıca, müşterinin şikayetleri her zaman göz önüne alınmalı ve yapılan yanlışlar değerlendirilerek düzeltilmelidir. Şikayetleri umursamaz biçimde dinlemekse müşteriye önemsenmediği hissine yol açar. Hitap şekli de ayrı bir etik konudur. Müşteriye karşı kaba bir tavır takınmak görgü kurallarına aykırı olduğundan etik dışı bir davranış olacaktır.

Servis personellerinin birbirleri ile olan ilişkilerine etik açıdan bakıldığında ise, birkaç nokta göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki, personelin aralarında meydana gelen çatışmalardır. Çatışma, çalışanların ilişkilerindeki uyumsuzluk ve tutarsızlıklar sonucu ortaya çıkar. Bir personelin kendi çıkarını örgütün çıkarları üzerine çıkarması durumunda menfaat çatışmasının yaşanılması kaçınılmazdır. Meydana gelen bu çatışmaları, personelin yönetime yansıtmadan kendi arasında çözmesi ise çatışmaların büyümeden engellenmeleri adına yapılması gerektir.

Aynı iş ortamını paylaşan personelin birbirlerinin davranışlarını yapıcı bir biçimde eleştirebilmesi önemlidir. Birbirlerini uygun bir dille uyarmak, hataların tekrarlanmaması için gereklidir. Ayrıca, yardımsever bir yaklaşımla personelin, diğer personele işleri konusunda yardımcı olması gerekir. Servis bölümünde sıklıkla karşılaşılan bu tür olaylarda personelin yetişemediği zamanlarda diğerlerinin yardımını görmesi, işlerin aksamaması açısından önemlidir. Aynı şekilde, personelin kendi arasında yardımseverlik yanında dürüstlük, adalet gibi diğer etik değerlere de önem vermesi gerekir.

Personelin kendi değerleri yanında işletmede uygulanan yönetim tarzının da gerçekleştirilen davranışın etik niteliği üzerinde etkisi vardır. İşletmenin benimsediği yönetim tarzı, personel üzerinde her zaman olumlu etki bırakmayabilir. Bunun sonucunda, personelin yönetime karşı olan tutumları olumsuz yönde değişir. Bu nedenle, yönetimin personelin cezalandırılmasında, ödüllendirilmesinde ve ücretlendirilmesinde adil davranması gerekmektedir. Personel de böyle bir tutuma

---

<sup>185</sup> Kirel, a.g.e., s.2

karşılık, davranışlarını işletme menfaatlerini korumak yönünde gerçekleştirmelidir. Örneğin, işletme içinde özel telefon görüşmeleri yapmamalı, yiyecek-içecek satışlarına hile karıştırmamalı, işe vaktinde gelip gitmelidir. Ayrıca, personelin işleri ile ilgili karar alınırken görüşleri ve birikimleri doğrultusunda karar sürecine katılmaları sağlanmalıdır. Böylece, personelin yönetime katılması ile aşağıdaki etik değerler de önem kazanmış olur<sup>186</sup>:

- İlk olarak, çalışanların birer insan olmaları nedeniyle, işleri ile ilgili özellikle de kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılmaları, insana verilmesi gereken değerlerin asgari ölçüsüdür.
- Yapılan işlerde fikri alınan personel, kendine değer verildiği imajı dolayısıyla psikolojik tatmine ulaşacaktır. Böylece, iş monotonluğunun verdiği stres de kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktır.
- Yönetime katılma, demokratik bir model olması nedeniyle, çalıştıkları birimlerde bu modeli özümseyen ve yararlarını gören personel, bu yaklaşım tarzını sosyal hayatına da yansıtacaktır.

---

<sup>186</sup> Adem Uğur, "İşletmelerde Yönetime Katılma ve Etik." Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu. Adapazarı: 1998, s.247-248.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN ETİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. OTEL İŞLETMELERİNDE SERVİS DEPARTMANI

Yabancı kökenli bir kelime olan servis, günlük yaşamda sık ve farklı anlamlarda kullanılır. Servisin kelime olarak anlamı hizmet etmektir. Genel anlamda servis, herhangi bir ihtiyacın giderilmesi için yapılan çalışmaların tümünü ifade eder<sup>186</sup>.

Yiyecek ve içecek endüstrisinde ise servis, yiyecek ve içeceklerin belirli kurallara göre ve uygun malzemeyle konuklara sunulmasıdır<sup>187</sup>. Servis usul gereçleri, binlerce senenin süzgecinden geçerek günümüze kadar gelip bugünkü halini almıştır. Yemek ve içki hazırlayıp satmanın tarihine bakıldığında bu durumun bugünkü servis anlayışıyla olmasa da 2500 yıl önce Mısır'da başladığı görülmektedir<sup>188</sup>.

#### 1.1.Servis Departmanın Önemi

Beş yıldızlı bir otel işletmesinde servis departmanına dahil olan bölümler restoran, bar, lobi, oda servisi, disco ve ziyafet salonudur. Servis departmanının diğer departmanlara göre daha geniş olması, bu departmanın önemini artırmaktadır. Bu önem konuklar yönünden, personel yönünden ve işletme yönünden ele alınabilir<sup>189</sup>.

#### —Konuklar Yönünden Önemi

<sup>186</sup> İlknur Yörükoğlu ve M.Altuğ Yörükoğlu, *Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*. 3.Basım. (Ankara: Detay Yayıncılık, 1998), s.29.

<sup>187</sup> Ethem Yılmaz, *Konaklama Tesislerinde Servis ve Bar Hizmetleri*. Ed: Dursun Gökdağ. (Eskişehir: ETAM, 1994), s.3.

<sup>188</sup> Maviş, a.g.e., s.219.

<sup>189</sup> Sökmen, a.g.e., s.96-97.

Günümüzde, teknolojinin hızlı gelişimine paralel olarak kişiler planlı ve daha fazla çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu tempoda çalışan kişilerin tatilleri sırasında yorgunluklarını atarak dinlenmeleri için, yemeklerin ve servislerinin düzenli, sistemli olması gerekir. Bu nedenle, servis başladıktan sonra yiyeceklerin istenilen nitelikte ve zamanında gelmesi, istenilen soğukluk ve sıcaklıkta olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde, konukların huzursuz ve mutsuz olmasına neden olunur ve bu da işletmenin imajını olumsuz olarak etkiler.

### —Personel Yönünden Önemi

Servis personeli işini ne kadar iyi ve düzenli yaparsa, belirlenen kuralları ne kadar iyi uygularsa, şefleri ve yöneticileri tarafından fark edilmesi ve zamanı geldiğinde terfi ettirilmesi o derece kolay olur. Ayrıca servisten memnun kalan konuklar tekrar gelebilecek, dolayısıyla satışlar artacaktır. Bu da işletmenin karının artmasına ve dolaylı olarak personelin daha yüksek ücret almasına neden olacaktır.

### —İşletme Yönünden Önemi

Otel işletmeleri de, diğer işletmeler gibi kar amacıyla çalışan kuruluşlardır. Bu nedenle, işletmenin servisi ne derece kaliteli ve iyi olursa, o derece yüksek konuk sayısı ve bunlara paralel olarak da yüksek gelir elde edecektir.

Kısacası, servisin kalitesi tüm yiyecek-içecek departmanının ve dolayısıyla işletmenin başarısının bir ölçüsü olarak değerlendirilebilir. İyi bir servis, kalitesiz bir yiyeceği iştah açıcı hale getiremez ama mükemmel bir yiyecek zayıf bir servisle kalitesizleştirilebilir<sup>190</sup>.

## 1.2.Servis Departmanının İşlevleri

Otel işletmelerinde, yiyecek ve içecek faaliyetleri altında önemli bir yere sahip olan servis departmanının, misafirlerin arzuladığı, yemek ve içkileri belirli kurallar dahilinde onlara sunmak, sosyal ve psikolojik durumlarına göre davranmak, onları

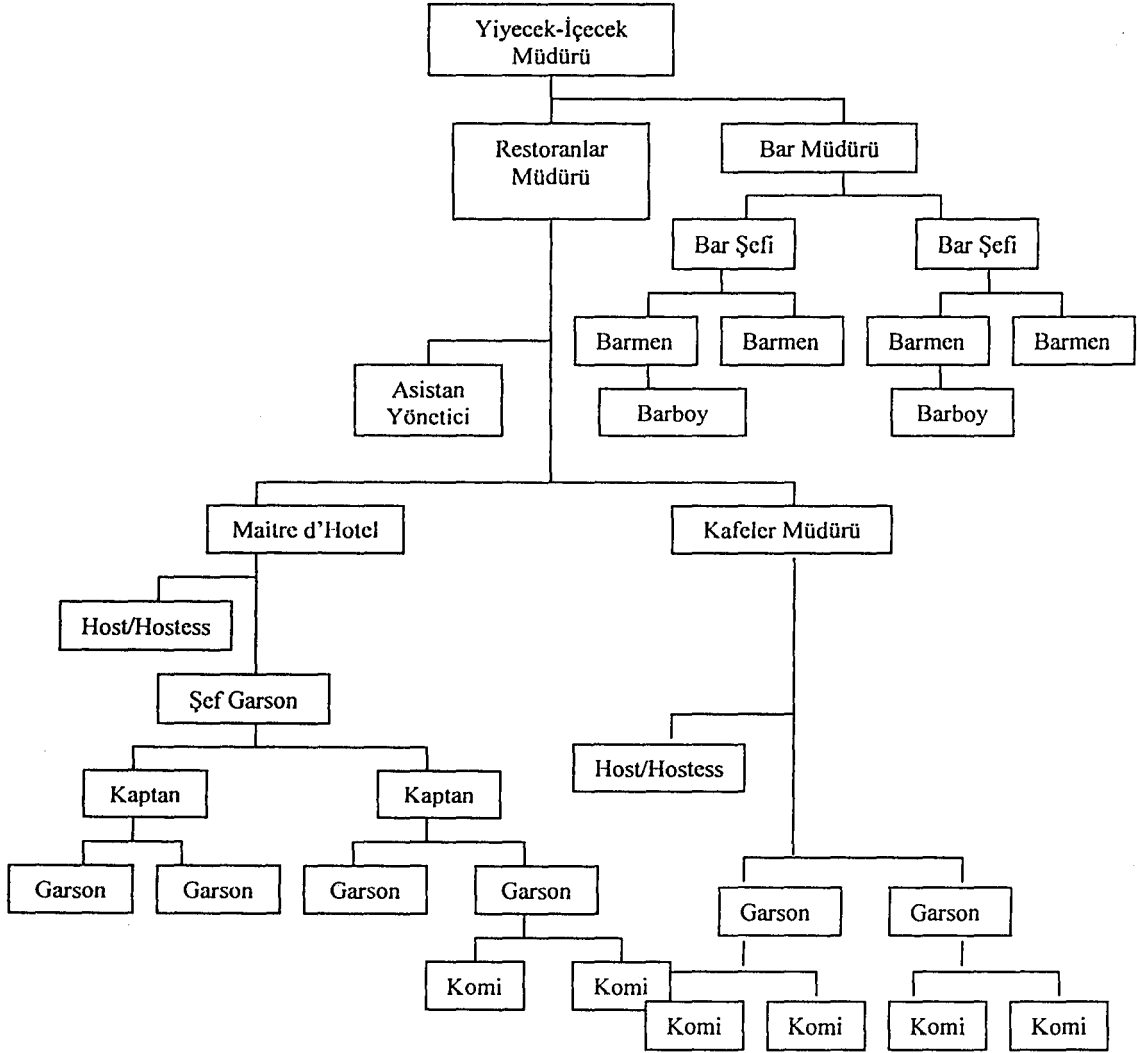
---

<sup>190</sup> Rızaoğlu, a.g.e., s.116.

memnun etmek ve işletmeye mümkün olan en yüksek geliri sağlamak gibi bir takım işlevleri vardır<sup>191</sup>.

### 1.3.Servis Departmanında Çalışan Personel

Servis departmanında görevli personel ve konumlarına aşağıdaki Tablo 2’de yer verilmektedir<sup>192</sup>.



**Tablo2: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinin Servis Departmanında Çalışan Personel**

<sup>191</sup> Yörükoğlu, a.g.e., s.30.

<sup>192</sup> Sökmen, a.g.e., s.4,12.

## 1- Yiyecek-İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager)

Yiyecek ve içecek müdürü, yiyecek ve içecek bölümüne bağlı olarak çalışan personelin koordineli ve uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak, yiyecek-içecek bölümünün optimum karlılığını sağlayacak politikasını belirleyerek, konuklara en düşük maliyetle en iyi ve en kaliteli servisin sunulabilmesi için yiyecek-içecek, satın alma, tesellüm, hazırlama ve servis safhalarında tüm aktiviteleri denetlemek ve yönetmekle ilgilenir<sup>193</sup>.

### Görevleri:

- Otelin yiyecek ve içecek faaliyetlerinin satılması ve yiyecek-içecek politikaları göz önünde bulundurularak verimliliğin sağlanması,
- İşgücü, malzeme ve hammaddelerin maliyetlerini kontrol etmek,
- Departman bütçesinin hazırlanması,
- Yiyecek-içecek bölümünde gerekli hijyen ve güvenlik standartlarının oluşturulması ve uygulanmasının sağlanması,
- Yiyecek-içecek bölümüne alınacak personel ile ilgili insan kaynakları departmanı ile irtibat halinde olarak, bölümün gerekli kıldığı tüm vasıfları içeren kişilerin göreve alınması<sup>194</sup>.

## 2- Restoran Müdürü(Maitre d'Hotel)

Maitre d'Hotel, yiyecek ve içecek müdürüne karşı, kendi bölümünün değişik servislerindeki güvenlik, hijyen ve iş kurallarının uygun yürütülmesini denetlemek ve idare etmekten sorumludur. Diğer sorumlulukları, görev çizelgelerini hazırlamak, disiplini denetlemek, müşterileri karşılamak ve her gün baş aşçı ile diyalog kurmaktır.

### Görevleri:

- Görev çizelgesinin ve shiftlerin hazırlanması,
- Disiplinin denetlenmesi,

<sup>193</sup> Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. 3.Basım. (Ankara: Detay Yayıncılık, 2001), s.145.

<sup>194</sup> Sökmen, a.g.e., s.5.

- Müşterilerin karşılanması,
- Özel tariflerin ve fiyatların hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Hijyen ve güvenlik standart ve kurallarının gözetilmesini sağlamak,
- Personelin iş değiştirmesi ve terfisi hakkında karar vermek<sup>195</sup>.

### 3- Bar Müdürü (Bar Supervisor)

Bir oteldeki bütün barların çalışmalarını yönlendiren ve denetleyen en üst bölüm yöneticisidir. Yiyecek ve içecek bölüm müdürüne karşı sorumludur.

#### Görevleri:

- Barda satılacak olan içkilerin cinslerini, kokteyllerin formüllerini (reçetelerini) hazırlamak, ve servis şeklini belirlemek,
- Bar stoklarını belirlemek ve denetlemek,
- Bar maliyetlerini kontrol etmek,
- Bar personelinin çalışmalarını denetlemek,
- Bar bölümü ile ilgili bütçe hazırlamak<sup>196</sup>.

### 4- Kaptan (Captain)

Kaptan, servis koordinasyonunun sağlanmasından ve servis elemanlarının kontrolünün yapılmasından sorumludur<sup>197</sup>.

#### Görevleri:

- Sorumlu olduğu masalara gelen konukların, gerekirse yemek ve içki siparişlerini almak,
- Servis akışının düzenliliğini sağlamak,
- Garsonların yetişemediği durumlarda bizzat servis yapmak,
- Sorun çıktığında çözmek, çözemediklerini Maitre d'Hotel'e bildirmek<sup>198</sup>.

<sup>195</sup> T.C. Turizm Bakanlığı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Konaklama ve Yiyecek İçecek Sektöründe Ulusal Mesleki Standartlar-İş Tanımları Tespit Çalışmaları. (İstanbul: 1990), s.42.

<sup>196</sup> Sökmen, a.g.e., s.12-13.

<sup>197</sup> Aynı, s.7.

<sup>198</sup> Yılmaz, a.g.e., s.19.

## 5- Şef Barmen

Kendi bölümündeki değişik barların güvenlik, hijyen ve iş kurallarına göre iyi bir şekilde işlemlerini sağlamak ve denetlemekten sorumludur.

### Görevleri:

- Barın servise hazırlanmasını denetlemek,
- Barın organizasyon ve stoklarını denetlemek,
- Karışık içecek ve kokteyller hazırlamak,
- Stokların yenilenmesini kontrol etmek<sup>199</sup>.

## 6- Garson(Waiter/Waitress)

Garson, Kaptan ve Maitre d'Hotel'e karşı sorumlu olarak restoran ve çevresini servise hazırlar, müşterilerden siparişlerini alarak servis yapar.

### Görevleri:

- Servis istasyonunu, servis masalarını hazırlamak,
- Masa planına uygun biçimde masaları yerleştirmek,
- Menü ve içki listesini vermek,
- Soğuklar, ana yemek ve içki siparişini almak,
- Aldığı siparişleri ilgili bölüme götürmek,
- Aldığı siparişlerin servisini yapmak,
- Hesabı almak,
- Müşterinin restorandan ayrılışına yardımcı olmak,
- Servis sonunda restoranın kapanışına ve temizliğine yardımcı olmak<sup>200</sup>.

<sup>199</sup> T.C. Turizm Bakanlığı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), a.g.e., s.48.

<sup>200</sup> Aynı, s.33.

## 7- Barmen

Herhangi bir barda içkileri hazırlayan, barı düzenleyen ve konuklara hizmet veren personeldir. Bar şefine karşı sorumludur.

### Görevleri:

- Barın düzenli bir şekilde açılmasını sağlamak,
- Barda çıkan herhangi bir problemi şef barmene bildirmek,
- Barın eksiklerini ve stoklarını kontrol etmek, ana içki deposundan eksikleri tamamlamak,
- Misafirleri karşılamak ve servislerini yapmak
- Bardaki malzemelerin temizliğini ve düzenini sağlamak<sup>201</sup>.

## 8- Komi

Komi, verilen görevleri istenilen standartlar doğrultusunda sürekli biçimde yerine getiren ve garsonlara işlerinde yardımcı olan servis personelidir<sup>202</sup>.

### Görevleri:

- Restoran ve ofislerde mice en place çalışmaları yapmak,
- Sipariş fişlerini ilgili yerlere götürerek, yemek ve içkileri salona taşımak,
- Kirli masa örtüleri ve peçeteleri çamaşırhaneye götürerek temizleriyle değiştirmek<sup>203</sup>.

## 9- Bar Komisi (Barboy)

Barda yeni çalışmaya başlamış genç ve tecrübesiz personeldir. Hiyerarşik açıdan bar departmanında en alt sırada yer alır<sup>204</sup>.

---

<sup>201</sup> Sökmen, a.g.e., s.15.

<sup>202</sup> Aynı, s.9.

<sup>203</sup> Yörükoğlu, a.g.e., s.44.

<sup>204</sup> Aynı, s.45.

### Görevleri:

- Eksilen içki ve malzemeleri gerekli yerlerden getirmek,
- Barı ve salonu temizlemek,
- Bardakları ve diğer malzemeleri temizlemek,
- Servis sırasında barmene yardımcı olmak.

## 2. BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ve ÖZELLİKLERİ

Türkiye’de otel işletmeleri, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. Turizm işletme belgeli otel işletmeleri, Turizm Bakanlığı’nın denetimi altında işletmecilik faaliyetlerini sürdürürlerken, belediye belgeli otel işletmelerinin denetimi ise belediyelere ait olmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri, birinci ve ikinci sınıf olmak üzere sınıflara ayrılmaktadır. Turizm Bakanlığı’nın denetimindeki turizm işletme belgeli otel işletmeleri ise, dünya standartlarına uygun olarak beş ayrı yıldıza ayrılmıştır. Bakanlık, önceden saptanmış ve konaklama tesisinin her hizmet birimi (oda, banyo, yatak, lobi, kullanılan malzemenin kalitesi vb.) için sahip olduğu mimari ve donanımına bakarak otel işletmelerini yıldızlara ayırmaktadır. Ancak, burada dikkati çeken en önemli husus, yıldızlamada personelin kalitesi ile ilgili kriterlere (eğitim, dil bilme, deneyim vb.) çok az yer verilmesidir.

Beş yıldızlı oteller, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren en az 120 odalı tesislerdir. 6 Temmuz 2000 tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre, bir otel işletmesinin beş yıldızlı otel sınıflamasına girebilmesi için dört yıldızlı oteller için öngörülen niteliklere ilaveten aşağıda bulunan şu özelliklere sahip olması gerekir<sup>205</sup>:

- a) 24 saat oda servisi,
- b) Uydu ve video yayınları imkanı,
- c) Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon sistemi,
- d) Turizm amaçlı satış üniteleri,

<sup>205</sup> A. Celil Çakıcı ve Diğerleri. *Otel İşletmeciliği*. Ed: Nazmi Kozak, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2002),

- e) Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,
- f) Müşterilerin inceceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
- g) Personel sayısının en az %15'i oranında, konusunda eğitim almış personel,
- h) En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu bir lokanta.

Bir otel işletmesi tüm bu şartları yerine getirmediği sürece beş yıldızlı bir otel sayılmamaktadır. Yukarıda belirtilen maddelerden özellikle son ikisi, işletmenin etik konumunun belirlenmesinde etkili olan faktörlerdir. Örneğin, kalifiye eleman çalıştırmayan bir işletme, personelin mesleği bilmemesinden dolayı özellikle mesleki etik davranışların boyutunun değişmesine yol açacaktır.

### **3. KUŞADASINDAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN YİYECEK ve İÇECEK DEPARTMANINDA ÇALIŞAN SERVİS PERSONELİNİN ETİK DAVRANIŞLARINI TESPİTİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

#### **3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Planlanan bu araştırmada, Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek departmanlarında çalışan servis personelinin bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarına uyma düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece, çalışan personelin ne kadar etik davranışlara uygun davrandığı ve dolayısıyla çalışan personelin örgütsel ve yönetsel ilişkileri, mesleğin gereklerinin ne kadarını ne biçimde yerine getirdikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Müşteriyle en fazla yüz yüze gelen departmanlardan biri olan servis departmanının işletme için önemi göz önüne alınarak yapılan bu araştırmanın diğer amaçları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerde çalışan servis personelinin davranışlarının etik boyutlarının oluşmasında etkili olan faktörlerin neler olduğunun saptamak,
- b) Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde dürüstlük, adalet gibi etik değerlerin var olup olmadığını, varsa bu değerlerin ne ölçüde olduğunu belirlemek ve dolayısıyla servis personelinin davranışlarına yön veren kişisel özelliklerin, örgütsel ortamın ve mesleğin gerektirdiği niteliklerin etik açıdan yeterliliğini saptamak,
- c) Turizm sektöründe etik bilincinin oluşmasını sağlayarak, etiğin bu sektörde kurumsallaşmasına katkıda bulunmak,
- d) Akademik açıdan bakıldığında, diğer alanlara oranla etiğe daha az yer veren turizm araştırmalarındaki bu açığın kapatılmasına yardımcı olmak.

### 3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bugüne kadar, etik ile ilgili birçok kitap, tez ve makale yazılmış ve araştırmalar yapılmıştır. Etiğin öneminin farkına varılmasıyla birlikte birçok sektör bu konuyu ele almıştır. Turizm sektörü açısından bakıldığında ise, etik ile ilgili araştırmaların, sektöre yeni bir yapılandırma kazandırılması, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması ve etiğin işletme içerisinde kurumsallaştırılması, dolayısıyla insan kaynakları verimliliğinin artırılması ve hizmet bilincinin oluşturulması yönünde katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma alanı olarak Kuşadası'nın seçilmesinin bazı açılardan önemi bulunmaktadır. Günümüze kadar turizm açısından önemli bir çekim merkezi olan Kuşadası'nın ülke ekonomisine katkısı oldukça fazladır. Turizm İl Müdürlüğü'nün verilerine göre 2000 yılında %77 olan doluluk oranı 2001'de %80'e ulaşmıştır. 2000 yılında Kuşadası'nda bakanlık belgeli konaklama tesislerinde konaklama yapan kişi sayısı 433.805, geceleme sayısı ise 1.616.711 olarak tespit edilmiştir. Turizm Bakanlığı'ndan alınan bilgilere göreyse 20.08.2001 tarihi itibarıyla, Kuşadası'nda Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerinin sayısı 68, toplam oda sayısı 7.203,

yatak sayısı ise 14.529'dur. Yalnızca beş yıldızlı otellere bakıldığında, tümünün Turizm İşletmesi Belgeli olmak üzere beş adet oldukları, toplamda 1.499 oda ve 2.946 yatak kapasitesine sahip oldukları görülmektedir.

### **3.3.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın anakütlesini, Kuşadası'nda faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı'ndan belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Kuşadası'nda bulunan 5 adet beş yıldızlı otel araştırma kapsamına alınmıştır. Bu doğrultuda, Kuşadası'nda bulunan tüm beş yıldızlı otelerde 997 adet personel çalıştığı ve bu personelin 140 adetinin servis personeli olduğu personel müdürleriyle yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Tespit edilen servis personelinin 106'sına ulaşılmıştır. Bu sayı ise, ana kütlelinin %75'ini temsil etmektedir.

Araştırmanın Kuşadası'nda yapılmasının nedenlerinden biri, ülke ekonomisine katkısı yanında, buradaki turizm faaliyetlerinin deniz turizmi, bölgenin Efes'e yakınlığından dolayı kültür turizmi, Meryem Ana Evi'ne yakınlığından dolayı din turizmi ve kruvaziyer turizmi açısından bakıldığında, dört mevsime yayılmış olmasıdır. Ayrıca, Kuşadası kruvaziyer turizminin önemli bir merkezi konumundadır. Yıllardır turizm sektörünün içinde yer alan Kuşadası otellerinde diğer bölgelere oranla daha deneyimli personelin çalışması, araştırmanın Kuşadası'nda yapılmasının diğer bir nedenidir. Araştırmada anakütleyi beş yıldızlı otellerin oluşturmasının başlıca nedeni ise, bu otellerin dört mevsim açık olmalarından dolayı işgören devir hızının diğer otellere göre daha düşük olduğu, hizmet kalitesine ve deneyimli, kalifiye personel çalıştırmaya daha fazla önem verildiği ve araştırmanın kesintisiz yürütülmesini kolaylaştıracağı görüşünün ağır basmasıdır.

### **3.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın temel hipotezi, servis personelinin demografik özelliklerinin etik davranışlara etki etmesidir. Temel hipotezden hareketle beş yan hipotez belirlenmiş ve yapılan araştırma ile bu hipotezlerin ve dolayısıyla temel hipotezin doğruluğu

saptanmaya çalışılmıştır. Bu hipotezlerde, servis personelinin demografik özellikleri ve etik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı tek tek ele alınarak test edilmiştir. Demografik özelliklerden cinsiyete ise bu hipotezlerde yer verilmemiştir. Bunun nedeni ise, servis personelinin çoğunun erkeklerden oluşması ve ankete katılanlardan yalnızca 10'unun cinsiyetinin kadın olmasıdır.

Yaşın etik davranış üzerinde etkili olup olmadığının ve personelin hangi yaş seviyesinde daha fazla etik ya da etik dışı davranışlara yöneldiğinin bulunması için birinci hipotez, kişinin işyerinde çalıştığı sürenin yani örgütteki iş deneyiminin etik davranış üzerindeki etkisini bulmak için ikinci hipotez, eğitim durumunun etik davranışa etki edip etmediğini bulmak için üçüncü hipotez geliştirilmiştir. Dördüncü hipotez ile işletmenin personele verdiği aylık maaşın az ya da çok olmasının etik davranışı yönlendirip yönlendirmediği ve beşinci hipotez ile de bulunulan yönetim düzeyinin etik davranış üzerindeki etkisi bulunmaya çalışılmıştır.

**H<sub>1</sub>:**Servis personelinin yaşı, bireysel, örgütsel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarını etkiler.

**H<sub>2</sub>:**Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışını etkiler.

**H<sub>3</sub>:**Servis personelinin öğrenim durumu, bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarını etkiler.

**H<sub>4</sub>:**Servis personelinin aylık net ücreti, bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarını etkiler.

**H<sub>5</sub>:**Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarını etkiler.

### 3.5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, belirlenen hipotezler doğrultusunda bir alan araştırması yapılmıştır. Veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. Yapılan anket Nisan 2002'de gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde, katılımcının demografik özelliklerini ve işletme içerisindeki konumunu belirlemeye yönelik 8 soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise 5'li

likert ölçeği kullanılarak, servis personelinin bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarının niteliğini belirlemeye yönelik katılımcılara toplam 36 soru yöneltilmiştir. Bulguların analizinde; Tamamen Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5 şeklinde bir puanlandırma sistemi uygulanmıştır.

- ›1,2,3,4,5,6,7,8 ve 9. sorular bireysel etik davranışını,
- ›10,11,12,13,14,15,16,17,18. sorular örgütsel etik davranışını,
- ›19,20,21,22,23,24,25,26,27. yönetsel etik davranışını,
- ›28,29,30,31,32,33,34,35, ve 36. sorular ise mesleki etik davranışını ölçen sorulardır.

Araştırma öncesinde güvenilirliğin sağlanması açısından Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Yiyecek ve İçecek Yönetimi 4. sınıf öğrencilerinden 17 kişiye pilot bir anket çalışması uygulanmış ve bu çalışmanın sonucunda örgütsel etik davranış için  $\alpha=85$ , yönetsel etik davranış için  $\alpha=78$  ve mesleki etik davranış için  $\alpha=75$  değerleri bulunmuştur.

Araştırma sonuçları SPSS for Windows istatistik paket programı yardımıyla ölçülmüştür. Bulguların analizinde yüzde dağılımları kullanılmıştır. Ölçümlerde ise Kruskal-Wallis testi uygulanarak hipotezlerin geçerliliği saptanmaya çalışılmıştır. Bu test tekniği parametrik olmayan, tek yönlü varyans değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Puanlar, skorlar, vs. gibi sürekli olmayan yapay nicel değişkenlerin ikiden fazla bağımsız kıyaslaması için kullanılır<sup>206</sup>. Parametrik olmayan bu test tekniğinin kullanılmasının başlıca nedeni ise, parametrik bir testin gerektirdiği koşulların sağlanmasının güçlüğüdür.

Parametrik testlerin uygulanması bazı koşullara bağlıdır. Bu koşulların önemlileri şunlardır<sup>207</sup>:

<sup>206</sup> <http://abone.superonline.com/~senocakbiyo/ktpag.htm>.

<sup>207</sup> Birsen Gökçe, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**. 3.Basım. (Ankara: Savaş Yayınevi, 1999), s.157.

- Veriler ölçümle toplanmış olmalıdır. Örneğin; yaş, gelir, ders notu, ölçeklerle toplanmış sosyal değer ve tutumlar vb.
- Evren normal dağılıma sahip olmalıdır.
- Varyanslar homojen olmalıdır. (Dağılımların yaygınlıkları benzer olmalıdır.)

Parametrik olmayan testler, anakütle dağılımı ne olursa olsun, uygulanabilen testlerdir. Bunun yanında, parametrik testlerin uygulanamadığı pek çok durumda uygulanabilen; kolay, pratik, kullanışlı testlerdir. Bu nedenle, istatistik çalışmalarda çok sık başvurulan, sayısı giderek çoğalan, yararlı testlerdir<sup>208</sup>. Uygulama alanı olarak seçilen Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinin servis departmanlarında çalışan personel arasında yukarıda bahsedilen koşulların sağlanamaması üzerine parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis test tekniği tercih edilmiştir.

### 3.6.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRMESİ

Yapılan araştırmada ankete katılanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir:

**Tablo3: Servis Personelinin Yaşa Göre Dağılımı**

	n	%
18-30 arası	85	80,2
31-43 arası	21	19,8
44-56 arası	-	-
57 ve yukarısı	-	-
TOPLAM	106	100

Tablo 3'de görüldüğü gibi, Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerin servis departmanında çalışan personelin 85'i 18-30 yaşları arasındadır. Çalışanların %80,2'si gibi azımsanmayacak bir payını, genç kabul edilen bir kesimin oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanında 44 yaş ve üstüne rastlanılmamıştır. Mesleğin dinamik

<sup>208</sup> Ersoy Canyüker ve Zerrin Aşan, **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler**. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), s.6.

bir nitelik taşıması nedeniyle, servis departmanında çalışanların da genç ve aktif olması gerektiği ve işletmelerin bu konuya karşı olan hassasiyetleri, yapılan araştırmayla da doğrulanmış olmaktadır.

**Tablo4: Servis Personelinin Cinsiyetine Göre Dağılımı**

	n	%
Kadın	10	9,4
Erkek	96	90,6
TOPLAM	106	100

Yapılan araştırma sonucunda , servis departmanında çalışan personelin %90,6'sının erkek, %9,4'ünün ise kadın olduğu saptanmıştır. Kadın personelin daha çok kat hizmetleri ve önbüroyu tercih etmesi sonucu, servis departmanında erkek personelin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo5: Servis Personelinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

	n	%
İlköğretim	20	18,9
Lise	71	67,0
Üniversite	14	13,2
Y.Lisans	1	0,9
TOPLAM	106	100

Ankete katılan personelin %67 sinin lise mezunu olduğu görülmektedir. Üniversite ve yüksek lisans mezunu 15 ve lise mezunu 71 kişi ile birlikte 86 kişinin eğitim düzeyinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Etik davranışları algılama ve uygulama yönündeki etkisi düşünüldüğünde, alınan eğitimin servis personelinin özellikle bireysel etik davranışları için gereken alt yapılarının oluşmasında bir katkısı olacağı söylenebilir.

**Tablo6: Servis Personelinin Yaptığı İşe Göre Dağılımı**

	n	%
Komi	32	30,2
Garson	42	39,6
Barmen	17	16,0
TOPLAM	91	85,8

Tablo 6'da görüldüğü gibi, ankete katılanların çoğunluğu (%39,6) garsonlardan oluşmaktadır. 17 kişi barmen ve 32 kişi komidir. Toplamda 91 kişinin olması ise, 16 kişinin yöneticilik ya da şeflik yapmalarından dolayı bu soruyu boş bırakmalarından kaynaklanmaktadır.

**Tablo7: Servis Personelinin Bulunduğu Yönetim Düzeyine Göre Dağılımı**

	n	%
Çalışan	90	84,9
Departman Şefi	13	12,3
Departman Müdürü	3	2,8
TOPLAM	106	100

Katılımcıların %84,9'unu oluşturan çalışanlar dışında yönetici konumunda bulunan personel %15,1'lik bir paya sahiptir. Bu durum, çalışanların ve yöneticilerin dengeli bir biçimde dağılmadığını göstermektedir. Yönetici konumunda bulunan personelin sayısının azlığı ise, yürütülen işlerin aksamasına ve personelin davranışlarının denetlenmesinin zorlaşmasına neden olabilmektedir.

**Tablo8: Servis Personelinin İşyerinde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı**

	n	%
1-5 yıl	84	79,2
6-10 yıl	21	19,8
11-15 yıl	-	-
16 yıl ve daha fazla	1	1,1
TOPLAM	106	100

Yapılan araştırma ile, Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerin servis departmanlarında, personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Personelin, %79,2'si 1-5 yıl ve %19,8'i ise 6-10 yıl arası aynı işyerinde çalışmaktadır. Bu durum ise, personelin işletmenin kurallarını öğrenecek, benimseyecek ve örgüte motive olacak kadar fazla süre o işletmede kalmadığının bir göstergesidir. Deneyimsiz bir personelin ise, örgütteki kuralların anlamını ve önemini daha geç kavraması ihtimalinden dolayı davranışlarının etik yönü de zayıf kalabilecektir

**Tablo9:Servis Personelinin Aldığı Aylık Ücrete Göre Dağılımı**

	n	%
100-200 milyon	49	46,2
201-300 milyon	44	41,5
301-400 milyon	10	9,4
401 milyon ve üzeri	3	2,8
TOPLAM	106	100

Kuşadası'nda bulunan ve araştırma kapsamına alınan beş yıldızlı otellerde hemen hemen eşit ve birbirine denk derecede bir ücretlendirme politikası uygulandığı görülmektedir. Bu otellerden birinde çalışan bir komi ile diğerinde çalışan başka bir komi birbirine yakın ücretler almaktadır. Bu nedenle, bölgedeki beş yıldızlı otellerde eşit ücretlendirme yapıldığı söylenebilir. Dağılımın 100-200 milyon ve 201-300 milyon arasında yoğunlaşmasının nedeni olarak da araştırmaya katılan personelin çoğunluğunu garson, komi ve barmenlerin oluşturması gösterilebilir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan, servis personelinin etik davranışlarının tespitine yönelik ifadeler verilen tepkilerin yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir:

İFADELER	TEPKİLER											
	Tamamen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Davranışlarının kaynağını ailem ve aldığım terbiye belirler.	9	8,5	9	8,5	1	0,9	34	32,1	53	50,0	4,07	1,27
Ailem ve arkadaşlarım arasında örnek gösterilmem benim için önemlidir.	9	8,5	5	4,7	1	0,9	29	27,4	62	58,5	4,23	1,23
Davranışlarımda tarafsız ve açık fikirli olmaya çalışırım.	6	5,7	1	0,9	1	0,9	35	33,0	63	59,4	4,40	1,00
Gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlere bağlı kalırım.	3	2,8	-	-	8	7,5	40	37,7	55	51,9	4,36	0,85
Neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim.	11	10,4	12	11,3	9	8,5	33	31,1	41	38,7	3,76	1,35
Kişilerin sahip oldukları kültür, işyerimizdeki ahlaki davranışları oluşturan temel unsurdur.	7	6,6	5	4,7	12	11,3	42	39,6	39	36,8	3,96	1,13
İşyerimizde, çalışanların menfaatlerini gözetirken diğer çalışanların menfaatlerini de düşünmesi önemlidir.	3	2,8	6	5,7	6	5,7	40	37,7	51	48,1	4,23	0,99
Çalışma arkadaşlarımızla aramızda çıkan sorunları kendi aramızda hallederiz.	7	6,6	18	17,0	6	5,7	45	42,5	30	28,3	3,69	1,24
Çalışanların müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoşgörülebilir.	29	27,4	34	32,1	8	7,5	21	19,8	14	13,2	2,59	1,41

Tablo10: Servis Personelinin Bireysel Etik Davranışları

Bireysel etik ile ilgili katılımcılara yöneltilen “Davranışlarımın kaynağını ailem ve aldığım terbiye belirler.” ifadesi ile servis personelinin davranışlarının kaynağının neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlar, Jones’un bireysel etik davranışın kaynağının kişinin ailesi, arkadaşları ve aldığı terbiye tarafından belirlendiği yönündeki görüşüne katılımcıların %50’sinin tamamen katıldığını göstermektedir. Bu ifadeye verilen tepkilerin aritmetik ortalaması ise 4,07 olmuştur. Katılımcıların %58,5’i de, 4,23 aritmetik ortalama ile “Ailem ve arkadaşlarım arasında örnek olarak gösterilmem benim için önemlidir,” ifadesine tamamen katılarak, temel etik değerlerden biri olan sorumluluk konusundaki hassasiyetlerini göstermişlerdir.

Diğer temel etik değerlerden olan adalet değeri, servis personelinin %59,4’ünün “Davranışlarımda tarafsız ve açık fikirli olmaya çalışırım.” ifadesine tamamen katılmasıyla ve %51,9’unun “Gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlere bağlı kalırım.” ifadesine tamamen katılmasıyla da sözünde durma değeri katılımcılar arasında kendilerini göstermişlerdir.

Jones’un aksine, bireysel etiğin kaynağının kişinin vicdanı olduğunu savunan Buber’in bu tezi katılımcılar tarafından Jones’un tezi kadar onay görmemiştir. “Neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim.” ifadesine %38,7’lik bir kısım tamamen katılmıştır. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ise 3,76 oranı ile katılımcıların genel olarak bu konuda net bir kararlarının olmadığını göstermektedir.

42 kişi, %39,6 oranı ile “Kişilerin sahip oldukları kültür, işyerimizdeki ahlaki davranışları oluşturan temel unsurdur.” ifadesine katılırken, katılımcıların %48,1’i “İşyerimizde, çalışanların menfaatlerini gözetirken diğer çalışanların menfaatlerini de düşünmesi önemlidir.” ifadesine katılmaktadır. Ferrell’in de belirttiği gibi kişiler, herhangi bir çıkar çatışmasının yaşanmaması için, kendi çıkarlarını gözetirken diğer bireylerin de çıkarlarını gözetmek durumundadırlar. Bu ifadeye verilen tepkiler de katılımcılar arasında çıkar çatışmasına yol açabilecek herhangi bir problem olmadığını göstermektedir.

Bireysel etik kapsamında, servis personelinin diğer çalışanlarla arasındaki sorunları yönetime yansıtmadan kendi aralarında çözüp çözmediklerini belirlemek amacıyla yöneltilen “ Çalışma arkadaşlarımızla aramızda çıkan sorunları kendi aramızda hallederiz.” ifadesine katılımcıların %42,5’i katılırken, %17’si çıkan sorunları kendi aralarında halledemediklerini belirtmişlerdir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ise, 4,23 ile katılımcıların bu konuya olumlu yaklaştıklarını doğrulamaktadır.

Temel etik değerlerden dürüstlük ve doğruluk ilkesinin katılımcılar arasında ne kadar önemli olduğunu belirlemek amacıyla anket kapsamına alınan “Çalışanların müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoşgörülebilir.” ifadesine servis personelinin %27,4’ü tamamen katılmazken %32,1’i katılmamaktadır. Bu durum ise, personelin çoğunun dürüstlük konusundaki hassasiyetini ortaya koymaktadır. Bu ifadenin aritmetik ortalamasına bakıldığında ise, 2,59 oranı ile katılımcıların her ne kadar çoğunluğu katılmasa da ifadeye verilen cevaplarda bir kararsızlık olduğu göze çarpmaktadır. Bunun nedeni olarak da 21 kişinin(%19,8) müşteri memnuniyeti adına yalan söyleme konusuna katılması 14 kişinin ise (%13,2) tamamen katılması gösterilebilir.

Genel olarak, bireysel etik davranış ile ilgili ifadelere verilen tepkilere bakıldığında, katılımcıların birçoğunun bu konuda herhangi bir eksikliği ya da olumsuz tarafları olduğu görülmemektedir. Yalnızca, davranışlarını gerçekleştirirken vicdanlarını dinlemelerine, aralarında çıkan sorunları kendi aralarında halledip halletmediklerine ve müşteri memnuniyeti adına yalan söylemenin hoş görülebileceğine yönelik ifadelerde çok fazla olmasa da katılımcıların çelişkiye düştükleri görülmüştür.

İFADELER	TEPKİLER											
	Tamamen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşyerimizde dürüstlük, adalet gibi manevi değerlere her zaman önem verilir.	7	6,6	13	12,3	9	8,5	47	44,3	29	27,4	3,74	1,19
Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki iletişim açıktır.	8	7,5	9	8,5	9	8,5	50	47,2	29	27,4	3,79	1,17
Çalışanların kişisel çıkarlarıyla işletmenin çıkarları zaman zaman çatışabilir.	8	7,5	12	11,3	8	7,5	53	50,0	24	22,6	3,70	1,17
İşletmemizin en önemli sorumluluğu kar elde etmektir.	5	4,7	11	10,4	8	7,5	31	29,2	50	47,2	4,05	1,19
İşyerimizde, çalışanların davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren yazılı kurallar vardır.	2	1,9	6	5,7	2	1,9	43	40,6	53	50,0	4,31	0,91
Çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.	3	2,8	6	5,7	5	4,7	34	32,1	57	53,8	4,30	1,00
İşyerimizde uygulanan ceza ve ödül sistemi adil işlemektedir.	18	17,0	17	16,0	17	16,0	38	35,8	16	15,1	3,16	1,34
İşyerimizde uygulanan terfi sistemi adil ve yeterlidir.	17	16,0	21	19,8	17	16,0	36	34,0	15	14,2	3,10	1,32
İşyerimizde ücret dağılımı adil ve yeterlidir.	24	22,6	22	20,8	12	11,3	33	31,1	15	14,2	2,93	1,42

Tablo11: Servis Personelinin Örgütsel Etik Davranışları

Örgütsel etik davranış ile ilgili olarak araştırma kapsamındaki otellerde manevi değerlerin varlığının tespitine yönelik “ İşyerimizde dürüstlük, adalet gibi manevi

değerlere her zaman önem verilir.” ifadesine katılımcıların %44,3’ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca personelin %47,2’sinin diğer personelle arasındaki iletişimi konusundaki “Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki iletişim açıktır.” ifadesine katılmaları, çalışanların örgütte gerek çalışma koşulları gerekse birbirlerine karşı olan dürüstlüğü konusunda herhangi bir problemle karşılaşmadıklarının bir göstergesidir.

Çalışanların kişisel çıkarlarıyla işletmenin çıkarlarının çatışması durumunda meydana gelebilecek birtakım etik dışı durumlara yatkın bir ortamın olup olmadığını belirlemek için ankete dahil edilen “Çalışanların kişisel çıkarlarıyla işletmenin çıkarları zaman zaman çatışabilir.” ifadesine katılımcıların %50’si katıldıklarını, kendi çıkarları ile çalıştıkları örgütün çıkarları arasında zaman zaman farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu ifadenin aritmetik ortalamasının 3,70 olduğu görülmüştür.

Bir çok kaynakta belirtildiği gibi örgütlerin ekonomik, yasal ve etik sorumlulukları vardır. Araştırma kapsamına alınan otellerde ise katılımcıların %47,2’si 4,05 aritmetik ortalama ile “İşletmemizin en önemli sorumluluğu kar elde etmektir.” ifadesine tamamen katılarak, buldukları örgütlerin en önemli sorumluluğunun kar elde etmek olduğu görüşünde birleşmişlerdir.

Lewis’e göre örgütün değerlerini ve etik standartlarının yapısını oluşturan davranış kuralları, servis personelinin %50’sine göre yazılı olarak, bağlı buldukları örgütte kendilerine bildirilmektedir. Katılımcılar, “İşyerimizde, çalışanların davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren yazılı kurallar vardır.” ifadesine 4,31 aritmetik ortalama ile katıldıkları görülmüştür. Bu durum, örgütlerin oluşabilecek herhangi bir etik dışı duruma karşı bir anlamda tedbir aldıklarının göstergesidir. Ayrıca, katılımcıların %53,8’inin 4,30 aritmetik ortalama ile “Çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.” ifadesine tamamen katılması, örgütsel etik davranış açısından personelin olumlu bir tutum içinde olduğunu düşündürmektedir.

Çalışanların, işyerinde uygulanan ceza, ödül ve ücretlendirme sisteminin adil ve yeterli olup olmadığı yönündeki “İşyerimizde uygulanan ceza ve ödül sistemi adil

işlemektedir.”, “İşyerimizde uygulanan terfi sistemi adil ve yeterlidir.” ve “ İşyerimizde ücret dağılımı adil ve yeterlidir.” ifadelerine verdikleri tepkilerden örgütte belirgin bir eşitsizlik olmadığı ve sistemden çalışanların çok fazla memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Lewis, gruplar arasında başgösteren eşitsizliğin çalışanlar arasında sosyal gerilime yol açacağından doğal olarak kişileri etik dışı davranışlara yönlendireceği yönündeki görüşü ileri sürerek, bir anlamda örgütlerin bu konuda daha hassas davranmaları gerektiğini vurgulamıştır.

İFADELER	TEPKİLER											
	Tamamen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşyerimizde, çalışanların yöneticilere karşı tutumları genel olarak olumludur.	2	1,9	15	14,2	10	9,4	47	44,3	32	30,2	3,87	1,06
İşyerimizde, astlar üstleriyle sorunlarını her zaman tartışabilir.	9	8,5	29	27,4	9	8,5	32	30,2	27	25,5	3,37	1,35
İşletmemizde tüm çalışanlar, işleri ile ilgili konularda karar verme sürecinde etkin rol oynama hakkına sahiptir.	12	11,3	36	34,0	15	14,2	28	26,4	14	13,2	2,96	1,27
İşyerimizde hakkını arayan ya da haksızlıkları dile getiren çalışanlar, üst yönetimce cezalandırılmaz.	7	6,6	21	19,8	15	14,2	36	34,0	27	25,5	3,52	1,25
Müşteri şikayetleri yönetim tarafından dikkate alınır.	3	2,8	6	5,7	5	4,7	38	35,8	54	50,9	4,26	0,99
İşletmemizin benimsediği yönetim tarzı, çalışanların davranışlarını her zaman etkiler.	5	4,7	7	6,6	11	10,4	35	33,0	48	45,3	4,08	1,12
İşletmemizde yapılması gereken görevler, çalışanlara adil olarak paylaştırılmaktadır.	10	9,4	22	20,8	10	9,4	37	34,9	27	25,5	3,46	1,33
İşyerimizde çalışanların yönetim faaliyetlerine karşı herhangi önyargıları görülmemektedir.	7	6,6	20	18,9	18	17,0	45	42,5	16	15,1	3,41	1,15
İşletmemizde problemleri tartışmak, gidermek adına çalışanlarla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	11	10,4	27	25,5	5	4,7	39	36,8	24	22,6	3,36	1,35

Tablo12: Servis Personelinin Yönetmelik Davranışları

Yöneltil etik davranışlara bakıldığında katılımcıların, çalışanların yöneticilere karşı tutumlarının hangi yönde olduğu konusunda “İşyerimizde çalışanların, yöneticilere karşı tutumları genel olarak olumludur.” ifadesine %44,3'lük bir oranla katıldıkları görülmüştür. Ayrıca, “İşyerimizde astlar üstleriyle sorunlarını her zaman tartışabilir.” ifadesine personelin toplam %55,7'si olumlu tepkide bulunurken, %35,9'una göre böyle bir durum söz konusu değildir. Oranların birbirine bu kadar yakın olmasının nedeni olarak araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin farklı yönetim uygulamaları içinde olmaları ihtimali gösterilebilir. Bu ifadenin aritmetik ortalamasının 3,37 olması ise çalışanların bu konuda çekimser olduğunun diğer bir göstergesidir.

Örgütlerde demokratik bir ortamın sağlanması adına, yönetimin çalışanlara ilgili kararlarda etkin rol oynamasını sağlayıp sağlamadığı konusunda katılımcıların “İşletmemizde tüm çalışanlar, işleri ile ilgili konularda karar verme sürecinde etkin rol oynama hakkına sahiptir.” ifadesine %34'lük bir bölümü katılmadıklarını belirtmişlerdir. McNamara'ya göre, grup halinde verilen kararlar daha etik olduğu için, araştırma kapsamındaki otellerin birçoğunda böyle bir ortamın bulunmamasının, yönettil etik davranış adına olumsuz bir durum olduğu söylenebilir.

“İşyerimizde hakkının arayan ya da haksızlıkları dile getiren çalışanlar, üst yönetim tarafından cezalandırılmaz.” ifadesine, çalışanların %36'sı katıldıklarını belirterek, çalıştıkları örgütte demokratik bir ortamın bulunduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, çalışanların %50,9'luk bir bölümü, “ Müşteri şikayetleri yönetim tarafından dikkate alınır.” ifadesine tamamen katıldıklarını belirterek yönetimin etik dışı davranışlar konusunda hassasiyet gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu ifadenin 4,26 gibi yüksek bir aritmetik ortalamaya sahip olması da müşteri şikayetlerinin yönetim tarafından takip edildiğinin bir göstergesidir.

Katılımcıların, “İşletmemizde yapılması gereken görevler, çalışanlara adil olarak paylaşılırılmaktadır.” ifadesine %34,9'luk bir oranla katılarak, yönettil etiğın temel gereklerinden birinin yönetim tarafından uygulandığını göstermişlerdir. Pehlivan'ın, Yöneltil, Mesleki ve Örgütsel Etik isimli kitabında da belirttiği gibi yönettil etik, hakların ve sorumlulukların adil paylaşımını gerektirdiğinden, katılımcıların

çoğunluğunun bu ifadeye olumlu bir tepkide bulunmaları oldukça önemlidir. Bu ifadenin aritmetik ortalamasının 3,46 çıkmasının nedeni olarak ise katılımcıların %31,2'sinin olumsuz cevaplar vermesi gösterilebilir. Bu oran küçümsenmeyecek bir oran olduğundan, yönetimin bu konuda çok da fazla davranmadığı görülmektedir.

“İşyerimizde çalışanların yönetim faaliyetlerine karşı herhangi bir önyargıları görülmemektedir.” ifadesine çalışanların %42,5'lik bir oranla katıldıkları görülmektedir. Bu durum, yönetimin sonuçları güvenilir kararlar aldığı bir göstergesidir.

Wehrich ve Koontz, Management isimli kitaplarında yönetimin, meydana gelen etik problemleri çözmek adına düzenli toplantılar yapması gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcıların %36,8'i ise “İşletmemizde, oluşan problemleri tartışmak ve gidermek adına çalışanlarla düzenli toplantılar yapılmaktadır.” ifadesine katılarak, yönetimin bu konuda faaliyetlerde bulunduğunu belirtmişlerdir.

İFADELER	TEPKİLER											
	Tamamen Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşyerimizde, mesleğimizle ilgili belirli davranış kurallarına uymamız beklenir.	5	4,7	2	1,9	-	-	40	37,7	59	55,7	4,38	0,96
Servis sırasında sunulan yiyecek ve içeceklerin estetik görünümüne daha fazla önem verilir.	6	5,7	12	11,3	6	5,7	47	44,3	35	33,0	3,88	1,16
Yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılabılır.	6	5,7	28	26,4	15	14,2	37	34,9	20	18,9	3,35	1,22
Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin isimleri, kullanılan malzeme ve yapılış metodunun doğru olmasına özen gösterilir.	5	4,7	8	7,5	3	2,8	39	36,8	51	48,1	4,16	1,11
Menülerde, yiyecek ve içeceklerin müşteri isteklerine göre planlanması gerekir.	4	3,8	5	4,7	12	11,3	48	45,3	37	34,9	4,03	1,00
Müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak doğru bir davranış değildir.	5	4,7	19	17,9	9	8,5	29	27,4	44	41,5	3,83	1,28
İşletmemizde yiyecek ve içecek üretimi ve servisi sırasında hijyen kurallarına dikkat edilmektedir.	4	3,8	4	3,8	5	4,7	39	36,8	54	50,9	4,27	0,99
İşyerimizde çalışanlar kişisel hijyen kurallarına dikkat etmektedirler.	4	3,8	5	4,7	4	3,8	50	47,2	42	39,6	4,15	0,98
Bulaşıkların yıkanması, kurulanması ve servise hazırlanmasında hijyen kuralları gereği kadar yerine getirilmektedir.	3	2,8	6	5,7	2	1,9	40	37,7	55	51,9	4,30	0,97

**Tablo13: Servis Personelinin Mesleki Etik Davranışları**

Mesleki etik davranışlarla ilgili ifadelerden ilki olan, “İşyerimizde mesleğimizle ilgili belirli davranış kurallarına uymamız beklenir.” ifadesine, servis personelinin %55,7’sinin tamamen katıldığı görülmektedir. İfadenin aritmetik ortalaması ise 4,38’dir. Pehlivan’ın da belirttiği gibi mesleki etiğin temelinde, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan bireylerin belirli davranış kurallarına uygun davranmaları yatmaktadır ve katılımcılar bunun kendi meslekleri için de geçerli olduğunu göstermişlerdir.

Ankete katılan servis personeli, “Servis sırasında sunulan, yiyecek ve içeceklerin estetik görünümüne daha fazla önem verilir.” ifadesine %44,3 oranı ile katılarak servisi yapılan yiyecek ve içeceklerin estetik görünümünün daha önemli olduğunu belirtmişler, bir anlamda görünümünün içerdikleri besin değerlerinden daha ön planda olduğunu vurgulamışlardır.

Özellikle Amerika’da geçerliliği olan “Truth in Menu” ilkelerinde, yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılması, mesleki etik açıdan etik dışı bir davranış kabul edilmesine karşılık araştırma kapsamındaki servis personelinin %34,9’u “Yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılabilir.” ifadesine katılarak, böyle bir davranışın hoş görülebileceği konusunda birleşmişlerdir. Ancak, bu ifadenin aritmetik ortalamasına bakıldığında, bu oranın 3,35 olduğu ve katılımcıların bu konuda kararsız kaldıkları göze çarpmaktadır. Bunun nedeni olarak, toplam 34 kişinin bu ifadeye katılmaması gösterilebilir. “Truth in Menu” ilkelerinde de bulunan “Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin isimleri, kullanılan malzeme ve yapılış metodunun doğru olmasına özen gösterilir.” ifadesine ise çalışanların %48,1’i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Menülerin müşteri isteklerine göre planlanması konusundaki “Menülerde yiyecek ve içeceklerin müşteri isteklerine göre planlanması gerekir.” ifadesine katılımcıların %45,3’ünün 4,03 aritmetik ortalamayla katıldıkları görülmektedir. Ayrıca, “Müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak, doğru bir davranış değildir,” ifadesine çalışanların %41,5’i tamamen katılırken , %17,9’unun böyle bir

davranışın gerçekleştirilmesinin problem olmayacağı konusunda birleşmesi, dikkat çekici bir durumdur. Bu nedenle, ifadenin aritmetik ortalamasının 3,83 olduğu göze çarpmaktadır.

Hijyen konusunda ankete dahil edilen, “İşletmemizde yiyecek ve içecek üretimi ve servisi sırasında hijyen kurallarına dikkat edilmektedir.”, “İşyerimizde çalışanlar kişisel hijyen kurallarına dikkat etmektedirler.” ve “Bulaşıkların yıkanması, kurulanması ve servise hazırlanmasında hijyen kuralları gereği kadar yerine getirilir.” ifadelerine katılımcıların olumlu tepkiler verdikleri görülmektedir. Servis departmanı çalışanlarının, hijyen konusunda herhangi bir problemlerinin olmadığı ve dolayısıyla mesleki etik açısından olumlu davranışlar sergiledikleri söylenebilir.

### **3.7.HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ**

Yapılan araştırmanın temel hipotezi, servis personelinin demografik özelliklerinin etik davranışlara etki etmesidir. Kruskal Wallis tekniği kullanılarak test edilen temel hipotez ve yan hipotezlerin sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir:

**Tablo-14: Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Bireysel Etik Davranışları Arasındaki İlişki**

İfadeler	P Değerleri					
	Yaş	Öğrenim Durumu	Yapılan İş	Yönetim Düzeyi	Çalıştığı Süre	Aylık Net Ücret
Davranışlarımın kaynağını ailem ve aldığım terbiye belirler.	0,753	0,75	0,634	0,277	0,283	0,755
Ailem ve arkadaşlarım arasında örnek gösterilmem benim için önemlidir.	0,815	0,961	0,308	0,498	0,039	0,670
Davranışlarımda tarafsız ve açık fikirli olmaya çalışırım.	0,879	0,184	0,421	0,616	0,396	0,665
Gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlere bağlı kalırım.	0,486	0,734	0,684	0,538	0,533	0,920
Neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim.	0,326	0,724	0,845	0,522	0,435	0,800
Kişilerin sahip oldukları kültür, işyerimizdeki ahlaki davranışları oluşturan temel unsurdur.	0,783	0,210	0,803	0,658	0,773	0,770
İşyerimizde, çalışanların menfaatlerini gözetirken diğer çalışanların menfaatlerini de düşünmesi önemlidir.	0,445	0,250	0,061	0,346	0,422	0,605
Çalışma arkadaşlarımızla aramızda çıkan sorunları kendi aramızda hallederiz.	0,573	0,581	0,396	0,791	0,609	0,461
Çalışanların müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoşgörülebilir.	0,595	0,469	0,022	0,292	0,737	0,666

$H_0$ : Servis personelinin yaşı, bireysel etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin yaşı, bireysel davranışlarını etkiler.

Yapılan testler sonucu ortaya çıkan p değerlerine bakıldığında ifadelerin tümünde  $H_0$  hipotezi kabul edilip,  $H_1$  hipotezi reddedilmektedir ( $p > 0,005$ ). 0,005 anlamlılık düzeyine göre, ifadelere verilen tepkiler, yaş ile bireysel etik davranışlarla

arasında bir ilişki kurulabileceğini göstermemektedir. Kuramsal bölümde ileri sürülen ve Buber'in bireysel etik sisteminin on ilkesinden biri olan, yaşam boyunca bireylerin gelişimine koştur olarak inançları da değişir, ilkesinin araştırma kapsamındaki servis personeli arasında bir geçerliliği olmadığı söylenebilir.

**H<sub>0</sub>:**Servis personelinin öğrenim durumu, bireysel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>:**Servis personelinin öğrenim durumu, bireysel etik davranışlarını etkiler.

Servis personelinin öğrenim durumunun da bireysel etik davranışlarla ilgili hiçbir ifadede etkili olmadığı görülmektedir ( $p>0,005$ ). Bu durumun nedeni olarak da kişilerin bireysel etik davranışlarında ailesinin ve aldığı terbiyenin daha etkili olması ihtimali gösterilebilir.

**H<sub>0</sub>:**Servis personelinin yaptığı iş, bireysel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>:**Servis personelinin yaptığı iş, bireysel etik davranışlarını etkiler.

“Çalışanların müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoşgörülebilir” ifadesine verdikleri tepki dışında personelin yaptığı işin bireysel etik davranışlarına herhangi bir etkisi bulunduğu görülmemektedir. H<sub>0</sub> hipotezi bu ifade dışında kabul edilmiş ve H<sub>1</sub> ifadesi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ). Özellikle komilerin, mesleğin başında olmalarından ve işlerindeki deneyimsizlikleri nedeniyle, bu ifadeye barmen ve garsonlardan daha fazla katıldıkları söylenebilir.

**H<sub>0</sub>:**Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, bireysel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>:**Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, bireysel etik davranışlarını etkiler.

Yapılan test sonucu katılımcıların bulunduğu yönetim düzeyinin, bireysel etik davranışlarına herhangi bir etkide bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Tüm ifadelerde H<sub>0</sub> ifadesi kabul edilerek H<sub>1</sub> ifadesi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ). Kısaca, bir çalışanın ve yönetim düzeyindeki herhangi bir personelin bireysel etik davranışlarında göze çarpan bir farklılık görülmemiştir.

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, bireysel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, bireysel etik davranışlarını etkiler.

Yapılan test sonucu “Ailem ve arkadaşlarım arasında örnek olarak gösterilmem benim için önemlidir.” ifadesinde, personelin işyerinde çalıştığı sürenin etkili olduğu görülmüş ve  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,005$ ). Diğer ifadelerde ise, çalışılan sürenin bireysel etik davranışlara bir etkide bulunmadığı görülmüştür ( $p > 0,005$ ).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin aylık net ücreti, bireysel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin aylık net ücreti, bireysel etik davranışlarını etkiler.

Personelin aylık net ücretinin bireysel etik davranışla ilgili hiçbir ifadede etkili olmadığı ortaya çıkmıştır ( $p > 0,005$ ). Dolayısıyla, tüm ifadelerde  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo-15: Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Örgütsel Etik Davranışları Arasındaki İlişki**

İfadeler	P Değerleri					
	Yaş	Öğrenim Durumu	Yapılan İş	Yönetim Düzeyi	Çalıştığı Süre	Aylık Net Ücret
İşyerimizde dürüstlük, adalet gibi manevi değerlere her zaman önem verilir.	0,785	0,594	0,119	0,304	0,509	0,317
Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki iletişim açıktır.	0,963	0,341	0,906	0,544	0,864	0,607
Çalışanların kişisel çıkarlarıyla işletmenin çıkarları zaman zaman çatışabilmektedir.	0,314	0,669	0,612	0,232	0,926	0,595
İşletmemizin en önemli sorumluluğu kar elde etmektir.	0,382	0,031	0,298	0,199	0,471	0,064
İşyerimizde çalışanların davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren yazılı kurallar vardır.	0,034	0,928	0,375	0,099	0,186	0,021
Çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.	0,569	0,294	0,013	0,206	0,474	0,011
İşyerimizde uygulanan ceza ve ödül sistemi adil işlemektedir.	0,169	0,947	0,062	0,028	0,062	0,004
İşyerimizde uygulanan terfi sistemi adil ve yeterlidir.	0,069	0,590	0,298	0,017	0,382	0,249
İşyerimizde ücret dağılımı adil ve yeterlidir.	0,110	0,275	0,843	0,003	0,449	0,030

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin yaşı, örgütsel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin yaşı, örgütsel etik davranışlarını etkiler.

Yapılan testler sonucunda, “İşyerimizde çalışanların davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren yazılı kurallar vardır.” ifadesinde Hunt’un belirlediği örgütlerdeki davranışları etkileyen bireysel değişkenlerden biri olan yaşın, örgütsel etik davranış üzerinde de etkili olduğu görülmüştür ( $p < 0,005$ ). Diğer ifadelerde ise,  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p > 0,005$ ).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin öğrenim durumu, örgütsel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin öğrenim durumu, örgütsel etik davranışlarını etkiler.

Yine örgütlerdeki davranışları belirleyen bireysel değişkenlerden biri olan öğrenim durumunun, “İşletmemizin en önemli sorumluluğu kar elde etmektir.” ifadesinde etkili olduğu görülerek sadece bu ifade için H<sub>0</sub> hipotezi reddedilmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir(p<0,005). Bunun nedeni olarak ise, öğrenim durumu ilerledikçe, çalışanların örgütlerin sosyal sorumluluklarının farkına varmaları ve bu konudaki önyargılarını ortadan kaldırmaları gösterilebilir. Örgütsel etik davranışla ilgili diğer ifadelerde ise, öğrenim durumunun herhangi bir etkisi olmadığı görülmüş ve dolayısıyla H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir (p>0,005).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin yaptığı iş, örgütsel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin yaptığı iş, örgütsel etik davranışlarını etkiler.

Kişilerin örgütsel davranışlarını etkileyen örgütsel ya da durumsal değişkenlerden biri olan, personelin yaptığı iş, “Çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.” ifadesinde etkili olmuştur (p<0,005). Ancak, örgütsel etik davranışla ilgili diğer ifadelerde, yapılan işin bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmış ve H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir (p>0,005).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, örgütsel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, örgütsel etik davranışlarını etkiler.

“İşyerimizde uygulanan ceza ve ödül sistemi adil işlemektedir.”, “İşyerimizde uygulanan terfi sistemi adil ve yeterlidir.” ve “ İşyerimizde ücret dağılımı adil ve yeterlidir.” ifadelerinde servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi ve örgütsel etik davranışları arasında bir ilişki bulunmuştur (p<0,005). Bu ifadelere, çalışan konumundaki personelin daha fazla katılmadığı ve sayılarının yöneticilere oranla çok daha fazla olması nedeniyle yönetim düzeyi örgütsel etik davranışta etkili olmuştur.

Diğer ifadelerle bakıldığında ise, örgütsel etik davranış ve personelin bulunduğu yönetim düzeyi arasında bir ilişki bulunamamış ve bu ifadelerde  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ).

$H_0$ : Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, örgütsel etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, örgütsel etik davranışlarını etkiler.

Her ne kadar literatürde karşılaşılan bilgilere göre, çalışanların deneyimlerinin örgütteki her türlü davranışlarını etkilediği ifade edilse de, araştırmaya dahil olan servis personelinin işyerinde çalıştığı süre ile örgütsel etik davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş ve  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_0$ : Servis personelinin aylık net ücreti, örgütsel etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin aylık net ücreti, örgütsel etik davranışlarını etkiler.

Beverluis, ekonomik açıdan tatmin edilemeyen kişilerin örgütleri bir savaş yeri olarak görebileceklerinden ve etik dışı davranışlara yönelebileceklerinden söz etmiştir. Örgütteki etik davranışa bu kadar etki edebilen bir faktör olan personelin aldığı ücretin, “İşyerimizde çalışanların davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren yazılı kurallar vardır.”, “Çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.”, “İşyerimizde uygulanan ceza ve ödül sistemi adil işlemektedir.” ve “İşyerimizde ücret dağılımı adil ve yeterlidir.” ifadelerine verilen cevaplarda etkili olduğu görülmüştür ( $p<0,005$ ). Diğer ifadelerde ise, örgütsel etik davranış ile personelin aldığı aylık net ücret arasında bir ilişki bulunamamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ).

**Tablo-16: Servis Personelinin Kişisel Özellikleri ve Yönetmel Etik Davranışları Arasındaki İlişki**

İfadeler	P Değerleri					
	Yaş	Öğrenim Durumu	Yapılan İş	Yönetim Düzeyi	Çalıştığı Süre	Aylık Net Ücret
İşyerimizde, çalışanların yöneticilere karşı tutumları genel olarak olumludur.	0,431	0,851	0,405	0,417	0,521	0,296
İşyerimizde, astlar üstleriyle sorunlarını her zaman tartışabilmektedir.	<b>0,006</b>	0,632	0,189	0,164	0,155	0,200
İşletmemizde tüm çalışanlar, işleri ile ilgili konularda karar verme sürecinde etkin rol oynama hakkına sahiptir.	0,225	0,268	0,597	<b>0,042</b>	0,392	0,159
İşyerimizde hakkını arayan ya da haksızlıkları dile getiren çalışanlar, üst yönetim tarafından cezalandırılmazlar.	0,295	0,556	0,378	<b>0,030</b>	0,277	0,166
Müşteri şikayetleri yönetim tarafından dikkate alınır.	0,183	0,925	0,828	<b>0,043</b>	0,383	0,101
İşletmemizin benimsediği yönetim tarzı, çalışanların davranışlarını her zaman etkiler.	0,280	0,388	0,231	0,051	0,591	0,075
İşletmemizde yapılması gereken görevler, çalışanlara adil olarak paylaştırılmaktadır.	0,273	0,690	0,063	0,157	0,379	0,255
İşyerimizde, çalışanların yönetim faaliyetlerine karşı herhangi bir önyargıları olduğu görülmemektedir.	0,550	<b>0,037</b>	0,740	0,067	0,423	0,079
İşletmemizde, oluşan problemleri tartışmak ve gidermek adına, çalışanlarla düzenli toplantılar yapılmaktadır.	0,248	<b>0,022</b>	0,422	0,644	0,309	0,288

**H<sub>0</sub>**: Servis personelinin yaşı, yönetmel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**: Servis personelinin yaşı, yönetmel etik davranışlarını etkiler.

“İşyerimizde, astlar üstleriyle sorunlarını her zaman tartışabilmektedir.” ifadesine verilen tepkilere bakıldığında, katılımcıların yaşının yönetmel etik davranışlarına etki ettiği söylenebilir ( $p < 0,005$ ). Bu ifadeye verilen tepkilere göre, daha genç olan servis personelinin yöneticilerle arasında daha fazla mesafe bulunduğu ortaya

çıkmaktadır. Diğer ifadelerde ise, yönetsel etik davranış ve yaş arasında bir ilişki bulunamamış ve  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ).

$H_0$ : Servis personelinin öğrenim durumu, yönetsel etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin öğrenim durumu, yönetsel etik davranışlarını etkiler.

“İşyerimizde, çalışanların yönetim faaliyetlerine karşı herhangi bir önyargıları olduğu görülmemektedir.” ifadesinde personelin yönetsel etik davranışları ve öğrenim durumu arasında bir ilişki bulunmuştur ( $p<0,005$ ). Kişilerin öğrenim durumlarının yönetime karşı olan bakış açılarının yönünün oluşmasında etkili olduğu görülmüştür. Diğer ifadelerde ise yönetsel etik davranış ve öğrenim durumu arasında bir ilişki bulunamamış  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ).

$H_0$ : Servis personelinin yaptığı iş, yönetsel etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin yaptığı iş, yönetsel etik davranışlarını etkiler.

Yönetsel etik davranış ile ilgili ifadeler verilen hiçbir tepki, servis personelinin yaptığı iş ile yönetsel etik davranışları arasında bir ilişki olduğunu göstermemektedir. Sonuç olarak,  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. ( $p>0,005$ )

$H_0$ : Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, yönetsel etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, yönetsel etik davranışlarını etkiler.

Yapılan testler sonucu, “İşletmemizde tüm çalışanlar, işleri ile ilgili konularda karar verme sürecinde etkin rol oynama hakkına sahiptir.”, “İşyerimizde hakkını arayan ya da haksızlıkları dile getiren çalışanlar, üst yönetim tarafından cezalandırılmazlar.” ve “Müşteri şikayetleri yönetim tarafından dikkate alınır.” ifadelerinde katılımcıların çalışan veya yönetici olmasının verdikleri tepkilerde etkili olduğu görülmüştür ( $p<0,005$ ). Diğer ifadelerde ise verilen tepkilerin hiçbiri personelin bulunduğu yönetim düzeyi ile yönetsel etik davranışları arasında bir ilişki olduğunu göstermemiş ve dolayısıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p>0,005$ ).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, yönetsel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, yönetsel etik davranışlarını etkiler.

Çalışanların yönetsel etik davranışlarla ilgili ifadelerine verdikleri tepkiler ile işyerinde çalıştıkları süre arasındaki ilişkiye bakıldığında, personel ne kadar süre aynı işyerinde çalışırsa çalışsın yönetsel etik davranışlarında bir değişiklik olmadığı gözlenmiş ve ifadelerin tümünde H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir (p>0,005).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin aylık net ücreti, yönetsel etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin aylık net ücreti, yönetsel etik davranışlarını etkiler.

Yapılan testler sonucu p değerleri 0,005'ten yüksek olduğu görülen, yönetsel etik davranışla ilgili ifadelerine verilen tepkilere göre çalışanların aldıkları ücretler yönetsel etik davranışları üzerinde bir rol oynamamaktadır. Bu nedenle H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir (p>0,005).

**Tablo-17: Servis Personelinin Kişisel Özellikleriyle Mesleki Etik Davranışları Arasındaki İlişki**

İfadeler	P Değerleri					
	Yaş	Öğrenim Durumu	Yapılan İş	Yönetim Düzeyi	Çalıştığı Süre	Aylık Net Ücret
İşyerimizde, mesleğimizle ilgili belirli davranış kurallarına uymamız beklenir.	0,652	0,152	0,682	0,048	0,803	0,577
Servis sırasında sunulan, yiyecek ve içeceklerin estetik görünümüne daha fazla önem verilir.	0,214	0,081	0,283	0,063	0,759	0,088
Yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılabilir.	0,550	0,183	0,068	0,048	0,930	0,075
Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin isimleri, kullanılan malzeme ve yapılış metodunun doğru olmasına özen gösterilir.	0,058	0,771	0,984	0,177	0,422	0,022
Menülerde, yiyecek ve içeceklerin müşteri isteklerine göre planlanması gerekir.	0,885	0,201	0,165	0,037	0,529	0,007
Müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak doğru bir davranıştır.	0,009	0,709	0,692	0,010	0,656	0,072
İşletmemizde yiyecek-içecek üretimi ve servisi sırasında hijyen kurallarına dikkat edilmektedir.	0,461	0,017	0,837	0,244	0,654	0,923
İşyerimizde çalışanlar kişisel hijyen kurallarına dikkat etmektedirler.	0,522	0,659	0,966	0,767	0,891	0,308
Bulaşıkların yıkanması, kurulanması ve servise hazırlanmasında hijyen kuralları gereği kadar yerine getirilmektedir.	0,547	0,242	0,927	0,601	0,602	0,305

$H_0$ : Servis personelinin yaşı, mesleki etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin yaşı, mesleki etik davranışlarını etkiler.

“Müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak doğru bir davranıştır.” ifadesine bakıldığında servis personelinin yaşının çalışanların mesleki etik davranışları

üzerinde bir etkisi olduğu söylenebilir ( $p < 0,005$ ). Diğer ifadelerde ise,  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir ( $p > 0,005$ ).

$H_0$ : Servis personelinin öğrenim durumu, mesleki etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin öğrenim durumu, mesleki etik davranışlarını etkiler.

“İşletmemizde yiyecek-içecek üretimi ve servisi sırasında hijyen kurallarına dikkat edilmektedir.” ifadesinin p değeri 0,005’ten küçük olduğu için bu ifade için  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir ( $p < 0,005$ ). Diğer ifadelere bakıldığında ise, servis personelinin öğrenim durumu ile mesleki etik davranışları arasında bir ilişki bulunamamıştır ( $p > 0,005$ ).

$H_0$ : Servis personelinin yaptığı iş, mesleki etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin yaptığı iş, mesleki etik davranışlarını etkiler.

Yapılan test sonuçlarına bakıldığında, katılımcılar ister komi, ister garson, ister barmen olsun, mesleki etik davranışlarında bir farklılık görülmemiş ve sonuç olarak  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. ( $p > 0,005$ )

$H_0$ : Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, mesleki etik davranışlarını etkilemez.

$H_1$ : Servis personelinin bulunduğu yönetim düzeyi, mesleki etik davranışlarını etkiler.

“İşyerimizde, mesleğimizle ilgili belirli davranış kurallarına uymamız beklenir.”, “Yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılabilir.”, “Menülerde, yiyecek ve içeceklerin müşteri isteklerine göre planlanması gerekir.” ve “Müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak doğru bir davranıştır.” ifadelerinde yöneticilerin diğer çalışanlara oranla daha hassas tepkilerde bulunduğu görülmüştür ( $p < 0,005$ ). Diğer ifadelere bakıldığında ise  $H_0$  hipotezinin kabul edilerek  $H_1$  hipotezinin reddedildiği saptanmıştır ( $p > 0,005$ ).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, mesleki etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin işyerinde çalıştığı süre, mesleki etik davranışlarını etkiler.

Durkheim, genel olarak bir grup ne kadar kuvvetle kurulmuşsa, ona özgü etik kuralların daha baskın olduğunu belirtmiştir. Yine, Durkheim'e göre meslek etiği, bir grubun eseridir ve grup ne ise etiği de odur. Bu doğrultuda, meslek üyelerinin işyerinde çalıştıkları süre ne kadar uzun olursa, grubun mesleki etik için gereken altyapısının da o kadar sağlam olacağı söylenebilir. Ancak, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çalışan servis personeline bakıldığında, teorinin aksine, işyerinde çalıştıkları sürenin katılımcıların mesleki etik davranışlarına bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Mesleki etik davranışla ilgili ifadeler verilen tepkilere bakıldığında H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir (p>0,005).

**H<sub>0</sub>**:Servis personelinin aylık net ücreti, mesleki etik davranışlarını etkilemez.

**H<sub>1</sub>**:Servis personelinin aylık net ücreti, mesleki etik davranışlarını etkiler.

Yapılan test sonuçlarına bakıldığında, menü ile ilgili olan "Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin isimleri, kullanılan malzeme ve yapılış metodunun doğru olmasına özen gösterilir." ve "Menülerde yiyecek ve içeceklerin müşteri isteklerine göre planlanması gerekir." ifadelerinde H<sub>0</sub> hipotezinin reddedildiği ve H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği ortaya çıkmıştır (p<0,005). Mesleki etik davranışla ilgili diğer ifadeler verilen tepkilere bakıldığında ise, aylık net ücretin servis personelinin mesleki etik davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı saptanmış ve bu ifadeler için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilerek H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir (p>0,005).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aynı zamanda ‐Ahlak felsefesi‐ olarak da bilinen etik, Aristoteles’ten Platon’a kadar bir çok filozofun ilgilendiği ve geçmişten günümüze kadar üzerinde tartışılan bir kavram olmuştur. Felsefe alanında bu kadar önemli bir yere sahip olan etik, kuşkusuz günlük hayatta da vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ahlaksal olarak, neyin iyi neyin kötü ya da neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgilenen etik, ahlaki değerlerin veya ilkelerin bir teori ya sistem dahilinde uygulanması anlamına gelmektedir. Ahlak kavramı ile bir çok kez karıştırılan etik, aslında genişlik-darlık, kuram ve uygulama açılarından ahlak ile ayrılmaktadır. Bu nedenle etik, ahlaktan ya da yasalardan ayrı olarak, başlıbaşına bir fenomen ve uzmanlık alanı olarak kabul edilmektedir.

Araştırmanın kaynağını oluşturan etik davranışın tanımlarına bakıldığında ise, doğru davranışın etik davranış olarak kabul edilirken yanlış davranışın etik dışı davranış olarak kabul edildiği görülmektedir. Neyin iyi ve doğru olduğunu belirten sosyal normlar ve bireysel inançlara göre gerçekleştirilen etik davranış aynı zamanda toplumun kültüründen, değerlerinden hatta görgü kurallarından etkilenerek şekillenmiştir.

Bireylerin ve örgütlerin davranışlarının etik yönleri son zamanlarda dikkat çeken konuların başında gelmektedir. Etiğin öneminin farkına varılmasıyla beraber, birçok sektör bu konuyu ele almıştır. Bir hizmet sektörü olan turizmde ise çalışanların davranışları, verilen hizmetteki kaliteyi, müşteri memnuniyetini ve personelin iş tatminini etkilediğinden, etik kavramı bu sektörde özel bir öneme sahip olmaktadır.

Turizm sektörünün içinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri ise, turistlerin konaklama, yeme-içme ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayan ticari işletmelerdir. Otel işletmelerinin fonksiyonlarından biri olan, yeme-içme ihtiyacının karşılanması, yiyecek-içecek departmanı tarafından karşılanır. Müşteri ile en fazla yüzyüze gelen servis departmanı ise, yiyecek ve içecek bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren önemli bir departmandır. Konumu ve sahip olduğu işlevi bakımından, yapılan araştırmanın temelini oluşturan servis departmanında çalışan personelin etik davranışları ise bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik açısından ayrı ayrı ele alınmıştır.

Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerin servis departmanlarında çalışan personelin etik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonunda ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmanın evrenini oluşturan Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerin servis departmanlarında çalışan personelin kişisel özelliklerine bakıldığında, ağırlıklı olarak 18-30 (%80,2) yaşları arasında, erkek (%90,6), lise mezunu (%67), yaptığı iş olarak garson (%39,6), bulunduğu yönetim düzeyi olarak “çalışan” (%84,9), 1-5 yıl (%79,2) arası aynı işyerinde çalışan ve aldıkları aylık net ücret olarak 100-200 milyon (%46,2) arasında yoğunlaştıkları görülmektedir.
- Araştırma kapsamındaki servis personelinin bireysel etik davranışlarına bakıldığında, temel etik değerlerle ilgili olarak (dürüstlük, sorumluluk sahibi olma, adalet, sözünde durma gibi) herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı ve dolayısıyla personelin örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışları için gerekli altyapılarının mevcut olduğu söylenebilir. Ayrıca, katılımcıların bireysel etik davranışlarının kaynağında ailelerinden aldıkları terbiyenin, vicdanlarına göre daha baskın olduğu konusunda birleştikleri ortaya çıkmıştır.

Çalışma arkadaşlarıyla aralarında bireysel olarak bir çıkar çatışmasının yaşanmadığı, kendi menfaatleri kadar diğer çalışanların menfaatlerini de gözettileri, sorunlarını yönetime bildirmeden kendi aralarında çözebildikleri, bireysel etik davranışla ilgili elde edilen diğer sonuçlardır.

- Örgütsel etik davranışla ilgili olarak katılımcıların diğer çalışanlarla herhangi bir sorun yaşamadıkları, örgütteki ortam açısından rahatsız edici bir durumla karşılaşmadıkları görülmektedir. Katılımcıların, örgütsel etik davranışla ilgili ifadelerine verdikleri tepkilere bakıldığında, bağlı oldukları örgütün çıkarları ile kendi çıkarları arasında zaman zaman farklılıklar bulunduğu, örgütte manevi değerlerin ön planda olduğu sonuçlarıyla karşılaşmıştır.

Ayrıca, katılımcıların örgütün başlıca sorumluluğunun kar elde etmek olduğunu düşünmesi, davranış kurallarının kendilerine yazılı olarak bildirildiği, diğer personelle iletişim konusunda herhangi bir sıkıntı yaşanmadığı örgütsel etik davranışla ilgili elde edilen diğer sonuçlardır. Ancak, çalışanların örgütte uygulanan ceza, ödül, terfi ve ücretlendirme konusunda kararsız olmaları, örgütsel etik davranışı açısından dikkat çekici bir durum olmuştur.

- Katılımcıların yönetsel etik davranışla ilgili ifadelerle verdikleri tepkilerden genel olarak çok fazla olmasa da olumlu tutumlar sergilediği anlaşılmıştır. Ancak, yönetimin çalışanların kendileri ile ilgili kararlarda etkin rol oynamasını saplayıp sağlamadığı konusunda katılımcıların olumsuz tepkiler verdiği görülmüştür.

Astların üstleriyle sorunlarını her zaman tartışabilmeleri, işyerinde hakkını arayan ya da haksızlıkları dile getirenlerin üst yönetim tarafından cezalandırılıp cezalandırılmamaları, yönetimin müşteri şikayetlerini dikkate alıp almadığı ve işlerin adil olarak paylaştırılıp paylaştırılmadığı konularında çalışanların olumlu tepkiler verdiği ve böylece yönetsel etik konusunun işletmelerde yeteri kadar vurgulandığı söylenebilir..

- Mesleki etik davranışla ilgili olarak ankete dahil edilen ifadelerde katılımcıların çoğunluğunun özellikle yiyecek ve içeceklerin besin değerinden çok görünümünün önemli olduğu konusunda birleşmesi dikkat çekici bir durumdur. Ayrıca servis personelinin, yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılabileceğini düşünmesi, mesleki etik davranışlar açısından özellikle "Truth in Menu" ilkelerine göre olumsuz kabul edilen davranışlardır.

Hijyen konusundaki ifadelerle katılımcıların olumlu tepkiler verdiği ve bu konuda işyerlerinde herhangi bir sıkıntı yaşamadıkları görülmüştür. Ayrıca, meslekleriyle ilgili belirli davranış kurallarına uyulması gerektiği, menülerin müşteri istekleri doğrultusunda planlanması ve müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmanın yanlış olacağı konularında çalışanların olumlu tepkiler vermeleri mesleki etik davranışlar açısından olumlu kabul edilebilecek sonuçlardır.

- Araştırmanın hipotezlerine bakıldığında temel hipotez olan, servis personelinin kişisel özelliklerinin etik davranışlarına etki etmesi, yapılan Kruskal-Wallis testi sonucunda reddedilmiştir. Çalışanların kişisel özellikleri ile bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışları arasında birkaç ifade dışında, genel olarak bir ilişki kurulamamıştır.
- Katılımcıların kişisel özellikleri ve bireysel etik davranışları arasındaki ilişki konusundaki hipotezlere bakıldığında yalnızca, katılımcıların yaptığı iş ile işyerinde çalıştığı sürenin birer ifadeye etkili olduğu görülmüştür. Bu ifadeler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

Servis personelinin yaptığı işin, bireysel etik davranışla ilgili olan “çalışanların müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoş görülebilir.” ifadesine verilen tepkilerde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların işyerinde çalıştığı sürenin de, “Ailem ve arkadaşlarım arasında örnek olarak gösterilmem benim için önemlidir.” ifadesine verilen tepkilere etki ettiği görülmüştür. Bireysel etik davranışlarına katılımcıların kişisel özelliklerinin çok fazla etki etmediği ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu doğrultuda araştırmanın yan hipotezlerinden biri olan “Servis personelinin kişisel özellikleri, bireysel etik davranışlarını etkiler.” hipotezi reddedilmiştir.

- Servis personelinin kişisel özellikleri ile örgütsel etik davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaşın, öğrenim durumunun, yapılan işin birer ifadeye, alınan aylık net ücretin dört ifadeye, yönetim düzeyinin üç ifadeye etkili olduğu görülmüştür.

Katılımcıların aynı işyerinde çalıştığı süre ise örgütsel etik davranışla ilgili ifadelerle verilen tepkilerin hiçbirinde bir etkisi olmamıştır. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinden üçünün sezonluk çalışması ve dolayısıyla personelinin çok sık değişme ihtimalinin bulunması böyle bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Alınan aylık ücretin ise, örgütsel etik davranışla ilgili ifadelerle verilen tepkilerde ağır basmasının nedeni olarak ise, özellikle örgütteki terfi, cezalandırma, ödüllendirme ve ücretlendirme konularında katılımcıların daha hassas tepkiler vermeleri gösterilebilir.

- Araştırmaya katılan servis personelinin kişisel özellikleri ile yönetsel etik davranışları arasındaki ilişki konusunda oluşturulan hipotezlerin yapılan testler sonucu bir çok ifade reddedildiği görülmüştür. Özellikle, çalışanların yaptığı iş, işyerinde çalıştığı süre ve aldıkları aylık net ücret, yönetsel etik davranış ile ilgili ifadelerle verdikleri tepkilerde etkili olmamıştır.

Çalışanların bulunduğu yönetim düzeyinin ise toplam üç ifade etkili olduğu görülmüştür. Yönetim faaliyetlerinin ne kadar doğru işlediği ve yönetimin personeline bakış açısı konusunda katılımcıların bir çalışan olması ya da şeflik ya da müdürlük gibi herhangi bir yönetici pozisyonunda olması, yönetsel etik davranış ile ilgili ifadelerle verilen tepkilerde farklılıkların doğmasına yol açmıştır.

- Servis personelinin kişisel özelliklerinin mesleki etik davranışlarına etki edip etmediği konusunda oluşturulan hipotezlere bakıldığında katılımcıların yaptığı iş ve işyerinde çalıştığı sürenin mesleki etik davranışlarla ilgili ifadelerle verdikleri tepkilerde herhangi bir etkisi bulunmadığı saptanmıştır.

Yapılan testler sonucu, katılımcıların buldukları yönetim düzeyinin mesleki etik davranışla ilgili toplam dört ifade etkili olduğu görülmüştür. Katılımcıların mesleki etik davranışlarına en fazla etkide bulunan özellik olan yönetim düzeyinin, personelin işyerindeki konumunun yükselmesiyle beraber, özellikle mesleki konularda daha fazla hassasiyet göstermeye başlamasından dolayı, diğer özelliklerin yanında daha ön plana çıkmasına neden olmaktadır.

Hizmet sektörünün içinde yer alan otelcilik sektörünün etik konusuna eğilmediği, özellikle ülkemizde bugüne kadar bu konuda herhangi bir girişimde bulunulmadığı görülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda, etik hakkında en fazla özeni gösteren hizmet sektörlerinin başında bankacılık ve bilişim sektörlerinin geldiği görülmüştür. Bu sektörlerin müşteri memnuniyetini ve verilen hizmetin kalitesini artırma istekleri, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek, etik yönünü geliştirebilecek etik kodlar üretmelerine yol açmıştır. Otelcilik sektöründe de, etiğin kurumsallaştırılması yoluna gidilmesi, çalışanların kendi aralarında ve müşterilerle olan ilişkilerinde karşılaştıkları bir çok problemin giderilmesi yolunda atılan olumlu bir adım olacaktır. Bu nedenle birçok otel işletmesinin bir an önce bu konuya hassasiyetle yaklaşması ve somut girişimlerde bulunması gerekmektedir. Özellikle Amerika’da National Restaurant Association’un kabul ettiği “Truth in Menu(Menüde Doğruluk)” ilkeleri örnek alınarak, servis departmanını ilgilendirebilecek mesleki konularda etik kodlar oluşturulması yönünde adımlar atılmalıdır.

Personelin, etik konusunda bilinçlendirilmesi, etik davranışlarının geliştirilmesi, sektörün üzerinde durması gereken diğer bir konudur. Üst yönetimin, etik davranışlar içerikli toplantılar düzenleyerek, personelinin bu konuda bilinçlendirmesi, gerekiyorsa uzman kişilerin vereceği etik eğitim programlarına destek vermeleri önemlidir.

**EK-1: ANKET FORMU****GENEL BİLGİLER**

1. Yaşınız,

a)18-30 b)31-43 c)44-56 d)57 ve yukarısı

2. Cinsiyetiniz,

a)Kadın b)Erkek

3. Öğrenim durumunuz,

a)İlköğretim b)Lise c)Üniversite d)Yüksek lisans

4. Yaptığınız iş,

a)Komi b)Garson c)Barmen

5. Bulduğunuz yönetim düzeyi,

a)Çalışan b)Departman Şefi c)Departman Müdürü

6. Ne kadar süredir bu işyerinde çalışıyorsunuz?

a)1-5 yıl b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16 yıl ve fazlası

7. Aylık net ücretiniz,

a)100-200 milyon b)201-300 milyon c)301-400 milyon d)401 milyon ve üzeri

**ETİK DAVRANIŞLA İLGİLİ SORULAR**

Aşağıda bireysel, örgütsel, yönetsel ve mesleki etik davranışlarla ilgili bazı görüşlere yer verilmiştir. Bu görüşlere katılma derecenizi ilgili seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

GÖRÜŞLER	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Davranışlarımın kaynağını ailem ve aldığım terbiye belirler.					
Ailem ve arkadaşlarım arasında örnek gösterilmem benim için önemlidir.					
Davranışlarımda tarafsız ve açık fikirli olmaya çalışırım					
Gerek sözleşme hükümlerine gerekse sözlü olarak verilen sözlere bağlı kalırım.					
Neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim.					
Kişilerin sahip oldukları kültür, işyerimizdeki ahlaki davranışları oluşturan temel unsurdur.					
İşyerimizde, çalışanların menfaatlerini gözetirken diğer çalışanların menfaatlerini de düşünmesi önemlidir.					
Çalışma arkadaşlarımızla aramızda çıkan sorunları kendi aramızda hallederiz.					
Çalışanların, müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoşgörülebilir.					
İşyerimizde, dürüstlük adalet gibi manevi değerlere her zaman önem verilir.					
Çalışma arkadaşlarımızla aramızdaki iletişim açıktır.					

GÖRÜŞLER	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Çalışanların kişisel çıkarlarıyla işletmenin çıkarları zaman zaman çatışabilmektedir.					
İşletmemizin en önemli sorumluluğu kar elde etmektir					
İşyerimizde çalışanların davranışlarını düzenleyen ve yönlendiren yazılı kurallar vardır.					
Çalışanların davranışlarının, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkilediği düşünülmektedir.					
İşyerimizde uygulanan ceza ve ödül sistemi adil işlemektedir.					
İşyerimizde uygulanan terfi sistemi adil ve yeterlidir.					
İşyerimizde ücret dağılımı adil ve yeterlidir.					
İşyerimizde, çalışanların yöneticilere karşı tutumları genel olarak olumludur.					
İşyerimizde, astlar üstleriyle sorunlarını her zaman tartışabilmektedir.					
İşletmemizde tüm çalışanlar, işleri ile ilgili konularda karar verme sürecinde etkin rol oynama hakkına sahiptir.					
İşyerimizde hakkını arayan ya da haksızlıkları dile getiren çalışanlar, üst yönetim tarafından cezalandırılmazlar.					
Müşteri şikayetleri yönetim tarafından dikkate alınır.					
İşletmemizin benimsediği yönetim tarzı, çalışanların davranışlarını her zaman etkiler.					
İşletmemizde yapılması gereken görevler, çalışanlara adil olarak paylaştırılmaktadır.					
İşyerimizde, çalışanların yönetim faaliyetlerine karşı herhangi bir önyargıları olduğu görülmemektedir.					
İşletmemizde, oluşan problemleri tartışmak ve gidermek adına, çalışanlarla düzenli toplantılar yapılmaktadır.					
İşyerimizde, mesleğimizle ilgili belirli davranış kurallarına uymamız beklenir.					
Servis sırasında sunulan, yiyecek ve içeceklerin estetik görünümüne daha fazla önem verilir.					
Yiyecek ve içeceklerin müşteriye sunumunda miktarları açısından standartların dışına çıkılabilir.					
Menüde sunulan yiyecek ve içeceklerin isimleri, kullanılan malzeme ve yapılış metodunun doğru olmasına özen gösterilir.					
Menülerde, yiyecek ve içeceklerin müşteri isteklerine göre planlanması gerekir.					
Müşterilere pahalı yemek ve içkileri satmaya çalışmak doğru bir davranış değildir.					
İşletmemizde yiyecek-içecek üretimi ve servisi sırasında hijyen kurallarına dikkat edilmektedir.					
İşyerimizde, çalışanlar kişisel hijyen kurallarına dikkat etmektedirler.					
Bulaşıkların yıkanması, kurulanması ve servise hazırlanmasında hijyen kuralları gereği kadar yerine getirilmektedir.					

## KAYNAKÇA

Aksun, Belma. **Görgü: Yaşama Sanatı**. İstanbul: TUR Yayınları, 1980.

Aktan, Coşkun Can. **Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru: Toplam Ahlak Yönetimi**. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği, 1999.

Aktaş, Ahmet. **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. İkinci Basım. Antalya: Azim Matbaası, 2002.

Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Anlayışı İçinde**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Atay, Osman. "Yönetici Davranışlarında Değişim.", **Standart**: Sayı 457, Ocak 2000.

Atalay, Nurdan. "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı.", **Anahtar**. Yıl:13, Sayı 156, Aralık 2001.

Aybay, Rona ve Aydın Aybay. **Hukuka Giriş**. Üçüncü Basım. İstanbul: Aybay Yayınları, 1995.

Berkman, Ümit. "İş Ahlakı Ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu Gelişimi ve Yakın Geleceği.", **Yönetim ve Organizasyon**. Ed: Salih Güney. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Billington, Ray. **Felsefeyi Yaşamak: Ahlak Düşüncesine Giriş**. İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 1997.

Can, Halil ve Diğerleri. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Üçüncü Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.

Canyüker, Ersoy ve Zerrin Aşan. **Parametrik Olmayan İstatistiksel Teknikler.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Cichy, Ronald F. ve Paul E. Wise. **Managing Service In Food and Beverage Operations.** İkinci Basım. Michigan: Educational Institute, 1999.

Corey, Gerald ve Diğerleri. **Issues and Ethics In The Helping Professions.** Beşinci Basım. Crawfordsville: Brooks/Cole Publishing Company, 1998.

Couglan, Richard. "An Analysis of Professional Codes of Ethics in The Hospitality Industry.", **International Journal of Hospitality Management.** Volume 20, No:2, 2000.

Çakıcı, Celil A. ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği.** Ed: Nazmi Kozak. Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.

Day, Louis A. **Ethics in Media Communications: Cases and Controversies.** California: Wadsworth Publishing Company, 1991.

Dessler, Garry. **Management.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.

Dinçer, Kurtuluş. **Felsefe.** Ed: Seçil Büker. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1993.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: İz Yayıncılık, 1994.

Durkheim, Emile. **Meslek Ahlakı.** Çev: Mehmet Karasan. Üçüncü Basım. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1986.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Yedinci Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri.** Beşinci Basım. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Everard, Kenneth E. Ve James L. Burrow. **Business Principles and Management.** Onuncu Basım. Ohio: South-Western Educational Publishing, 1996.

Ferrell, O. C. ve John Fraedrich. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases.** İkinci Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1994.

Fieser, James. <http://www.utm/edu/research/iep/e/ethics.htm>

George, Richard D. **Business Ethics.** Beşinci Basım. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999.

Gibson, James L. ve Diğerleri. **Organizations: Behavior-Structure-Processes.** Beşinci Basım. Texas: Business Publications, Inc., 1985.

Gilbert, Joseph T. "Sorrow and Guilt: An Ethical Analysis of Layoffs.", **Society For Advancement of Management**, Volume65, Number2, Spring 2000.

Gökçe, Birsen. **Toplumsal Bilimlerde Araştırma.** Üçüncü Basım. Ankara: Savaş Yayınevi, 1999.

Göksu, Turgut. "Örgütsel Davranış.", **Yönetim ve Organizasyon.** Ed: Salih Güney. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Greenberg, Liane ve Julian Barling. "Employee Theft.", **Trends In Organizational Behavior.** Der: Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau. Chichester: John Wiley&Sons, Inc., 1994.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Hodgetts, Richard M. **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama.** Çev: Canan Çetin ve Esin Mutlu. İkinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

Hoffman, Michael W. ve Robert E. Frederick. **Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality**. Üçüncü Basım. Newyork: McGraw-Hill,Inc., 1995.

Hunt, John W. **Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu**. Çev: Mesut Odman. Ankara: Öteki Matbaası, 1999.

İzveren, Adil. **Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)**. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, 1980.

Jones, Gareth R. ve Diğerleri. **Contemporary Management**. Boston: McGraw-Hill, Inc., 1998.

Josephson, Michael. "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning.", **Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality**. Ed: Michael Hoffman ve Robert E. Frederick. Üçüncü Basım. Newyork: McGraw-Hill, Inc., 1995.

Karalar, Rıdvan. **İşletme: Temel Bilgiler-İşlevler**. Dördüncü Basım. Eskişehir: ETAM, 1995.

Karalar, Rıdvan. "İş Ahlakı ve Toplumsal Sorumluluk (Etik-Törel Kurallar).", **Genel İşletme**. Ed: Güneş N. Berberoğlu. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2001.

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

Kay, Charles D. "Notes on Deontology.", <http://truth.wofford.edu/~kayed/ethics/deon.htm>

Kaya, Ahmet. **Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi**. Antalya: Güneş Ofset, 2000.

Keiser, James R. **Principles and Practices of Management in The Hospitality Industry.** İkinci Basım. Newyork: Van Nostrand Reinhold, 1989.

Kırel, Çiğdem. **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000.

Köse, Sevinç ve Aylın Gülgün. "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları.", **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.** Ankara, 1997.

Kreitner, Robert ve Angelo Kinicki. **Organizational Behavior.** Boston: BPI Irwin, 1989.

Lewis, Pamela S., Stephen H. Goodman ve Patricia M. Fandt. **Management.** İkinci Basım. Ohio: South-Western College Publishing, 1998.

Lone, Harold E. ve Denise Dupré. **Hospitality World.** Newyork: John Wiley&Sons, 1997.

Lukes, Steven. **Bireycilik.** Çev: İsmail Serin. Ankara: Ark Yayınevi, 1995.

MacDonald, Chris. "Moral Decision Making-An Analysis.", <http://www.ethics.ubc.ca/chrismac/publications.html>

Masfield, Glenda ve Brian H. Kleiner. "Changing Patterns of Ethical Behavior In Business Organizations.", **Journal of Business and Society.** No:2, Güz 1989.

Maviş, Fermani. **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1994.

McNamara, Carter, "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers." <http://www.authenticityconsulting.com/pubs.htm>

Merdol, Türkan Kutluay ve Diğerleri. **Sanitasyon/Hijyen Eğitimi Rehberi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000.

Mitchell, Terence R. **People In Organizations: Understanding Their Behavior**. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1978.

Moseley, Alex. <http://www.utm.edu/research/ieple/egoism.htm>

Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**. Dokuzuncu Basım. Newyork: McGraw-Hill, Inc., 1993.

Ninemeier, Jack D. **Food and Beverage Management**. İkinci Basım. Michigan: Educational Institute, 1995.

Northcraft Gregory B. ve Margeret A. Neale. **Organizational Behavior: A Management Challenge**. Orlando: The Dryden Press, 1990.

Olson, Andrew. "Authoring A Code: Observations on Process and Organization.", <http://www.iit.edu/departments/csep>

Ölçer, Ferit. "Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri.", **Standart**: Sayı:473, Mayıs 2000.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: ETAM, 1996.

Özmen, Özgür. **Yiyecek Yönetiminde Temel İlkeler**. Eskişehir, 1994.

Pehlivan, İnanet. **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem Yayınevi, 1998.

Pieper, Annemarie. **Etığe Giriş**. Çev: Veysel Ataman ve Gönül Sezer. İstanbul: Ayrıntı Yayınevi, 1999.

Pond, Kathleen Lingle. **The Professional Guide: Dynamics of Tour Guiding.** Newyork: Van Nostrand Reinhold, 1993.

Rızaoğlu, Bahattin. **Genel Pazarlara Yönelik Ticari Yiyecek-İçecek Tesislerinde Bir Yönetim Aracı Olarak Menü Planlama ve Geliştirme.** Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri 1990.

Robbins, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri.** Çev: Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: ETAM, 1994.

Russell, Bertrand. **Din ile Bilim.** Çev: Akşit Göktürk. İstanbul: YKY, 1997.

Scanlan, Nancy Loman. **Marketing by Menu.** Üçüncü Basım. Newyork: John Wiley&Sons, 1999.

Silah, Mehmet. **Sosyal Psikoloji (Davranış Bilimleri).** Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Shea, Gordon F. **Practical Ethics.** Newyork: AMA Membership Publications, 1988.

Shrivastava, Paul. **Strategic Management: Concepts&Practices.** Ohio: South-Western Publishing Co., 1994.

Singhapakdi, Anusorn, "Perceived Importance of Ethics and Ethical Decision in Marketing.," **Journal of Business Research.** Volume 45, No:1, May 1999.

Solomon, Robert C. ve Kristine R. Hanson. **Above The Bottom Line: An Introduction to Business Ethics.** Newyork: Harcourt Broce Javanovich, Inc., 1983.

Sökmen, Alptekin. **Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği ve Uygulamaları.** Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.

Steiner, George A. ve John F. Steiner. **Business, Government and Society: A Managerial Perspective**. Altıncı Basım. Newyork: McGraw-Hill, 1991.

Stevens, Betsy. "Hotel Ethical Codes: A Content Analysis.", **International Journal of Hospitality Management**. Volume 16, No:3, 1997.

Şener, Burhan. **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Üçüncü Basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.

Şimşek, Birgül. "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları.", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı:3, 1999.

Tavmergen, İge Pınar. "Yönetimde Etik ve Turizm Uygulamaları.", **Turizmde Seçme Makaleler:34**. Mayıs 2000.

T.C. Turizm Bakanlığı Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO). **Konaklama ve Yiyecek-İçecek Sektöründe Ulusal Mesleki Standartlar-İş Tanımları Tespit Çalışmaları**. İstanbul, 1990.

Tepe, Harun. **Etik ve Meslek Etikleri**. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu, 2000.

Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Tierney, Elizabeth P. **İş Ahlakı**. Çev: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Trevino, Linda Klebe ve Diğerleri. "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts.", **California Management Review**, Volume 41, No:2, Winter 1999.

Triandis, Harry C. **Culture and Social Behavior**. Newyork: McGraw-Hill, Inc., 1994.

Turgut, Tülay. “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri.”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**. Der: Suna Tevrüz. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998.

Türksoy, Adnan. **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitabevi, 1997.

Uğur, Adem. “İşletmelerde Yönetime Katılma ve Etik.”, **Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**. Adapazarı, 1998.

Xiaohe, Lu. “On Economic and Ethical Value.”, <http://www.depaul.edu/ethics>.

Velasquez, Manuel G. **Business Ethics**. Dördüncü Basım. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.

Warren, Richard C. “Practical Reason in Practice: Reflections on A Business Ethics Course.”, <http://www.emerald-library.com>

Wehrich, Heinz ve Harold Koontz. **Management: A Global Perspective**. Onuncu Basım. Newyork: McGraw-Hill, Inc., 1993.

Wheelen, Thomas L. ve J. David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. Beşinci Basım. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1995.

Yılmaz, Ethem. **Konaklama Tesislerinde Servis ve Bar Hizmetleri**. Ed: Dursun Gökdağ. Eskişehir: ETAM, 1994.

Yörükoğlu, İlknur ve M. Altuğ Yörükoğlu. **Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi**. Üçüncü Basım. Ankara: Detay Yayıncılık, 1998.

Yurtseven, Rıdvan H. “İşletme Yönetiminde Etik (Toplum ve İşletme Açısından) Çanakkale Kenti’nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.”, **Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Mayıs 2000.

----- “Bilişim Mesleği Ahlak İlkeleri Belgesi.”,  
[http://www.tbv.org.tr/turkce/pages/meslek\\_etigi/bmail.asp](http://www.tbv.org.tr/turkce/pages/meslek_etigi/bmail.asp)

----- “Mesleki Davranış İlkeleri.”,  
<http://www.mmo.org.tr/mmo/etkinlikler/mmk/mmk11.htm>

----- **Modern Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.** İstanbul: Doğan Ofset, 1998.

[http://www.eb.com:180/bol/topic?eu=108566&1#s\\_top](http://www.eb.com:180/bol/topic?eu=108566&1#s_top)

<http://www.encyclopedia.com/articlenew/14846.html>

<http://www.abone.superonline.com/~senocakbiyo/ktpag.htm>

<http://www.philosophypages.com/dy/9.htm>

<http://www.stedwards.edu/ursery/norm.htm>

<http://www.ti.com/corp/docs/company/citizen/ethics/quicktest.shtml>

<http://www.xrefer.com>