

## Stratejik Yönetim Açısından Etik Davranışı Belirleyen Sosyal Davranış Kurallarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi

An Impact of Social Code of Conduct as a Determinant of Ethical Conduct on Human Resources Practices from the Aspect of Strategic Management

**Harun Demirkaya**

Kocaeli Üniversitesi Hereke Meslek Yüksekokulu  
Borusan Kampüsü, 41800  
Hereke /Kocaeli, Türkiye  
[harundemirkaya@kocaeli.edu.tr](mailto:harundemirkaya@kocaeli.edu.tr)

### Özet

Bu araştırmada stratejik yönetim kapsamında etik davranışı belirleyen sosyal davranış kurallarının insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi incelenmiş ve insan kaynakları yönetiminin idari karar ve eylemlerinde sosyal davranış faktörünün ne ölçüde belirleyici olduğu araştırılmıştır. Sonuçta insan kaynakları yöneticilerinin sosyal davranış yönünden gelişmiş çalışanlara yaklaşımının pozitif olduğu görülmüştür. Bu olumlu bakış açısının nedeniyle bu tür çalışanların işe alınma sürecinden başlayarak, birçok örgütsel uygulamada emsallerine göre daha avantajlı konuma geldiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, etik davranış, sosyal davranış.

### Abstract

*This study analyzes the social code of conduct as a determinant of ethical conduct on human resources practices in terms of strategic management and investigates how effective the factor of social conduct is in the human resources managers' decisions and actions. As a result, it has been seen that human resources managers have a positive attitude towards the employees having advanced social conduct and confirmed that the employees having advanced social conduct have an advantage over their peers in many organizational practices beginning from the recruitment process.*

**Keywords:** *strategic management, human resource management, ethical conduct, social behavior.*

## 1. Giriş

Sosyal hayatı, çalışma hayatını, organizasyonları ve bütünüyle toplumu bir arada tutan, anlamlı ve değerli kılan unsur, insan ilişkileridir. İnsan ilişkilerinde başarılı olmak bir arada yaşamının ve birlikte iş başarmanın temel koşuludur. Bu koşulun etkin bir şekilde yerine getirilmesi, insanı değiştiren ve geliştiren, kendisine ve başkasına saygısını arttıran sosyal davranış (görgü-protokol) kurallarının bilinmesine ve titizlikle uygulanmasına bağlıdır.

İnsanoğlu dünyaya geldiği andan itibaren hayatının sonuna kadar sürekli dış dünya ile iletişim içindedir. Hatta ölüm nedeniyle ebediyete intikalinden sonra bile kalıcı olmak, isim bırakmak, iyi duygularla hatırlanmak gibi amaçlar taşımaktadır. Bu amaçla ismini taşıyan eserler, hayır kurumları bırakarak veya görkemli mezarlar inşa ettirerek yaşayanlara mesaj vermekte, olumlu imaj yaratmaya çalışmaktadır.

Bu imajın oluşturulmasında toplumun ve diğer insanların zorlaması, isteği ve beklentisi söz konusu değildir. Fakat kişi böyle davranırsa doğru algılanacağını düşünür. Bu tutuma yol açan sosyal davranış, insan ilişkilerinde uyulması beklenen saygı ve nezaket kuralları olarak, insan ilişkilerinin yazılı olmayan yasaları gibidir.

İnsanlar özel hayatlarında ve iş hayatlarında davranışlarını, konuşmalarını, tavır ve hareketlerini bu yazılı olmayan yasal sınırlara uydurmaya çalışırlar. Bu sınırlara uyulmamasının, az veya çok toplumsal tepkiye maruz kalmak dışında, biçimsel bir cezası yoktur. Uyulması halinde kişi hem özel hayatında hem de iş hayatında fark yaratır. Sevilen, sayılan, dostluğu aranan ve önemsenen (Jandt, 2002, s.102) bir insan haline gelir.

Sosyal davranış kuralları, stratejik yönetim açısından iş etiği ve davranış etiği boyutu ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde ilgilendirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin hedef kitlesi çalışanların tamamıdır. Çalışanların işe alınmasından oryantasyon sürecine, eğitim geliştirme ve kariyer yönetiminden ücret ve terfilere, performans yönetiminden disiplin uygulamalarına ve ayırmaya ilişkin bir dizi insan kaynakları uygulamaları, sosyal davranış boyutları da içermektedir. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle yönetim, stratejik yönetim ve insan kaynakları, iş etiği ve insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları yönetimi ve sosyal davranış ilişkisi teorik boyutlarıyla ortaya konulmaktadır. Çalışmanın uygulama bölümünde insan kaynakları yöneticilerinin karar ve eylemlerinde sosyal davranışın etkisi analiz edilecektir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Yönetim

İki veya daha fazla kişinin birlikte iş yaptığı her olayda bir yönetim olgusundan söz edilebilir. Bazı teorisyenler yönetimi diğerleriyle birlikte iş yapma yeteneği olarak görmektedir (Bovee vd.,1993, s.5) Genel olarak yönetim, tahsis edilmiş kaynakları kullanarak belirli hedeflere ulaşma sürecidir. Yönetim, çoğu zaman mal ve hizmet üretmek olan amaca ulaşmak için, insan kaynakları başta olmak üzere, doğal kaynaklar, sermaye, hammadde, makine, enerji ve zaman gibi kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını kapsar.

Yönetimin süreç, bilim, sanat ve meslek özelliğinden söz edilebilir. Bir süreç olarak yönetim, örgütün elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek, kontrol ederek, diğer insanlar aracılığı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, amaçların gerçekleştirilmesini ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2010, s.24). Bu süreçte,

esasen üretimin en önemli kaynağı olan insan, yürütme aracı olarak da ön plana çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, iş yapma bilimi ve sanatı olarak da algılanan yönetim, başkaları aracılığı ile başkaları ile veya başkaları sayesinde sonuçlara ulaşmayı olanaklı kılmaktadır. Sonuç itibariyle insan, yönetim olgusunun olmazsa olmazıdır.

Yönetim bir süreç olmanın yanında, kendine özgü kavramları, yöntemleri, ilkeleri ve teorileri olan bir bilimdir. Bu boyutuyla aynı zamanda psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri gibi bilim dallarıyla ilişkilidir.

Yönetim yönetsel bilgiyi sezgi, muhakeme, tecrübe ile kullanarak, insanlar aracılığı ile amaçlara ulaşma sanatıdır. Yönetim konusunda aynı bilgi birikimine sahip iki yöneticinin aynı düzeyde yönetim becerisine sahip olmaması, onun sanatsal yanını gösterir.

Herhangi bir disiplinin bilgi ve bulgularının profesyonelce uygulanan bir meslek haline gelebilmesinin birinci şartı, o alanda “öğretilebilir bilgi birikimi” olmasıdır. Yönetim alanında bilimsel araştırmalar ve uygulamalar sonucu genel kabul gören teori ve bilgi haline gelen kavram, metot, sistem, teknik ve yaklaşımlar, yönetimin öğretilerini oluşturur (Koçel, 2011, s.5). Bu nedenle yönetim aynı zamanda profesyonel bir uğraşı, uygulayıcılarına gelir ve saygınlık kazandıran önemli bir meslektir. Üstelik modern toplumlarda hızla gelişen bir meslektir (Genç, 2007, s.23).

Bu mesleğin uygulayıcıları olan yöneticiler, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanarak, başkaları ile çalışarak ve bunlar aracılığı ile iş görerek, örgütleri amaçlara ulaştıran kişiler olarak (Koçel, 2007, s.63) bazı temel görevleri yerine getirirler. Bu anlamda bilginin kontrolü, dağıtımı ve sözcülük görevi; karar verme kapsamında girişimci, rahatsızlıkları giderici, kaynakları paylaştırıcı ve müzakerecilik görevi; kişilerarası görevler kapsamında örgütü temsil etme, liderlik yapma ve örgüt dışı ilişkileri geliştirme gibi görevleri yerine getirirler. Özellikle örgüt elemanlarının işe alımı, eğitim ve geliştirilmesi, motivasyonu konusunda yöneticinin önemli görev ve sorumlulukları vardır (Bovee, vd., 1993, s.14). Örgütlerin sürekliliğinde etkin olan bu görevlerin yerine getirilmesi için yöneticinin en başta bilgi birikimi, etkin kişilik özellikleri ve en önemlisi bazı sosyal özelliklere sahip olması gerekir.

Örgütün büyüklüğüne karmaşıklığına bakılmaksızın bütün yöneticiler kaçınılmaz bir şekilde etik sorunlarla baş etmek zorunda kalırlar (Goodpaster, 1984, s.3). Bu sorunların çözümünde sosyal ve davranışsal özellikler yöneticinin etkinliğine önemli ölçüde katkıda bulunur. Özellikle yöneticinin ilişki başlatma ve sürdürme, dinleme, iltifat etme, yardım isteme, konuşmayı sürdürme, gruba katılma, soru sorma, yönerge verme, teşekkür etme, özür dileme, ikna etme, sosyal davranış ve protokol kurallarına uyma (Genç, 2007, s.31), empati yapma, başkalarını anlama, genel kabule uygun giyinme, etkili konuşma, beden dilini uygun kullanma gibi yetenekler, yönetsel etkinliğini ve saygınlığını artırır. Bu nedenle Genç (2007, s.33)’e göre bir yöneticinin en önemli becerisi sosyal becerilerdir. Bu nedenle yöneticinin etkinliğinde sosyal davranış konularındaki yetkinliği de önemli bir rol oynar diyebiliriz.

## 2.2. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları

Dünya sürekli değişiyor. Bu geçmişte böyleydi, gelecekte de böyle olacak. Değişime uyum sağlayabilmek için öncelikle değişimi öngörmek, beklemek ve hazır olmak gerekir. Hazır olmak geleceğe yönelik uzun dönemli öngörülerde bulunmakla

olanaklıdır. Bu anlamda yöneticilerin en önemli aracı uzun vadeli ve stratejik düşünmek ve bu amaçla uzun dönemli planlar yapmaktır.

Uzun dönemli ya da stratejik planların amacı, kuruluşların gelecekteki doğrultusuna yöne verecek kararları şimdiden almaktır. Her kuruluşun (aslında her canlının) temel problemi yaşamını sürdürmektir. Yaşamın sürdürülmesi iki temel yeteneğe bağlıdır: büyüme yeteneği ve değişme yeteneği (Betz, 2010, s.2). Bu anlamda strateji kuruluşların bu iki yeteneğini muhafaza ederek, amaçlara ulaşmasının araçlarıdır (Barutçugil, 2013, s.17).

Strateji uzun dönemli değişime yönelik perspektiftir. Etkin bir strateji ileriye bakmayı, değişim gereksinimini önceden görerek, ona hazırlanmayı gerektirir (Betz, 2010, s.10). Strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme süreçlerinin tamamını kapsayan Stratejik yönetim ise, yönetim için söylenebilecek bütün hususları kapsar. İlave olarak stratejik yönetim olgusu uzun dönemde hayatta kalmayı, karlılığı ve rekabet üstünlüğünü sürdürmeyi hedefler. Esasen modernist görüş, stratejik yönetimin amaçlarını uzun dönemli nihai sonuç, uzun dönemde yaşamını devam ettirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 28) şeklinde özetlemektedir.

Bu koşulların sağlanabilmesi için etkili ve verimli olmak hem araçsal hem de amaçsal özellikler taşıdığı için son derece önemlidir. Ancak etkili ve verimli olmanın koşulu da değer yaratan stratejilerin hayata geçirilmesi ile mümkündür. Bu nedenle kalıcı olmak adına değer yaratmak son derece stratejik bir önem taşımaktadır. Değer yaratmanın odaklandığı nokta ise insan kaynaklarıdır. Zira günümüzde değer yaratanlar ancak bilgi ve bilgiye sahip çalışanlardır. Bu nedenle işletmelerin uzun dönemli başarılarında insan kaynaklarının yetkinliğinin ve yaratıcılığının etkisinin büyük önemi vardır (Barutçugil, 2004, s. 29).

Bu büyük önemi nedeniyle “insan kaynakları stratejik yönetimin kilit unsurudur” denilebilir. Her ne kadar çok yüksek düzeyde bir stratejik bilinçle hareket eden işletme yönetimi veya seçilen stratejistler, çok detaylı iç ve dış çevre analizleri ile işletmeye uygun stratejiler belirleyerek, uygulanması amaçlı işletme yapıları ve sistemleri oluştursalar da, bunca çaba insan unsuru işin içine girmeden sonuç üretmemektedir. Zira stratejik yönetim uygulamaları ancak uygun yapı ve sistemlerin oluşturulması, uygun liderlik, uygun kurum kültürü ve paylaşılan değerler, ve nihayet yetenekli, yaratıcı, değer yaratan, bilgiye odaklı insan kaynağı ya da çalışanlar var olduğu sürece arzulanan sonuçlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, stratejik yönetim sürecini insan kaynaklarıyla birlikte değerlendirmelidir.

### **2.3. İş Etiği ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Stratejik yönetimin amaç ve hedefleriyle bireysel amaçlarını birleştirmiş, yetenekli ve yaratıcı insan kaynaklarını, yönetim süreçleri içinde etkileyen hususların başında etik kavramı gelmektedir. Etik Yunanca “ethos” kavramından üretilmiş olup, geniş anlamda ahlaki davranışın niyet, eylem ve sonuçlarıyla ilgilidir. Etik kişinin hayata ve içsel yaşama temel yönelimini ifade eder. Etik ve ahlak teoride yakın kavramlardır. Etik davranış, alışkanlıklar ve geleneklerden hareketle, neyin doğru ve yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu açıklar (Gilley, vd., 2009, s.401) Bu anlamda etik, insanların davranışlarını iyi veya kötü; doğru veya yanlış değerlendirme ölçütü olarak kişileri yönlendiren değerler, kavramlar, yargılar bütünüdür.

Temelini din, kültür, çevre ve geleneklerin oluşturduğu ahlak olarak adlandırdığımız davranış kurallarına herkesin uyması beklenmektedir. Bireylerin ahlaki değerler ve toplumsal sorumluluklar çerçevesinde ve doğru-yanlış ilkeleri ışığında nasıl davranması gerektiğini gösteren kurallar manzumesi yani etik, insan eylemlerine yönelik olup, bireysel davranışların ahlakiliğini sorgulamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.105). Bireysel davranışın ahlakiliği boyutu hem yöneten hem de yönetilen olarak insan kaynağını hem ilgilendirmekte hem de etkilemektedir.

İşletmede ya da organizasyonda iş etiği, ahlaki konuları incelemek, etik ile ilgili prensipler ve standartları geliştirmek üzere, kurumdaki uygulamalara odaklanır. İş etiği yönetsel anlamda belirli kurallar veya ahlaki standartlar çerçevesinde belirli kararları açıklar. İş etiği ortak kültürel değerlere odaklanır (Dowling,1990, s.163). Etik kapsamındaki bir eylemin etik veya etik olmayan (doğru veya yanlış) yargısı genellikle yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, çıkar grupları, yasalar ve toplum tarafından belirlenir. Bu grupların yargısı doğru olmasa da toplumun faaliyetlerini, yönetimin kabul etme veya reddetme kararlarını etkiler (Gilley, vd., 2009, s.401).

Ahlaki yönetim anlamında etik, doğru veya iyi kabul edilen bireysel davranış anlamına gelir (Bovee, vd., s.118). Bireysel davranışlar daima bir mihenk taşı ile sınırlanır. Bu mihenk taşı ahlak kurallarıdır. Yönetimin her eyleminin bir etik davranış boyutu vardır ve bu çoğunlukla yönetime sorun olarak döner. Çalışma hayatında yönetimlerin yüzleşmek zorunda kaldığı etik davranış sorunlarının başında dürüst ve hakça davranış, adalet (Morley, 2004, s.357), insan haklarına uyumlu ve saygılı davranış (Crush, 2007, s.29), psikolojik taciz ve her türlü ayrımcılıktan (Harrington, 2007, s.4) kaçınma, emeğe saygı gösterme, insana değer verme, olumlu insan ilişkileri, yasadışı istem ve uygulamalara karşı çıkabilme, rüşvet, yolsuzluk, zimmete para geçirme, adam kayırma gibi hususlar gelmektedir.

Bu anlamda yukarıda sayılan ve yönetsel etik ile ilişkilendirilen sorunların tamamı insana ilişkindir ve insan kaynakları yönetimini de ilgilendirmektedir. Zira insan kaynakları faaliyetlerinin çoğu seçim ve karar süreçlerini gerektirmektedir. Bu seçimlerin hangi adil prosedürlere göre yapılacağı, kararların nasıl verileceği (Woods, 1997, s.402) ve uygulamanın nasıl yapılacağı, etik dışı işlem ve uygulamaların önüne nasıl geçileceği (Demirkaya ve Özcüre, 2008, s.606) gibi hususlar insan kaynakları birimlerinin yüzleşmek zorunda kaldığı önemli problemlerden bazılarıdır.

Demirkaya ve Özcüre (2008) tarafından, uygulama alanı olan Türkiye’de İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği üyeleri ile yapılan bir çalışma, insan kaynakları yöneticilerinin etik konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını ve yasa ve etik dışı teklifleri reddetmekten çekinmediklerini ortaya koymaktadır. Çalışmaya katılan insan kaynakları uzmanları ücretleme ve kariyer yönetiminde etik dışı bir yönlendirme olmadığını ve performans değerlemenin hakça yapıldığını, işten çıkarmada yazılı kurallar ve belirlenmiş önceliklerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bazı araştırmalar (Gilley et al, 2009, s. 401), müşteriler ve halk arasında etik bir itibarın oluşturulması, gelişmiş müşteri memnuniyeti ve daha fazla performans ve daha fazla gelir olarak işletmeye dönmektedir. Ayrıca etik davranış, operasyonel verimlilikte ve çalışan bağlılığında artışa da yol açmaktadır.

## 2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Davranış İlişkisi

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında sosyal davranışa ilişkin hususlar özellikle iş görüşmelerinde ve işe yerleştirme ve örgütsel sosyalizasyon sürecinde ortaya çıkmakta ayrıca bütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da ilgilendirmektedir. Bu anlamda kariyer geliştirme, performans yönetimi, ücret yönetimi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, disiplin uygulamaları, iş ortamı kılık-kıyafet uygulamaları, ayırma ve ayırma görüşmesi, idari işlere ilişkin olarak kurumsal etkinlikler, törenler ve protokol uygulamaları yoğun sosyal davranış süreçlerini içermektedir.

Sosyal davranış kuralları tutumlar, değerler, duygular, merak, öğrenme, kıskançlık, duygusal zeka (Asna, 2006, s.48), konuşma sanatı (Gürzap, 2007, s.37) ve hitabet, inandırıcılık, dinleme (Adair, 2006, s.81), beden dili kullanımı, imaj gibi boyutlarıyla bireyin etkinliğini belirlemektedir. Öte yandan günlük çalışma yaşamı içinde selamlaşma, tanışma, tanıştırılma, randevular, sözünde durma, karşı cinsle ilişkiler, hediyeleşme, davetler, yemek ve masa kuralları, ziyaretler, karşılama, uğurlama, törenler, giyim ve donatılar, ast-üst ilişkileri ve protokol uygulamaları (Demirkaya, 2013) gibi, çalışma hayatında herkesi ilgilendiren boyutlarıyla dikkate alındığında hem çalışanların, hem çalıştıranların, hem de organizasyonun imajını (Sampson, 1995, s.12) ve etkinliğini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. İmaj ve etkinliğin müşteriler üzerinde, dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmek hedefleri üzerinde belirleyiciliği bilinmektedir.

Bütün bu nedenlerle etik davranışı etkileyen hususlar kapsamda özellikle sosyal davranış (görgü) kuralları (Ülgen ve Mirze, 2010, s.484) yönetsel etik boyutu ile ve stratejik yönetimle ilişkisi nedeniyle çalışmamızın odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışmada sosyal davranış kurallarının insan kaynakları uygulamalarına etkisi analiz edilmekte, bu amaçla özellikle insan kaynakları yöneticilerinin önemli yönetsel kararlarında sosyal davranış uygulamalarından nasıl etkilendiği analiz edilmektedir.

## 3. Metodoloji

Çalışmanın amacı, etik davranışı belirleyen sosyal davranış kurallarının insan kaynakları yönetimine etkisini analiz emektir. Bu anlamda insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlara yönelik karar ve uygulamalarında bireyin sosyal davranışının ne ölçüde belirleyici olduğunu ortaya koymaktır.

Araştırmanın modelinde aşağıdaki hipotezler kurulmuş ve test edilecektir.

- H<sub>1</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara mülakatta yüksek puan verilir.
- H<sub>2</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara diğer şartlar eşit olmasa bile işe almada öncelik verilir.
- H<sub>3</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin adayların örgütsel sosyalizasyonda başarılı olacağı düşünülür.
- H<sub>4</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personelin eğitim ihtiyacı olmayacağı düşünülür.
- H<sub>5</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personele eğitime katılma önceliği verilir.
- H<sub>6</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personele performans değerlemede emsallerinden yüksek puan verilir.

- H<sub>7</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personele ödüllendirmede öncelik verilir.
- H<sub>8</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personele aynı performansı gösterenlere göre yüksek zam önerilir.
- H<sub>9</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personele emsallerine göre terfide öncelik sağlanır.
- H<sub>10</sub>: Sosyal davranış açısından gelişkin personeli elde tutmak için her türlü özendirme aracı kullanılır.

Araştırmanı evreni Gebze Organize Sanayi Bölgesi (GOSB) işletmeleri ile sınırlı olup rassal olarak seçilen toplam 53 insan kaynakları yöneticisi pozisyonundaki uygulamacının yanıtı incelemeye alınmıştır.

Oldukça sade bir ölçek geliştirilerek, uygulamacılara 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlanacak, somut sorular yöneltilmiştir. Elde edilen veriler yanıt veren kişilerin oranları (yüzdeleri) şeklinde ifade edilmiştir.

Sorulara verilen yanıtların oranları tablolar halinde belirlenmiş ve önemli görülen hipotezler yönünden katılanlarla - katılmayanların oranları arasında anlamlılık testleri uygulanmıştır. Anlamlılık testlerinde "oranlararası farklılık testi" kullanılmış ve

$$Z = \frac{\frac{n_1}{n_1} - \frac{n_2}{n_2}}{\sqrt{p(1-p)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

formülünden yararlanılmıştır. Anlamlılık testlerinde önem düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.  $Z < 2.0$  ve  $P > 0.05$  olması ise, iki grup arasında önemli fark bulunmadığını ifade etmektedir.  $Z > 2.0$  ve  $P < 0.05$  olması iki grup arasında anlamlı fark bulunduğunu belirtmektedir.

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Anket sorularına verilen her yanıt için aşağıdaki tablolar şeklinde düzenlenmiştir.

**Tablo-1: Görgülü, terbiyeli, iyi görünümlü, pozitif enerji veren (sosyal davranış açısından gelişkin) adaylara mülakatta yüksek puan veririm ifadesinin dağılımı**

Görgülü, terbiyeli, iyi görünümlü, pozitif enerji veren (sosyal davranış açısından gelişkin) adaylara mülakatta yüksek puan veririm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	1	1.9
Katılmam	3	5.7
Kararsızım	5	9.4
Katılıyorum	30	56.6
Kesinlikle katılıyorum	14	26.4
TOPLAM	53	100.0

Yukardaki tablodan da anlaşılacağı üzere anket sorularını yanıtlayanların % 83 gibi büyük bir çoğunluğu sosyal davranış açısından gelişkin adaylara mülakatta yüksek puan verdiğini ifade etmiştir. Buna karşın % 7.6 katılmamış, % 9.4'ü de kararsız kalmıştır. Oranlar arası farklılık testine göre ( $Z > 2.0$ ;  $P > 0.05$ ) olarak elde edilmiş Tablo 1 deki soruya katılanlarla katılmayanlar arasında önemli fark görülmemiştir.

**Tablo-2: Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara diğer şartları eşit olmasa bile işe almada öncelik veririm ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara diğer şartları eşit olmasa bile işe almada öncelik veririm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	2	3.8
Katılmam	8	15.1
Kararsızım	16	30.2
Katılıyorum	23	43.4
Kesinlikle katılıyorum	4	7.5
TOPLAM	53	100.0

Ankete katılanların % 50.9'u sosyal davranış açısından gelişkin adaylara diğer şartlar eşit olmasa bile işe almada öncelik verdiğini belirtmiştir. Buna karşın % 18.9'u buna katılmazken, % 30.2'si kararsızlık bildirmiştir. Oranlar arası farklılık testine göre Tablo 2 deki soruya katılanlarla katılmayanlar arasında önemli fark görülmemiştir. ( $Z > 2.0$ ;  $P > 0.05$ ).

**Tablo-3: Sosyal davranış açısından gelişkin adayların örgütsel sosyalizasyon sürecinde başarılı olacağını düşünürüm ifadesinin dağılımı.**

Sosyal davranış açısından gelişkin adayların örgütsel sosyalizasyon sürecinde başarılı olacağını düşünürüm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	2	3.8
Katılmam	3	5.7
Kararsızım	12	22.6
Katılıyorum	31	58.5
Kesinlikle katılıyorum	5	9.4
TOPLAM	53	100.0

Ankete yanıt veren insan kaynakları yöneticilerinin % 67.9'u sosyal davranış açısından gelişkin adayların örgütsel sosyalizasyon sürecinde başarılı olacağını düşündüğünü ifade etmiştir. Buna karşın % 9.5'i olumsuz yanıt vermiş, % 22.6'sı da kararsızlık ifade etmiştir. Oranlar arası farklılık testine göre Tablo 3 deki soruya katılanlarla katılmayanlar arasında önemli fark görülmemiştir. ( $Z > 2.0$ ;  $P > 0.05$ ).

**Tablo-4: Sosyal davranış açısından gelişkin adayların eğitim ihtiyacı olmayacağını düşünürüm ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin adayların eğitim ihtiyacı olmayacağını düşünürüm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	8	15.1
Katılmam	24	45.2
Kararsızım	11	20.7
Katılıyorum	10	19.0
Kesinlikle katılıyorum	-	-
TOPLAM	53	100.0

Soruyu yanıtlayan katılımcıların ancak % 19'u olumlu yanıt vererek, soruya katılmışlardır. Buna karşın % 60.3'ü sosyal davranış açısından gelişkin adayların eğitim ihtiyacı olmayacağı görüşünün aksine görüş belirtmişlerdir. % 20.7'si ise kararsız



olduğunu bildirmiştir. Oranlar arası farklılık testine göre Tablo 4 deki soruya katılanlarla katılmayanlar arasında önemli fark görülmemiştir. ( $Z > 2.0$ ;  $P > 0.05$ ).

**Tablo-5: Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanların kariyer gelişimi için eğitimlere katılmasına öncelik veririm ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanların kariyer gelişimi için eğitimlere katılmasına öncelik veririm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	1	1.9
Katılmam	5	9.4
Kararsızım	9	17.0
Katılıyorum	30	56.6
Kesinlikle katılıyorum	8	15.1
TOPLAM	53	100.0

Katılımcıların % 71.7 gibi büyük bir çoğunluğu sosyal davranış açısından gelişkin adayların kariyer gelişimi için eğitimlere katılmasına öncelik verdiğini, dolayısıyla kariyer planlarını desteklediklerini ifade etmişlerdir. Desteklemeyenler % 11.3, kararsızlar ise % 17 oranında kalmıştır. Oranlar arası farklılık testine göre Tablo 5 deki soruya katılanlarla katılmayanlar arasında önemli fark görülmüştür. ( $Z < 2.0$ ;  $P < 0.05$ ).

**Tablo-6: Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanlara performans değerlendirilmede emsallerine göre yüksek puan veririm ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanlara performans değerlendirilmede emsallerine göre yüksek puan veririm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	4	7.5
Katılmam	9	17.0
Kararsızım	15	28.3
Katılıyorum	23	43.4
Kesinlikle katılıyorum	2	3.8
TOPLAM	53	100.0

İnsan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğu sosyal davranış açısından gelişkin çalışanlara performans değerlendirilmede yüksek puan verdiklerini ifade etmiştir. Ancak bu soruya katılmayan % 24.5 ve kararsız kalan % 28.3 oranında yanıt veren oluştukları dikkate değer bulunmuştur. Yöneticilerin % 47.2'si soruya katıldıklarını belirtmişlerdir. Oranlar arası farklılık testine göre soruya katılanlarla katılmayanların oranı arasında önemli fark bulunduğu dikkat çekmiştir. ( $Z > 2.0$ ;  $P < 0.05$ ).

**Tablo-7: Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara ödüllendirmede öncelik veririm ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara ödüllendirmede öncelik veririm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	2	3.8
Katılmam	17	32.0
Kararsızım	12	22.6
Katılıyorum	19	35.9
Kesinlikle katılıyorum	3	5.7
TOPLAM	53	100.0

Ödüllendirme önceliğine ilişkin değerlendirmede de yakın sonuçlar ortaya çıkmıştır. Katılımcıların % 35.8'i ödüllendirmede öncelik vermezken, % 41.6 sının ödüllendirmede öncelik verdiği, % 22.6 insan kaynakları yöneticisinin de bu soruya kararsız kaldığı anlaşılmıştır. Oranlar arası farklılık testine göre iki grup arasında önemli fark bulunmamıştır. ( $Z < 2.0$ ;  $P > 0.05$ ).

**Tablo-8: Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara aynı performansı gösteren emsallerine göre yüksek zam oranı öneririm ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin adaylara aynı performansı gösteren emsallerine göre yüksek zam oranı öneririm	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	4	7.5
Katılmam	14	26.4
Kararsızım	11	20.7
Katılıyorum	21	39.7
Kesinlikle katılıyorum	3	5.7
TOPLAM	53	100.0

Aynı performansı gösteren adaylar arasında sosyal davranış açısından gelişkin olanlara yüksek ücret zammı önerisine sorusuna verilen yanıtlar bir birine yakın bulunmuştur. Katılımcıların % 33.9'u yüksek zam önerisine olumsuz yanıt verirken, % 45.4 katılımcı bu görüşü destekler yanıtlar vermiştir. Katılımcıların % 20.7'si kararsız kalmıştır. Oranlar arası farklılık testine göre iki grup arasında önemli fark saptanmamıştır. ( $Z < 2.0$ ;  $P > 0.05$ )

**Tablo-9: Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanlara terfide öncelik sağlarım ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanlara terfide öncelik sağlarım	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	4	7.5
Katılmam	13	24.6
Kararsızım	6	11.3
Katılıyorum	24	45.3
Kesinlikle katılıyorum	6	11.3
TOPLAM	53	100.0

Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanlara terfide öncelik sağlarım diyen insan kaynakları yöneticisi oransal olarak % 56.6'ya ulaşmıştır. Bu görüşü olmayanların oranı % 32.1'dir. Oranlar arası farklılık testine göre iki grup arasında önemli fark vardır. ( $Z < 2.0$ ;  $P < 0.05$ ).

**Tablo-10: Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanları elde tutmak için her türlü özendirme aracını kullanırım ifadesinin dağılımı**

Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanları elde tutmak için her türlü özendirme aracını kullanırım	Frekans	%
Kesinlikle katılmam	2	3.8
Katılmam	8	15.1
Kararsızım	6	11.3
Katılıyorum	31	58.5
Kesinlikle katılıyorum	6	11.3
TOPLAM	53	100.0

İnsan kaynakları yöneticilerinin büyük çoğunluğu (% 69.8) sosyal davranış açısından gelişkin çalışanları elde tutmak için her türlü özendirme aracını kullandığını, % 18.9'u ise bunu önemsemediğini ifade etmiş, % 11.3'ü de kararsız kalmıştır. Soruya katılanlarla katılmayanların oranları arasında oranlar arası anlamlılık testine göre anlamlı fark bulunmuştur. ( $Z>2.0$ ;  $P<0.05$ ). Soruya katılanların oranı katılmayanların dört katına yakındır. Bu katılanların lehine önemli farkın bulunmasına yol açmıştır.

## 5. Sonuç

Çalışmamızda hipotez1, hipotez2, hipotez3, hipotez4, hipotez7 ve hipotez8 anlamsız olarak, hipotez5, hipotez6, hipotez9 ve hipotez10 anlamlı olarak bulunmuştur. Bu nedenle sonuç olarak insan kaynakları yöneticilerinin, sosyal davranış açısından gelişkin adaylara mülakatlarda çok büyük oranda yüksek puan verdiğini, işe almada öncelik verenlerin oranı da dikkate alındığında sosyal davranış açısından gelişkin adayların işe girme şansının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu; yöneticilerin ayrıca sosyal davranış açısından gelişkin adayların örgütsel sosyalizasyon sürecinde de başarılı olacağını düşündüklerini, bunun da kararlarını pozitif yönde etkileyebileceği belirtilebilir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin sosyal davranış açısından gelişkin çalışanların yüksek oranda kariyer politikalarını destekleme eğiliminde oldukları, kariyer amaçlı eğitimlere katılmalarına öncelik verdikleri, dolayısıyla bu tür çalışanların organizasyonların üst kademelerine tırmanmalarının daha kolay ve hızlı olabileceği değerlendirilebilir.

Sosyal davranış açısından gelişkin çalışanların performans değerlendirilmede ve ödüllendirmede emsallerine göre daha şanslı olduğu, yöneticilerin bu tür çalışanları elde tutmak için çok daha fazla özendirici araçları kullanmaya istekli olduğu, dolayısıyla uzun yıllar birlikte çalışmak isteğini gizlemediğinin anlaşılması nedeniyle bu çalışanların diğerlerinden daha fazla değerli sayıldığı öne sürülebilir.

Sonuç olarak bütün bu hususlar birlikte değerlendirildiğinde, sosyal davranış açısından gelişkin adayların işe alınma sürecinde ortaya konulan önceliğinin, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve yükseltme, ücret, ödüllendirme ve elde tutma gibi çalışana yönelik diğer uygulamalarda devam ettiği söylenebilir.

Although there are many studies about the term of ethics and its impact on human resources, in literature there has not been an outstanding study on the rules of social behavior related to the impact of human resource management. For this reason this study can be accepted as a pioneer research. In addition to this, this research leads contribution to national and international literature and it will also considerably instructive due to the reason related to rules of social behavior of employees and employers

### Kaynaklar

- Adair, J. (2006). Etkili İletişim, 3.b., Çev. Ömer Çolakoğlu, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Asna, A. (2006). Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil,İ. (2013). Stretejik Yönetim, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi, Çev. Ümit Şensoy, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara.
- Bovee, C. L., Thill, J., Wood, M. B., Dovel, G. P.,(1993). Management, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Crush, P., (2007), “An HR Frontier Stil To Be Crossed?”, Human Resources, London: Sept 2007, p. 29.
- Demirkaya, H., (2013). Bireysel ve Örgütsel Boyutlarıyla Sosyal Davranış Görgü-Protokol, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Demirkaya, H., Özcüre, G., (2008). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Etiğinin Oluşumundaki Rolü ve Önemi, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 631-640, Antalya.
- Dowling, P. J., and Schuler, S.R., (1990). İnternational Dimensons of Human Resource Management, PWS-KENT, Boston, Massachusetts.
- Genç, N., (2007). Yönetim ve Organizasyon, 3.b., Seçkin, Ankara.
- Gilley, A., Gilley, J.W., Quadro, S. A., Dixon, P., (2009). The Praeger Handbook of Human Resource Management, Greenwood Publishing Group, London.
- Goodpaster, K. E., (1984). “Some Avenues for Ethical Analysis in General Management”, Ethics in Management, Harward Business School, Boston.
- Gürzap, C., (2007). Söz Söyleme ve Diksiyon, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Harrington, S., (2007). “A Shocking Failure On The Part Of HR”, Human Resources, London: Sep 2007, p. 4.
- Jandt, F. E., (2002). Yönetim Sorunlarına Çözümler, Çev. Levent Akın; Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2010). İşletme Yöneticiliği, 13.b., Beta, İstanbul.
- Morley, M. J., (2004). “Contemporary debates in European human resource management: Context and content”, Human Resource Management Review, 14. pp. 353-364.
- Sampson, E., (1995). İmaj Faktörü, Çeviren Hakan İlgün, Rota Yayınları, İstanbul.
- Saruhan, S. C., Yıldız, M. L., (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Yayınları, İstanbul
- Ülgen, H., Mirze, K., (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta, İstanbul
- Woods, R. H., (1997). Human Resource Manegement, Second Edition, American Hotel&Motel Association, Lansing, Michigan.

# **An Impact of Social Code of Conduct as a Determinant of Ethical Conduct on Human Resources Practices from the Aspect of Strategic Management**

**Harun Demirkaya**

Kocaeli University Hereke Vocational School  
Borusan Campus, 41800 Hereke  
Kocaeli/Turkey  
[harundemirkaya@kocaeli.edu.tr](mailto:harundemirkaya@kocaeli.edu.tr)

## **Extensive Summary**

### **1. Introduction**

What holds the social life, work life, organizations and, as a whole, society together and makes them meaningful and valuable is human relations. Being successful in human relations is the basic condition for coexisting and succeeding together. Effectively fulfilling this condition depends upon being aware of and following the code of social conduct (etiquette, protocol), which changes and develops human and makes him/her respect himself/herself and others more.

Human beings are continuously in communication with the outer world since from birth to the end of their life. Yet more, they seek to be perpetual even after died, leave their name behind and be remembered with good feelings. Therefore, they try to create a positive image giving a message to the living by leaving a work named after them or charities behind or having magnificent burial places constructed.

In creating this image, there is no pressure, request or expectation by the society and other people. But one thinks that he/she would be perceived correctly if he/she acts so. The social conduct leading to this attitude, as the rules of respect and courtesy which are expected to be followed in human relations, is like the unwritten laws of human relations.

In their private and work lives, people endeavour to fit their conduct, speaking, manners and acts in these unwritten legal limitations. Crossing these limits does not result in any formal penalty except for being exposed to social reaction, more or less. If not crossed, one makes a difference in both personal and work life. He/she becomes a person loved, respected, cared for whose friendship is wanted (Jandt, 2002, p.102). This difference results in unexpected doors being opened automatically.

From the aspect of strategic management, code of social conduct is significantly concerned with the practices of human resources management due to its dimension of business ethics and code of conduct. The target of the human resources management is all of the employees. From recruitment, training development and career management, performance management to orientation, compensation and promotion, discipline practices and to termination, a series of practice of human resources management also includes the dimension of social conduct. Hence, this study presents particularly management, strategic management and human resources, business ethics and human

resources practices and the relationship between human resources management and social conduct in theoretical dimensions. The practical part of the study will analyze the effect of the social conduct on the human resources managers' decisions and acts.

## 2. Methodology

The hypothesis below will be developed and tested in the study model:

- H1: The candidates having advanced social conduct gets high interview scores.
- H2: The candidates having advanced social conduct are given precedence in recruitment even if the other conditions are not equal.
- H3: The candidates having advanced social conduct are considered to be successful at organizational socialization.
- H4: The personnel having advanced social conduct are considered not to need training.
- H5: The personnel having advanced social conduct are given precedence in participating in training.
- H6: The personnel having advanced social conduct are scored higher than their peers in performance valuation.
- H7: The personnel having advanced social conduct are given precedence in rewarding.
- H8: The personnel having advanced social conduct get higher rise in their salary than those who shows the same level of performance.
- H9: The personnel having advanced social conduct are given precedence in promotion over their peers.
- H10: Any and all kinds of incentive means are used to retain the personnel having advanced social conduct.

In this study, a highly plain scale was developed and the practitioners holding the position of a human resources manager are asked concrete questions to be responded according to Likert scale of 5. The responses given are expressed in the percentages of the respondents.

The percentages of the responses to the questions are tabulated and, for those hypotheses deemed important, tests were carried out for the significance between the percentages of those who agreed and not agreed. In the tests of significance, “test of difference between percentages” was used as well as the following formula:

$$Z = \frac{\frac{n_1}{n_1} - \frac{n_2}{n_2}}{\sqrt{P(1-P)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

In the test of significance, the level of significance was considered as 0.05.  $Z < 2.0$  and  $P > 0.05$  means that there is no significant difference between two groups.  $Z > 2.0$  and  $P < 0.05$  indicates a significant difference between two groups.

### 3. Result

In our study hypothesis1, hypothesis2, hypothesis3, hypothesis4, hypothesis7, and hypothesis8, are found to be meaningless; hypothesis5, hypothesis9 and hypothesis10, are found meaningful. Thus the result as it follows: It can be suggested that human resources managers score the candidates having advanced social conduct significantly high at interviews, that, given the percentage of those who give precedence in recruitment, the candidates having advanced social conduct have a higher chance of getting the job compared to others; and that managers consider that the candidates having advanced social conduct would also succeed in organizational socialization and this may positively affect their decisions.

It can also be argued that human resources managers strongly tend to support the career policies of the candidates having advanced social conduct, give them precedence in participation in the trainings for career development purposes, and thus it might be easier and quicker for these employees to move up the upper levels of organization.

It can be asserted that the employees having advanced social conduct are deemed more valuable than the others with the understanding that they have the edge over their peers in performance valuation and rewarding and that managers are willing to use much more incentive means to retain them, thereby not hiding the fact that they want to work with them for long years.

Consequently, when we evaluate all these factors together, we can say that the precedence given to the candidates having advanced social conduct in recruitment process continues in the other practices related to the employees such as training and development, career planning and promotion, remuneration, rewarding and retention.