

KARŞILAŞTIRMALI İŞ AHLÂKI VE KURUM KÜLTÜRÜ PARADİGMALARI VE İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

Son yıllarda küresel ekonomik sistemdeki işletme yönetim biçimlerinin benzeşmeye gitmesi ile iş ahlâkı kavramı eşzamanlı olarak daha fazla kullanılmaya başlandı. Bu kavram üzerinde, herkesin mutabık olduğu genel ahlâk kuralları gibi, iş ahlâkı normları belirleme çalışmaları yapılmaktadır. Bu kısmen işletmeler, kısmen sendikalar ve kısmen de sivil toplum kuruluşları eliyle oluşturulmaya çalışılmaktadır. Türkiye’de bu alanda İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği (İGİAD) bile bulunmakta, erdemli girişimcilerin ortak normlar oluşturmak üzere toplandığı kulüpler -kandilli kulübü- oluşturulmaktadır. Bunun küresel piyasadaki en iyi örneğini çok yakın zamanlarda hep birlikte yaşadık. Küresel finansal krizin etkilerini ve burada yapılan hataları – CEO ların astronomik ücretleri/primleri, suni talep yükseltmeleri ve sanal hareketler – konuşmak ve genel normlar belirlemek üzere G-20 üye ülkelerinin bir araya gelmiş olması en iyi göstergesidir. Bu krizden de anlaşıldığı ve tecrübe ettiğimiz gibi, iş ahlâkının elli yıldır konuşuluyor olmasına rağmen, henüz Ahilik benzeri kırılğan olmayan yapılara dönüştüğünü söyleyemiyoruz/göremiyoruz. Karşılaştığımız bu yeni durum konu üzerinde daha fazla hassasiyetle durmamızı gerekli kılmaktadır.

Küresel ekonomik sistem içindeki işletmeler, rekabet edebilirliklerini devam ettirebilmeleri için; insan kaynağına maksimum seviyede önem göstermek durumunda kalmış ve çalışanlarından maksimum verimlilik elde edebilmek, değer ve algılamalarının sinerji oluşturabilmesi açısından kurum kültürlerini güçlendirmeleri gerektiğini görmüşlerdir. Kurum kültürü vasıtasıyla kurum vatandaşlığı olgusu yaratan işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmekte ve nitelik insan gücünü ellerinde tutabilmektedirler.

Hem iş ahlâkında hem de kurum kültürü oluşumunda organizasyonlar, lider yönetim desteğinin maksimum seviyede olması ile birlikte, süreç içersinde aktif operasyonel desteği insan kaynakları departmanları yapmaktadır. Bu bizi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinde de önemle durmamıza yönlendirmektedir.

Bu çalışmanın amacı ve kapsamı; kurum kültürü olgusunun iş ahlâkı referanslarından etkileşimi ve bu süreçte insan kaynakları yönetiminin rolünün incelenmesini

içermektedir. Tartışmamız, kurum kültürü iş ahlâkı ilişkisi, kurum kültürünün iş ahlâkından bağımsız olup olamayacağı, iş ahlâkı normları aynı zamanda kurum kültürü normları mıdır, iş ahlâkı normları değişebilirse kurum kültürü de mi değişir odaklı olacaktır.

Çalışmanın şekli; öncelikle iş ahlâkı kavramının genel bir tanımı yapıp, daha çok çalışmanın ana gövdesini oluşturan kurum kültürü üzerinde durulacak ve konu içinde yeri geldiğinde karşılaştırmalı saptamalar yapılacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin rolü aynı maddeler altında belirtilebileceği gibi, bu çalışmada sistematik olması açısından her bölümün altında ayrı olarak yer verilecektir.

1. İŞ AHLÂKI

1.1. Genel Ahlâk

Kısa tanımı ile ahlâk, insanlar arası ilişkilerde neyin iyi ve neyin kötü olduğu ile ilgilenen bir disiplindir.

Her toplum kendi ahlak anlayışını şekillendirir. Ahlak, tüm toplumu ayakta tutan değerler sistemidir. Bu bakımdan toplumun diğer bütün sistemleri ahlakla uyumlu bir işlem göstermek zorundadır. Bir takım kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda ahlaki değerleri hiçe saymaları her şeyden önce sosyal birlikteliği olumsuz etkiler ki bu olmayınca da hiçbir değer sisteminin ayakta durması söz konusu olamaz.¹

Ekonomi, hukuk, siyaset, din ve felsefe gibi önemli alanlarla ilişkisi bulunan ahlâk kavramı tutum ve davranışlarımıza yön veren, atacağımız adımlarda ve vereceğimiz kararlarda etkisini gösteren temel bir kavramdır. Ahlâkın ticaret hayatımızla ilgili konuları ise “iş ahlâkı” alanını ihtiva eder.²

1.2. İş Ahlâkı

İş ahlâkı ile ilgili farklı tanımlamalar olmakla birlikte kapsayıcı olacak şekilde şu şekilde vermek mümkündür: “ İş ahlâkı, belirli bir zaman diliminde evrensel kabul görmüş ya da

¹ ÖZGENER, Şevki, *İş Ahlâkının Temelleri*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s 6

² İGİAD, *İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği 2008 İş Ahlâkı Raporu*, İstanbul, 2008

belirli bir toplumda geçerliliği olan ahlâki değerler ve normlar çerçevesinde iş yaşamına ait işletme içi ve dışı çevresel faktörlerle etkileşime açık her türlü faaliyet ve davranışa yön vererek ahlâki yargılar geliştirme ve uygulama biçimidir.”³

Burada üzerinde durmamız gereken husus tanımda da vurgulandığı gibi ‘belirli bir zaman dilimi’ ifadesidir. Bu değişen şartlar ve zamana göre çevresel faktörlerde değişimlerin olduğu gibi iş ahlâkının iş yaşamındaki değişimlere yeniden yorumlanabileceğini ifade etmektedir. Bu daha çok toplumdan topluma değişen iş yapış biçimleriyle oluşan iş ahlâkı değerini kapsar. Nitekim genel ahlâk kurallarının bir toplumda yerleşmesi yüzyıllar alabildiği gibi, genel ahlâktan referans alan iş ahlâkı kavramının da değiştirilebilirliği kolay olmayacaktır. Her toplumda kabul görmüş ahlâk kaideleri, değiştirilmesi düşünülmemekle birlikte işletme dünyasındaki değişimler iş ahlâkı uygulamalarını da değişime zorlamaktadır. Bu olması gereken bir durumdur.

“İş ahlâkı ya da iş etiği kavramlarını tartışırken, iş yerindeki ahlâki değerlerimizi, geleneksel ahlâk anlayışımızı devraldığımız öğeleri dikkate almak, öte yandan da dünyadaki her boyutlu değişimle bunu harmanlamak zorundayız. Sadece geçmişe dayanan bir iş ahlâkı anlayışı, yeni açılımları engelleyeceği gibi, sadece günlük değerlerle kodlanmış olan bir ahlâk anlayışı da temelsiz olacak ve ilkesizliği, yani kendi deyimiyle ahlâksızlığı getirecektir.”⁴

1.3. İş Ahlâkı Yaklaşımları

İş ahlâkının kendi içinde farklı yaklaşımları bulunmaktadır:

Faydacılık Yaklaşımı: Karar ve davranışların çalışanlar üzerindeki etkilerini yargılayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım tarafından yönlendirilen bir yönetici, davranışının çok sayıda kişinin yararına olacağını, az sayıda kişinin çıkarlarına dokunabileceğini bilerek davranışta bulunacaktır.

Moral Haklar Yaklaşımı: Yönetimsel kararların güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü, özgürce kendini ifade edebilme ve özel mülkiyet haklarına uyumunu ifade eden bir yaklaşımdır.

³ İGİAD, *a.g.e*

⁴ USLU, Salim, *İş Etiğinde Geleneği ve Yeniliği Harmanlayabilmek*, <http://www.hakis.org.tr/arsiv/>

Adalet Yaklaşımı: Örgütte alınan kararların, gösterilen davranışların ve bu karar ve davranışlar sonucu doğacak fayda ve maliyetleri bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtabildiği sorunu ile ilgilenen yaklaşımdır.⁵

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

İşletmelerde etik sorunlar İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili konularda sıkça ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar, çalışanların güvenliğini ve istikrarını garanti altına alabilmek için yönetim felsefesi, tarz ve temel değerler sistemini mükemmel bir şekilde gözden geçirmek durumundadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından organizasyon içinde etik değerlerin oluşumunu ve yerleşmesini sağlayarak bir dizi önlemden söz edilebilir.⁶

- ❖ Öncelikle eleman seçme ve yerleştirme sürecinde adayların etik değerlere bağlılığını değerlendirmelidir. Başvuru, mülakat, referans değerlendirme aşamalarında adayın etik değerlerinin neler olduğuna ve kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakılmalıdır,
- ❖ Kariyer planlamasında belirli basamaklara ulaşmanın ön koşulu olarak etik değerlere bağlılık ve kanıtlanmış etik davranışlar görülmelidir. Bu kriter, tüm çalışanlar tarafından açıkça bilinmelidir.
- ❖ Eğitim ve geliştirme etkinliklerinde etik değerler sürekli vurgulanmalıdır. Bilgi ve beceri eğitimlerinin yanı sıra etik değerleri öne çıkaran tutum geliştirme eğitimlerine de yer verilmelidir.
- ❖ Organizasyon içinde her türlü iletişim araçları ile çalışanlara etik kurallara uygun davranmanın, açıklık ve dürüstlüğü yararlarını vurgulayan mesajlar verilmelidir.
- ❖ İnsan Kaynakları Yönetimi de işe alma, terfi, ödüllendirme, ücretlendirme, performans ölçme, eğitim gibi kararlarında ve uygulamalarında etik kurallara uygun davranmalıdır.

⁵ DEMİR, Yeter, *İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi*, paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc

⁶ BARUTÇUGİL, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s 225

- ❖ Tüm yöneticilerin ve çalışanların özel hayatlarına, kişisel haklarına, özgürlüklerine, kişiliklerine saygılı davranmalıdır. Bu anlayışı tüm organizasyon çapında yerleştirmelidir.
- ❖ Organizasyonda etik olmayan davranışların belirlenmesi, nedenlerinin ortaya çıkarılması, sorumlularının bulunması ve neden olduğu sorunlarla ilgilenilmesi konusunda sorumluluk üstlenilmelidir.
- ❖ Performans yönetimi sürecinde, hedeflerin, performans standartlarının, yetkinliklerin ve değerlendirme kriterlerinin etik değerler içermesini sağlamalıdır.

Buraya kadar yazılan ifadelerden anlaşıldığı üzere; iş ahlâkı üst başlığı altında yazılanları üst başlığı kaldırdığımızda, direkt olarak kurum kültürü değerlendirmesi olarak anlamakta mümkündür. Fakat kurum kültürü iş ahlâkından referans almakla birlikte, daha çok o kurumu tanımlayan diğer etmenleri ifade etmektedir.

2. KURUM KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür

Kültürün oluşması için insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekir. Ancak, yapıyı oluşturan fertler sayıca önemli değildir. Küçük bir kabilenin kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, çok kalabalık toplulukların da bir kültürü vardır. Bir bakıma kültürün oluşumundaki temel dinamik olan sorunların bazıları toplumu oluşturan alt grupların üyelerinin özel problemleri iken, bazıları da bütün insanlar için geneldir.⁷

İşletmelerin sermaye yapıları, kullandıkları teknoloji, ürünlerini sundukları pazar yapısının ulusal ve uluslar arası düzeyde gelişmesi, sosyal çevrenin doğru tanınması, çalışanların iyi algılanması zorunluluğunu arttırmıştır. Günümüzün yöneticisi, çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı her düzeydeki iş görenin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, toplum ve kurum kültürünün bilinmesiyle olur. Bu sebeple işletmeciler veya yöneticiler, çalışma şeklini

⁷ ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, MİAD Yayınları, İstanbul, 2007, s 219

toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymakta, kurum kültürünü şekillendirmek için çaba harcamaktadır.⁸

2.2. Kurum Kültürü Tanımı

İnsan bir işletmenin en değerli kaynağıdır. Bir şirket kurum kültürü aracılığıyla üyeleri arasındaki ilişkileri ve dış faktörler ile olan ilişkilerini kontrol ve motive edebilir. Kurum kültürü şirket üyeleri ve şirket paydaşları arasındaki etkileşimi kontrol eden paylaşılan değerler kümesi ve normlardır (davranış biçimleridir). Değerler genel kriterler, standartlar ve rehberlik eden prensipler olarak kişilerin arzu edilebilir ve arzu edilemeyen davranışlarını belirlerken, normlar belirli bir grup için tipik ya da kabul edilebilir davranış biçimleri olarak ifade edilebilir.⁹

Burada üzerinde durulan “değerler kavramı” dikkatimizi çekmekte ve önem arz etmektedir. Nitekim iş ahlâkının özünü de bu kavram oluşturmaktadır.

Değerler sistematığı yol gösterici olarak kullanılmalıdır. Kültürün sosyolojik olarak en önemli özelliği; insanlığa, hem iş hayatında hem de genel hayatta, yol gösterici olmasıdır. Yani “ben kimim”, “neredeyim”, “nereye gidiyorum” sorularına cevap oluşturmalarıdır. Toplumlara ya da işletmelere hedef gösterir; o hedeflere onları ikna eder, o hedeflerin peşinden koşulmasını sağlar. Değerler sistematığı bütünlük, süreklilik ve herkes için geçerlilik taşımak zorundadır.¹⁰

2.3. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürü kavramı örgüt kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü gibi kavramlarla farklı şekillerde ifade edilse de, aslında anlatılmak istenen paylaşılan değerler, inanılan filozofiler, ideolojiler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar gibi değerler sistemidir. Kurumsal kültürle anlatılmak istenen, kurumlardaki paylaşılan ve herkesi temsil etme yeteneğindeki inanç ve değerler sistemidir. Kurum içi normlar, değerler, hikâyeler, örfler, semboller, törenler, inançlar, imgeler ve mitler gibi soyut değerler kurumsal kültürün önemli araçlarıdır.

⁸ ERDOĞAN, *a.g.e.*, s 221

⁹ TORLAK, Gökhan, N, *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 2008, s 115

¹⁰ ÜLSEVER, Cüneyt, *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s xi

Kurumsal kültür ile ilgili literatürü incelediğimiz zaman, kurumsal kültürün şu boyutlardan oluştuğunu görürüz:

- ✓ Kurumun tarihi tecrübesi,
- ✓ Kurumun değerleri ve inançları,
- ✓ Kurumca benimsenen ve kurumu açıklayan hikâyeler ve mitler,
- ✓ Kurumun kültürel kod olarak kabul ettiği özlü sözler ve sloganlar,
- ✓ Gelenekler, törenler, adetler ve kalıplaşmış davranışlar.

Kurumsal kültür oluşturma'nın temel amacı, kurumda çalışanların inandıkları, güvendikleri ve koruma isteğinde olacakları sembolik değerleri ortaya çıkarmaktır.¹¹

2.4. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürü, bir organizasyonda dört önemli fonksiyonu yerine getirir. Kurum kültürü;

- 2.4.1. Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların kurumla özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini organizasyonda görmelerini sağlar.
- 2.4.2. Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini organizasyonun amaçlarına adanlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- 2.4.3. Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanırlar. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- 2.4.4. Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu fonksiyonları göz önüne alındığında, kurum kültürü “sosyal tutkal” olarak nitelendirilebilir.¹²

¹¹ TUTAR, Hasan, *Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji*, www.canaktan.org/kurumsal-davranis/davranis

¹² BARUTÇUGİL, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s 209

Kurum kültürü, iş ahlâkının özünden bir nüve alarak oluşmuş bir yapıdır. İş ahlâkı genel bir ifadelendirmeyi içerirken; kurum kültürü o kuruma, işletmeye has, özgün, ender bulunan ve taklit edilmesi olanaksız niteliklere sahip olması gerekir.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Kurumlar farklı kişiliklere ve farklı değerlere sahip insanların oluşabileceği bir organizasyon olabilir. Fakat yöneticiler, kendi değerlerine sahip kişileri işe alırlar. Bunda da insan kaynakları politikaları önemli rol oynar. Birbirine benzeşen çalışanların mevcut kültüre adaptasyonda hızlı olmasının yanında, benzeştikte kurum kültürü daha yerleşik, emsalsiz bir hal alır.

Bu haseple, insan kaynakları yönetiminde, insan kaynaklarının tüm süreçlerinin kolay uygulanabilirliğinde insan kaynakları departmanları etkin rol oynar. Burada liderlerin de güçlü bir kurum kültürü oluşturmak için çaba göstermeleri gerekir.

Bu yönde atılabilecek bazı adımlar şunlardır;¹³

- ✓ Liderler ve yöneticiler çalışanlara güven duymalı ve bunu onlara belli etmelidirler.
- ✓ Çalışanların girişkenliklerini kullanmalarına ve kendileri ile ilgili konularda karar almalarına izin verilmelidir.
- ✓ Çalışanların hata yapmalarına –belirli sınırlar içinde- hoşgörü ile yaklaşılmalı, hatalardan ders alınması sağlanmalıdır. Hata yapma korkusuna izin verilmemelidir.
- ✓ İletişim her yönde açılmalı, iletişimi engelleyen tüm nedenler ortadan kaldırılmalıdır.
- ✓ Yönetim, çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini çok iyi anlamaları ve getirdikleri önerilere değer vermelidir.
- ✓ İlginç ve yararlı fikirler desteklenmeli, bu fikirlerin sahipleri takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- ✓ Değişik gruplar ve takımlar arasındaki iletişim ve işbirliği desteklenmelidir.
- ✓ Arzulanan kültürün oluşması için uygun unsurlar geliştirilmeli ve kullanılmalıdır.

¹³ BARUTÇUGİL, *a.g.e.*, s 211

Kültürün temel unsurlarının yanında; kültürün üyelere nasıl iletileceği de işletmenin insan kaynakları yönetimi ile de ilgilidir.

Değerleri iletme metodu çalışanları motive etmede ve örgütsel etkinliği arttırmada etkilidir. Kültürün kurumun yeni üyelerine iletilmesi sürecinde yeni gelenler değerleri resmi olan biçimsel sosyalleşmeyle ve resmi olmayan hikâyelerle, törenlerle ve dille öğrenirler;

- Sosyalleşme

Organizasyona yeni gelenler kurumsal değerleri içselleştirdiklerinde içerden kimseler olurlar. Yeni gelenler kurumsal değerleri önceki üyeleri seyrederek uygun davranışa karar verme yolu ile dolaylı olarak öğrenirler; ancak kabul edilmeyen uygulamaları da öğrenirler. Sosyalleşme, kurum kültürünün uygun değerlerini ve normlarını öğrenme ve içselleştirme sürecidir.

- Rol Yönetimi

Rol yönetimi organizasyona yeni gelenlerin bir duruma yönelik tipik tepki yoludur.

Kurumsallaşmış Rol Yönetimi: organizasyona yeni gelenler eski üyelerle aynı tepkileri verir. Bir başka deyişle, yeni gelenlere şirket üyelerinin belirli bir duruma verdikleri cevap ile aynı şekilde cevap vermeleri öğretilir.

Bireyselleşmiş Rol Yönetimi: organizasyona yeni gelenler yaratıcı tepkilerde bulunurlar; değişen norm ve değerleri denerler. Bir başka deyişle, yeni gelenlerin değişen değerler ve davranış biçimleri ile yaratıcı ve görgül olmaları teşvik edilir ve buna izin verilir.¹⁴

Çalışanların sahiplendiği kurum, başarıyı yakalama yolunda önemli adımlar atmış demektir. Kurum kültürü oluşmuş ve herkes tarafından benimsenmişse tüm çalışanlar o kurumu her şeyiyle sahiplenir. Kurum vatandaşlığı bir sonuçtur.¹⁵

¹⁴ TORLAK, N,Gökhan, *Organizasyon Teorileri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s 117

¹⁵ İZGÖREN, Şerif, Ahmet, *İş Yaşamında 100 Kanguru*, Elma Yayınevi, Ankara, 2007, s 220

SONUÇ

Kurumlar ve işletmeler, önceden belirlenmiş “iş ahlâkı ilkeleri” ni uygulamak suretiyle iş ahlâkını bir kurum kültür olarak yerleştirmeye çalışmaktadır.

Etik değerlere sahip bir organizasyon oluşturmanın üç koşulu bulunmaktadır:¹⁶

- Biz bilincine dayalı yerleşik bir kurum kültürünün olması,
- Sorumluluk bilincinin yerleşmesi, herkesin davranışlarından sorumlu olması ilkesi,
- Etik konularda sürekli, yoğun ve açık iletişimidir.

İş ahlâkı ile kurum kültürünün teorik arka planda iç içe girdiği gözükse de, bazı paradokslarla da karşılaşmaktayız. Bir kurumda iş ahlâkı normlarını uygulamaya başladığımızda, o artık kurumun bir kültürü de olmuştur aynı zamanda. Fakat yapılan bazı araştırmalar, iş dünyasında bazı iş ahlâkı problemleri dile getirilse de, insanların aidiyet duygusu – ki bu kurum kültürü ile sağlanmaktadır- ya da piyasaya göre durumlarının daha iyi olduğu düşüncesinin oluşması ile bu problemleri çok fazla dile getirmemektedirler.

Sunuş bölümünde belirttiğimiz gibi yaşadığımız süreçte tekrar benzer krizleri yaşamamak adına, daha adil bir ekonomik düzen, daha iyi, sağlıklı çalışma şartları ve herkesin çalışmaktan ve çalıştığı kurumdaki memnuniyet olabilmeleri için; genel iş ahlâkı normlarına sahip olunmalı ve bu ahlâki kaideler kuruma bütünleşmiş bir kurumsal kültür oluşturmalıdır.

¹⁶ DEMİR, Yeter, *İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi*, paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc

KAYNAKÇA

- 1- BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2004
- 2- DEMİR, Yeter, **İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi**, paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc
- 3- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, MİAD-Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları, 7. Basım, İstanbul, 2007
- 4- İGİAD, **İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği 2008 İş Ahlâkı Raporu**, İstanbul, 2008
- 5- İZGÖREN, Şerif, Ahmet, **İş Yaşamında 100 Kanguru**, Elma Yayınları, 22. Basım, Ankara, 2007
- 6- ÖZGENER, Şevki, **İş Ahlâkının Temelleri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004
- 7- TORLAK, Gökhan, N, **Organizasyon Teorileri**, Beta Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2008
- 8- TUTAR, Hasan, **Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji**, www.canaktan.org/kurumsal-davranis/davranis
- 9- USLU, Salim, **İş Etiğinde Geleneği ve Yeniliği Harmanlayabilmek**, <http://www.hakis.org.tr/arsiv/>
- 10- ÜLSEVER, Cüneyt, **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2005