

İŞ ETİĞİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI BAZINDA BİR TARTIŞMA

*Serkan BAYRAKTAROĞLU**

*Sevdiye Ersoy YILMAZ***

ÖZ

İş etiği ve insan kaynakları yönetimini konu edinen çalışmalarda genel olarak kavramlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırmacılar bütün İKY karar ve uygulamalarının etik boyuta sahip olduğu konusunda uzlaşmaktadır. Ancak araştırmacılar evrensel olarak bu uygulamaların etik çerçevede yürütülüp yürütülemeyeceği konusunda fikir ayrılığı yaşamaktadırlar. Öyle ki, bu alanda evrensel etik ilkelerin mümkün olup olmayacağı tartışması süregelmektedir. Çalışmamızda kültürel görecelik gerçeği kabul edilmekle birlikte, temel etik ilkelerin evrensel manada yol göstericiliğinden faydalanılabileceği kabul edilmiştir. Bu yönde de İKY fonksiyonlarında iş etiği konusu adalet, eşitlik ve doğruluk ilkeleri ışığında tartışılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Etiği, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.

Jel Kodları: M12, M14

BUSINESS ETHICS AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT RELATION: A DISCUSSION ON THE BASIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FUNCTIONS

ABSTRACT

Generally accepted that there is a strong relationship between concepts of studies on the subject of business ethics and human resources management. In other words researchers compromised on all human resource management decisions and practices have size on ethics. But researchers disagreed that whether these applications universally performed or not on framework of ethics. So that, discussions whether there are universal ethical principles in this field still continue. While cultural relativity fact is accepted in our study, it can be drawn advantage from the guidance in the universal sense of the basic ethical principles. In this way business ethics in human resources management functions tried to discuss in the light of principles of justice, equality and accuracy.

*Prof. Dr., Süleyman Şah Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi.

**Dr., Sakarya Üniversitesi, Yönetim Organizasyon Bölümü Mezunu.

Keywords:Business ethics, Human Resource Management, Functions of Human Resource Management.

Jel Classification: M12, M14

1. GİRİŞ

Gün geçtikçe iş etiğine araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından yöneltilen ilgi artan bir seyir izlemeye devam etmektedir. Bu anlamda her gün artan sayıda örgüt faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yeniden düzenlemekte ve bu girişimi kamuoyuna bildirerek, yoğun rekabet ortamında kendilerine güvenli bir çalışma alanı oluşturmaya çalışmaktadırlar.

İlk kez örgütlerin gündeminde yer almasından bugüne değin iş etiğine yöneltilen ilginin nedeni belirli faktörlerle açıklanabilir. Öncelikle iş dünyasında ortaya çıkan etik dışı davranışların artmasıyla birlikte yaşanmaya başlayan “etik erozyon” bu ilginin toplumsal yönünü açıklayan faktörlerin başında gelmektedir. Etik erozyonun toplum hayatını tehlikeye atmaya kadar varabilen sonuçları, toplumun örgüt faaliyetlerine ilişkin farkındalığını arttırmaktadır. Bu yönde bilinçlenme ise, iş etiğine uygun faaliyet göstermeyen örgütlerin toplum tarafından bir yaptırım ile karşılaşma ihtimalini güçlendirmektedir. Öte yandan iş etiği çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerin uzun vadede başarılı olacakları yönündeki düşünce ve bu düşüncenin akademik çalışmalarla da desteklenmesi, kavramı sürekli olarak örgütlerin gündeminde tutmaktadır.

İş dünyasında yaşanan gelişmeler örgütlerin iş etiği ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermelerini giderek bir tercihten çok gerekliliğe dönüştürmektedir. Bunun için de örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde bir kılavuz niteliğinde olan bu ilkelere bütün faaliyetler için başvurulmalıdır. Bu çerçevede iş etiği ilkeleri diğere örgüt fonksiyonlarında olduğu gibi İKY’yi etkinlikle yürütmek isteyen örgütlere önemli bir çerçeve sunmaktadır.

2. İŞ ETİĞİ KAVRAMI

Etik (ethic) kavramını günlük yaşamda yapılan davranışları doğru ve yanlış olarak nitelendirmek amacıyla sıklıkla kullanırız. Etik kavramının günlük konuşma diline yerleşmesinde ise, büyük ölçüde bireylerin ve grupların etik dışı davranışlarının ortaya çıkardığı toplumsal sonuçların etkili olmuştur.

Postmodernizmin getirdiği karmaşıklık karşısında araştırmacıların evrensel etik ilkeleri ortaya koyma istekleri ve bazı mesleklerin etkisiyle etik konusuna olan ilgi özellikle günümüzde artmıştır (Kuçuradı, 2003). Artan bu ilgiye rağmen etik, modern dünyada yaratılan bir kavram ve içerik değildir. Aksine etik kavramının geçmişi ve tartışılması çok eskilere dayanır. Felsefeciler etik ve etik davranış kavramını eski Yunan filozofları olan Sokrates ve Platon’dan bu yana en az 2500 yıldır tartışmaktadırlar (McNamara, 2003; Svensson ve Wood, 2003). Tartışmalar etik kavramının ne anlama geldiği, etik davranışın nasıl olduğu, etik davranış ilkelerinin mümkün olup olmadığı gibi sorular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Etik kavramı, Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir (Kırel, 2003:231) ve felsefecilerin çoğu etiği “davranışın bilimi” (science of conduct) olarak ifade etmektedirler (McNamara, 2003). Burada davranışın bilimi ifadesiyle etiğin insan davranışlarının nasıl “en doğru” olarak ortaya çıkabileceğinin sorgulanması ve tartışılması kastedilmektedir.

Basit bir biçimde etik, ahlâki değerler konusunu inceleyen, doğru ve yanlış sorgulayan ve bu yönde ölçütler ortaya koymaya çalışan insan davranışları felsefesi (Aydın, 2002:6) olarak tanımlanmaktadır.

Etik kavramına nazaran iş etiğinin tartışılmaya başlanması çok eskilere dayanmamaktadır. Buna göre globalleşmeyle birlikte iş etiği kavramının iş dünyasının gündemini yoğun bir biçimde meşgul etmeye başladığı söylenebilir. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren akademik çalışmalara yoğun bir biçimde konu olan iş etiği (Spence, 2000), 1985'ten sonra akademik bir çalışma alanı haline gelmiştir. Akademik bir çalışma alanına dönüşen iş etiği ile ilgili literatür, konunun popülerlik kazanmasıyla birlikte hızla zenginleşmeye başlamıştır (Donaldson, 2001).

Örgütsel faaliyet sonucunda ortaya çıkan ve özellikle büyük örgütlerin yol açtıkları tehlikeli durumlar toplumların örgüt uygulamaları ile ilgili farkındalığını artırmıştır (Wells ve Spinks, 1996). Bu anlamda yatırımcıların, müşterilerin, toplumun ve diğer ilgililerin baskıları örgütleri etik çerçevesinde faaliyet gösterme konusunda zorlamakta, yaşanan etik erozyon çalışma yaşamının etik ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerekliliğini de gündeme getirmektedir (İlhan, 2005; Loo, 2003).

İş etiği kavramı ile ilgili tartışmalar büyük ölçüde etik kavramından beslenmektedir. Bu yönde kavramlarla ilgili tartışmaların büyük bir benzerlik taşıdığı söylenebilir (Svensson ve Wood, 2003; Arslan, 2001).

Disiplinler arası bir çalışma alanı olması itibarıyla iş etiği ile ilgili yapılan tanımlamalar kendi içlerinde farklılaşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde yapılan tanımlamaların bazılarına yer verilecektir.

İş etiği, çalışma yaşamına rehberlik eden kurallar ve standartlar doğrultusunda (Ferrell ve diğ., 2008) örgüt uygulama ve faaliyetlerinde doğru ve yanlışları tartışma ve doğru olanı yapmak anlamına gelmektedir (McNamara, 2003).

Genel olarak iş etiği, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmak, bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır (Özgener, 2004:51-52).

Başka bir tanıma göre iş etiği, karar verme sürecine etik değerlerin yansıtılma düzeyi (Kirel, 2003:232) ölçüsünde alınan kararları toplumda genel kabul görmüş etik ilke, norm ve standartlara göre değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Demirkaya ve Özcüre, 2008).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Küresel rekabet ortamında örgütlerin başarılı olmaları için bünyelerindeki insan kaynağına değer vermeleri gerektiği su götürmez bir gerçektir. Öyle ki, günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler neticesinde daha çok vurgulanan insan kaynağının stratejik özelliği, rakipler karşısında fark yaratmada mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. Bu taşı doğru olarak konumlandırmaksa örgütlerin İKY fonksiyonuna atfettikleri önemle doğrudan ilişkili olmaktadır. Bu anlamda denebilir ki; insan kaynağının sunduğu potansiyelden en üst düzeyde faydalanma doğrultusunda politikalar oluşturan ve bu politikaları uygulamaya yansıtan örgütler rakipleri karşısında fark yaratabilmektedirler.

Günümüzde İKY departmanı örgütlere değer katan stratejik bir fonksiyon olarak konumlandırılmaktadır. İKY'nin stratejik özelliğinin vurgulanmasına paralel olarak İK (insan kaynakları) yöneticilerinin de örgüt içindeki pozisyonları güçlenmekte (Akdemir, 2004) ve onların üst yönetime doğru çıkışları hızlanmaktadır. İK yöneticilerinin üst yönetimde yer almaya başlamalarıyla birlikte aldıkları kararların da önem düzeyi artırmıştır. İK yöneticilerinin uygulamaları ile ilgili kararlarında iş etiği ilkeleri çerçevesinde hareket etmeleri gerekliliğinin bu önemden ileri geldiği söylenebilir. Bu doğrultuda İK yöneticilerinin örgütün iş etiği ilkelerini benimsemesi konusundaki değişimi başlatan taraf olması da beklenebilir.

İKY anlayışını ortaya çıkaran ve olgunlaşmasını sağlayan faktörler aynı zamanda çalışanların etkinlikle yönetilmesini de zorunlu kılmaktadır. Başta yoğun rekabet şartları olmak üzere, diğer mikro ve makro değişkenler örgüt içindeki insana yüklenen anlamı vurgulamakta ve örgütleri yeni arayışlar içine sokmaktadır. Bu arayışların en güçlü motivasyon kaynağı ise, insanın stratejik özelliğinden en üst düzeyde fayda sağlama isteği olmaktadır. İnsana yapılacak yatırımın örgüte getirisinin maliyetinden çok daha fazla olacağı inancı, İKY'ni örgütlerin odak fonksiyonu haline getirmektedir.

İKY, örgütün stratejik hedeflerine ulaşması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için çalışanların verimli bir biçimde kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Greenwood, 2002).

En geniş anlamı İKY ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle İKY bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004:32).

Özetle söylemek gerekirse, İKY potansiyel nitelikli işgücünü örgüte çekebilecek, mevcut işgücünün verimliliğini en üst düzeye taşıyabilecek, yasal düzenlemeler ve etik ilkeler çerçevesinde insan kaynağından en üst düzeyde faydalanmayı sağlayarak, işgücünün sürekliliğini teşvik edecek uygulamaları yürüten stratejik bir fonksiyondur.

Yapılan tanımlamalar ışığında İKY'nin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Örgüt stratejisinin oluşturulmasına ve uygulanmasına destek sağlamak,
- Rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek bir rekabet avantajı yaratmak,
- Değişen çevreye uyum sağlamak ve örgüt verimliliğini yükseltmek,
- İnsan kaynağına yatırım yaparak, bu kaynaktan en üst düzeyde faydalanmaya çalışmak,
- Çalışanların daha etkin yönetilmesi neticesinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine gerekli desteği sağlamak,
- Örgüt içi adaletin sağlanmasına destek olmak,
- Örgüt hedefleri doğrultusunda çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini geliştirmek,
- İşgücü esnekliğini sağlamak,

- Çalışma yaşamının kalitesini yükselterek, işgören tatmin ve bağlılık düzeyini artırmak,
- İşçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan hukuki sorunları çözmek,
- Etkin bir örgüt kültürü yaratmak ve çalışanların yaratıcılığını desteklemek,
- Çalışanlarla ilgili yürütülen faaliyetlerin yanında ekoloji ve çevre gibi sorunlara da çözüm getirmeye çalışmaktır (Uğur, 2008; Burke ve Ng, 2006; Demirkaya, 2006; Greenwood, 2002; Schuler, 2000; Selamoğlu, 2000; Yüksel, 2000).

Yer verilen maddelerde de görüldüğü gibi İKY'nin amaçları bütüncül bir bakış açısı neticesinde şekillenmektedir. Bu amaçların yerine getirilmesinde İKY farklı taraflara karşı sorumluluklar yüklenmekte, bunların en başında ise örgüt yönetimi gelmektedir. Ayrıca çalışanlara, yasalara ve topluma karşı yüklenen sorumluluklar, İKY'nin karar ve faaliyetlerini daha kompleks bir hale getirmektedir.

Yukarıda sıralanan amaçların yanında İKY'nin bir amaca daha hizmet etmesi beklenmektedir. Bu amaç fonksiyonun örgüt faaliyetlerinin iş etiği çerçevesinde yürütülmesine öncülük etmesiyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle İKY, etiğin örgüt kültürüne yerleşmesinde ve etik bilincinin yükseltilmesinde merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir. Öyle ki, departmanın faaliyet ve uygulamaları iş etiğinin kurumsallaştırılmasında rol model olmaktadır.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞ ETİĞİ İLİŞKİSİ

İş etiği kavramının gelişmesine paralel olarak ortaya çıkan özellikle insan kaynağının kullanımı ile ilgili etik ihlallerin sıklıkla yaşanması ve bu yönde toplumsal duyarlılığın artması gibi faktörler İKY ve iş etiği kavramlarını bir araya getirmektedir.

Tarihi daha geçmişe dayanmakla birlikte iş etiği konusu 1960'lı yıllarda bir yönetim disiplini olarak görülmeye başlanmıştır (McNamara, 2003). Genel olarak İKY'nin ise, 1980'li yılların başında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla iş etiği ve İKY kavramlarının bir disiplin olarak ele alınmaya başlanması görece çok eskilere dayanmamaktadır. İKY ve iş etiğinin ilişkilendirilerek çalışmalara konu edilmesi ise çok daha yakın bir döneme rastlamaktadır.

İKY ve iş etiği ilişkisi son dönemlerde akademisyenlerin ilgisini çekmeye başlayan bir konudur. Buna karşın yapılan araştırmalar incelendiğinde iş etiği konusu kadar İKY ve iş etiği ilişkisinin çalışılmadığı görülmektedir. Öyle ki, 1990 yılından itibaren iş etiği alanında 4500'ün üzerinde kitap ve makale yayınlanmıştır. Ancak bu yayınlardan çok küçük bir kısmı İKY uygulamaları ile etik ilişkisini konu etmiştir (Wells ve Schminke, 2001).

İKY ve iş etiği arasında güçlü bir ilişki olduğu ve giderekte bu ilişkinin güçlendiği araştırmacıların ve yöneticilerin ortak kabulüdür. İKY'nin doğasında çalışanların örgüt amaçlarına uygun olarak kullanılması vardır. Bu kullanım İKY ve etik ilişkisinin temellendiği ana kaynaktır. Diğer bir ifadeyle insan kaynağının bu yönde kullanımı beraberinde etik konuları ve endişeleri de getirmektedir (Greenwood, 2002). Ayrıca örgüt tarafından alınan kararların insan davranış ve faaliyetlerini doğrudan etkilemesi (Szalkowski ve Jankowicz, 1999) böyle bir ilişkiyi gerekli kılmaktadır.

İKY, fonksiyon ve uygulamalarının yürütülmesinde etik çerçevede faaliyet gösterme konusunda sorumluluk üstlenirken aynı zamanda departman örgüt içinde iş etiğinin kurumsallaştırılmasında da merkezi bir konumda yer almaktadır. İKY'nin üstlendiği bu sorumluluk departmanın stratejik özelliğini vurgulamakta ve iş etiği bilincinin yerleştirilmesinde üstlendiği rolün önemini göstermektedir.

İnsan davranışlarının yönetimi İKY'nin temel görevleri arasında yer almaktadır. Bu anlamda iş etiğinin kurumsallaştırılmasında İKY'yi kilit bir sorumluluk üstlenmeye sevk eden en önemli faktör etiğin de insan davranışlarına odaklanmasıdır (Vuuren ve Eiselen, 2006). İKY'nin bu doğrultuda üstlendiği roller aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- İKY örgütlerin verimliliklerini ve kârlılıklarını artıracak etik çalışan davranışları politikalarını yürütmelidir.
- İKY fonksiyonu bir örgütte iş etiğinin yerleşmesini ve örgüt kültürü haline gelmesini desteklemelidir.
- İKY etik kodların geliştirilmesinde, uygulanmasında ve etik konuların yönetiminde sorumluluklar üstlenmelidir.
- Örgütlerin etikle ilgili bilinçlerinin yükseltilmesinde, etik davranışların yaygınlaştırılmasında ve etik liderliğin desteklenmesinde İKY aktif bir rol oynamalıdır.
- İKY etik programların hazırlanması ve yürütülmesi sorumluluğuna sahip olmalıdır (Bennington, 2007; Sayılı ve Kızıldağ, 2007; Vuuren ve Eiselen, 2006; Weaver ve Trevino, 2001; Wiley, 2000).

A. İŞ ETİĞİNİN KURUMSALLAŞTIRILMASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

Araştırmacılar arasında İKY politika ve uygulamalarında etik çerçevenin nasıl oluşturulabileceği konusunda bir görüş birliği söz konusu değildir. Bu yöndeki temel uzlaşma, insan kaynakları (İK) yöneticilerinin İKY uygulamalarının etik çerçevede yürütülmesinde kilit bir role sahip oldukları doğrultusundadır (Woodall ve Winstanley, 2000).

İK yöneticileri tüm İKY fonksiyon ve uygulamalarıyla ilgili verdikleri kararlarda etik konuları göz önünde bulundurma ve bu kararlarda etik ilkelere başvurma sorumluluğuna sahiptirler (Demirkaya ve Özcüre, 2008; Bennington, 2007; Scott, 2005; Woodd, 1997). Bu sorumlulukla birlikte İK yöneticileri etik kodların hayata geçirilmesinde, güçlü bir etik kültürün yaratılmasında ve etik çalışan değerlerinin güçlendirilmesinde de merkezi bir rol üstlenmektedirler (Berenbeim, 2010; Sayılı ve Kızıldağ, 2007; Woodd, 1997).

İK yöneticileri uygulamalarında yasaları, işverenleri, çalışanları ve toplum çıkarlarını göz önünde bulundurmaları zorundadırlar (Bennington, 2007). Bu anlamda İK yöneticilerinin üstlendikleri sorumluluk diğer yöneticilere nazaran daha kapsamlı ve kritik olmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar da diğer yöneticilere nazaran İK yöneticilerinin etik hassasiyetlerinin daha güçlü olduğunu (O'Higgins ve Kelleher, 2005) ve onların etik yönetiminde en güvenilir yöneticiler olduklarını ortaya koymuştur (Berenbeim, 2010).

İK yöneticileri çalışanların etik davranışlarının güçlenmesinde ve etik dışı davranışların engellenmesinde rol model olma yükümlülüğüne de sahiptirler (Mauro ve diğerleri, 1999). Çalışanların davranış ve tutumlarında yöneticilerini örnek almaları bu yükümlülüğün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öyle ki, literatürdeki çalışmalar yöneticilerin etik değerleri ve davranışları ile çalışanların davranışları arasında ilişki olduğu varsayımını desteklemektedir (McDonald, 2009; O'Higgins ve Kelleher, 2005; Wells ve Schminke, 2001; Wiley, 2000).

Özetle söylemek gerekirse İK yöneticilerinin etik yönetiminde oynayabilecekleri çok farklı roller söz konusudur. Ancak İK yöneticilerinin bu rolleri oynayabilmeleri büyük ölçüde üst yönetimin İKY fonksiyonuna verdiği önem ve onlara verdikleri yetki düzeyine bağlı olacaktır. Bu nedenle kendilerine yetki verilmeyen İK yöneticilerinin bu sorumluluğu üstlenmeleri beklenmemelidir (Kamoche, 2007).

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ETİK İLKELER

Araştırmacılar arasında İKY ve iş etiği arasında yakın ve güçlü bir ilişki olduğuna dair bir görüş birliği söz konusu olmakla birlikte, bu ilişkide temel problem İKY'de etik çerçevenin oluşturulup oluşturulamayacağı ve İKY'de etik ilkelerin nasıl ifadelendirileceği yönünde yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kültür farkı ve diğer çeşitlilikler üstünde bütün örgütlerin başvurabileceği etik ilkelerin mümkün olup olmayacağı tartışılmaktadır.

Araştırmacılar post modern bir iş dünyasında İKY konu ve fonksiyonlarında en iyi etik standartların mümkünlüğünü farklı etik teorileri temel alarak tartışmaktadırlar (Budd ve Scoville, 2005; Legge, 2000). Schumann'da (2001) bu konuya ışık tutmaya çalışan araştırmacılar arasında birisidir. Bu yönde Schumann çalışmasında rölâivist teorinin kendi içinde tutarsız olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacı istihdamda ayrımcılık ve cinsel taciz gibi konuları farklı etik teoriler ışığında irdelemiş ve temel alınan etik teorilerin hepsinde bu davranışların etik dışı olduğunu göstermiştir. Araştırmada elde edilen bu bulgudan hareketle Schumann'ın İKY'de evrensel düzeyde kabul edilebilecek bir etik çerçevenin ve ilkelerin oluşturulabileceğini ortaya koymuştur.

Bazı araştırmacılar ise, İKY'de en iyi etik uygulamaların mümkün olamayacağını ve etik ilkelerin ulusal kültür, örgüt kültürü, değerler ve koşullar ışığında değişiklik göstereceğini savunmaktadırlar (Spence, 2000). Çalışmamızda kültürel farklılıkların etkisi kabul edilmekle beraber İKY ve iş etiği ilişkisinin bazı genel etik ilkeler çerçevesinde kurulabileceği düşüncesi savunulmaktadır. Konuya bu yönde yaklaşım fırsat eşitliği ilkesi ile özetlenebilir. Örneğin fırsat eşitliği ilkesini İKY uygulamaları açısından irdelediğimizde bu ilkenin bütün kültürler ve örgütler için başvurulabilecek bir ilke olduğunu görebiliriz. Çalışanlara eşit fırsatlar sağlanması ve onlara adaletli davranılması dünyanın neresinde faaliyet gösterirse gösterecek bütün örgütler için bir gerekliliktir. Aynı zamanda gün geçtikçe artan sayıda örgütlerin açıkladığı etik kodların İKY ile ilgili içerikleri de evrensel etik ilkelerin mümkünlüğünü destekler niteliktedir.

İKY ve iş etiği ilişkisinin kurulmasında hangi etik ilkeler çerçevesinde faaliyet göstermek gerekeceği sorusu araştırmacılar tarafından tartışılmaktadır. Buna göre yapılan değerlendirmelerde İKY'nin fırsat eşitliği, doğruluk, adalet ve dürüstlük ilkeleri ile yerine getirilmesi gerekliliği konusunda görüş birliği sağlanmaktadır (Greenwood, 2002; Greenwood, 2002; Woodall ve Douglas, 2000; Akgeyik, 2009; Uğur, 2008; Aydın, 2002; Yüksel, 2000).

İKY politika ve fonksiyonlarında bu ilkelerin hepsinin önemi çok büyüktür. Çalışanların bu ilkelerle ilgili değerlendirmeleri onların davranışlarını doğrudan etkileyecektir. Örneğin,

adalet ilkesi iş etiğinin bir yüzünü oluşturur (Arvey ve Renz, 1992). Adalet ilkesine göre çalışanlarla ilgili kararlarda onların yaptıkları katkı göz önünde tutulmalıdır (Arslan, 2001). Öyle ki, uygulamalarda ve kararlarda adaletsizlik olduğunu düşünen çalışanların örgüte karşı güvenleri azalacaktır (Weaver, 2004). Aynı zamanda adaletsizlik, ayrımcılık, saygısızlık gibi davranışlar çalışanların tatminlerini, bağlılıklarını ve katılımlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDA İŞ ETİĞİ

İKY'de fonksiyonlarla ilgili farklı değerlendirmeler söz konusudur. Scott'a(2005) göre; seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışanların örgüt bünyesinde kalmalarını sağlama ve motive etme İKY'de yerine getirilen dört temel fonksiyondur. Diğer bir fonksiyonda gerektiğinde çalışanların işten çıkartılmaları sürecinin yönetilmesi ile ilgilidir. Başka bir çalışmaya göre personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonları örgütler tarafından en çok uygulanan İKY fonksiyonlarıdır (Akdemir, 2004).

İKY'de sistem mantığı gereği bütün fonksiyonların aynı etkinlikle yerine getirilmesi bir gereklilik olmakla birlikte yapılan çalışmalar örgütlerin literatürde vurgulanan bu söylemi eyleme geçirme aşamasında eksikliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. İKY'de etik çerçevenin nasıl oluşturulabileceği konusunu tartışmada önemli bir girişim olarak kabul edilebilecek çalışmamızda bu çerçevenin sınırlarının çizilmesinde İKY fonksiyonları temel alınmıştır. Diğer bir ifadeyle İKY ve iş etiği ilişkisi personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme fonksiyonları düzeyinde adalet, fırsat eşitliği ve dürüstlük ilkeleri bazında tartışılmaya çalışılmıştır.

C. 1. Personel Seçme ve Yerleştirme Fonksiyonunda İş Etiği

Personel seçim aşamasında adaylar ve örgüt arasında ilk ilişkiler kurulmaktadır (Szalkowski ve Jankowicz, 1999). Bu bakımdan adaylarda örgütle ilgili olumlu izlenimin oluşturulmasında personel seçme ve yerleştirme sürecinin özel bir önemi söz konusudur. Öyle ki, bu süreçte benimsenen yaklaşım, adaylara etik değerlerin ve davranışların örgüt için önemini ifade edecek ve bu konuda onlara ipucu verecektir (Weaver, 2004).

En temel insan haklarından biri olan eşit istihdam fırsatı İKY'de en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. Bu yönde yapılan tartışmalarda, batılı ve diğer ülkelerde personel seçme ve yerleştirme sürecinde diğer İKY fonksiyonlarına nazaran ayrımcılık uygulamalarının daha çok yapıldığına dair kanıtlar ortaya konulmaktadır (Bennington, 2007). Yapılan çalışmalar istihdamda fırsat eşitliği ilkesinin uygulamalara henüz tam manasıyla yansıtılmadığını göstermekte ve bu anlamda söylemin eyleme dönüştürülemediği gerçeğinin altını yeniden çizmektedir.

Örgütlerde ortaya çıkan boş pozisyonlarla ilgili duyuru yapılmadan önce pozisyonu dolduracak adaylarda olması gereken asgari nitelikler belirlenmektedir. Belirlenen nitelikler ile pozisyonun gerekleri arasında simetrinin sağlanması etik bir konudur. Çünkü ilanda yer alacak bu nitelikler doğrultusunda adaylar başvuru yapıp yapmama kararını vereceklerdir. Bunun için de pozisyonun gerekleri objektif olarak belirlenmeli ve bu konuda adaylara doğru bir bilgilendirme yapılmalıdır (Scott, 2005; Armstrong, 2006). Bu aşamadaki en önemli etik konu, boş pozisyonları dolduracak adaylarda aranan niteliklerin işin gerektirdiğinden fazla gösterilmemesi olmaktadır. Aynı zamanda boş pozisyonun gerektirdiği asgari özelliklerin belirlenmesinde ve ilan edilmesinde işin yerine getirilmesine engel ya da destek olmayacak ırk, cinsiyet, din ve benzeri faktörlere yer verilmemelidir (Armstrong, 2006; Scott, 2005; Yüksel,

2000). Aksi takdirde böyle bir uygulama fırsat eşitliği ilkesinin gereklerini göz ardı etmek anlamına gelecektir.

Örgütler boş pozisyonla ilgili verecekleri ilanları mümkün olduğu kadar çok adayın haberdar olmasını sağlayacak bir duyuru yöntemi seçmelidirler. Ayrıca potansiyel bütün adayların ilana başvurabilmeleri konusunda eşit fırsat sağlanmalıdır (Yüksel, 2000). Bu fırsatın sağlanması iş etiğinin bir gereği olmakla birlikte, daha çok adayın başvuru yapmasının sağlanması ile doğru karar verme ihtimali de yükseltilmiş olunacaktır.

Örgütlerdeki boş pozisyonlarla ilgili duyurular yapıldıktan sonraki aşamada ortaya çıkan en önemli etik konular; başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliğinin korunması ve adaylara doldurmaları için verilen formlarda insan haklarına saygısızlık olarak nitelendirilebilecek soru ve ifadelere yer verilmemesi olmaktadır (Uğur, 2008). Ayrıca bu formlarda adaylar arasında ayrımcılığa yol açacak işin gereklerinin talep etmediği bilgilerle ilgili sorular da bulunmamalıdır. Bu konuda örgütlerin gereken hassasiyeti göstermedikleri sıkça tartışılmaktadır. Nitekim yapılan bir çalışmada başvuru formları incelenen örgütlerin adaylara saç ve göz renkleri, kiloları, çocuk sayıları, anne ve babalarının adları ve meslekleri gibi soruların da sorulabildiği görülmüştür (Yeloğlu, 2004).

Personel seçim sürecindeki en önemli etik konulardan birisi tutarlılıktır. Bu nedenle süreç tüm adaylar için tutarlı olmalıdır. Başvuran bütün adaylar aynı görüşme sürecinden, testlerden geçirilmeli ve hepsine ayrımcılık yapılmadan aynı mesafede bulunduğu gösterilmelidir (Arvey ve Renz, 1992). Adayların seçim süreciyle ilgili adaletsizlik algıları hem örgütün imajını olumsuz yönde etkileyecek hem de iş etiği hassasiyetinin yüksek olmadığına bir ifadesi olabilecektir. Ancak uygulamada örgütlerin çoğunlukla bu yönde gereken hassasiyetleri göstermedikleri ve belirli önyargılara sahip oldukları bilinmektedir. Nitekim yapılan bir çalışmada katılımcı örgütlerin başvuran adaylardan belirli üniversitelerden mezun olanlara öncelik tanıdıkları belirlenmiştir (Yeloğlu, 2004). Bu uygulama adaylar arasında fırsat eşitliğini bozacak nitelikte olduğu için etik dışı olarak değerlendirilmektedir.

Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonu örgütle benzer etik değerlere, ilkelere ve hassasiyetlere sahip adayların belirlenmesinde İK yöneticilerine önemli bir fırsat sunmaktadır (Miceli ve Near, 2001). İK yöneticileri bu fırsatı değerlendirebilmek için seçim yöntemlerine adayların bu hassasiyetlerini ortaya koyacak kriterlere yer vermelidirler. Bu yönde örgütsel değerlere uygunluk seçim kararını etkilemelidir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007; Vickers, 2005; Buckley ve diğ., 2001). Öyle ki, etik hassasiyetleri yüksek adaylar işe alındığında bu bireyler diğer çalışanlar için rol model olma rolünü de üstlenebileceklerdir (Valentine, 2010).

İşe alınacak adayların seçiminde kullanılacak yöntemlere sadece adayların yetenek ve deneyimlerini ölçmeye yönelik olarak başvurulması sürecin bu aşamasında ortaya çıkan önemli bir konudur. Örneğin görüşme yönteminde adaylara sorulacak sorular kişisel haklara saygıyı ön planda tutacak ve onların özel yaşamlarının mahremiyetini ihlâl etmeyecek nitelikte olmalıdır (Uğur, 2008; Scott, 2005).

İK yöneticileri adaylarla ilgili bilgi toplanması aşamasında kişilerin özel yaşam mahremiyetlerini korumaya özen göstermelidirler (Arvey ve Renz, 1992). Bununla birlikte adayların referans kontrolleri yapılırken de hassas davranmalıdırlar. Özellikle halen başka örgütlerde çalışan adayların iş başvurusu yapmaları nedeniyle işten çıkartılma ihtimalleri göz önünde tutulmalı ve bilgilerin gizliliği korunmalıdır (Scott, 2005).

İşe alınacak adayların belirlenmesindeki en önemli konulardan birisi, seçim kararının önyargılardan arındırılması ve tamamen adayların niteliklerine göre verilmesi ile ilgilidir (Uğur, 2008; Yüksel, 2000; Arvey ve Renz, 1992). Seçim kararında kullanılacak kriterlerin doğrudan pozisyonla ilişkili olması ve bütün adaylar için aynı kriterlerin kullanılması göreceli olarak personel seçim sürecinin daha adil bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu aşamada alınan kararda fırsat eşitliği ve adalet ilkelerinin ihlâl edilip edilmediğini kontrol etmek için karar farklı bakış açılarına sahip kişiler tarafından yeniden gözden geçirilmelidir (Arvey ve Renz, 1992).

İşe alınacak kişilerin kararı verildikten sonra etik davranmayı benimseyen İK yöneticilerinin diğer adaylara başvurularıyla ilgili geri bildirimde bulunmaları beklenmektedir (Scott, 2005; Yüksel, 2000). Böyle bir bildirim yapılması İK yöneticilerinin adaylara karşı sorumluluklarını önemsediklerinin bir göstergesi olacaktır.

Bu tartışmalar ışığında personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunun etik çerçevede yürütülmesi için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Boş pozisyonları dolduracak adaylarda aranan nitelikler işin gerektirdiğinden fazla gösterilmemelidir.
- Boş pozisyonla ilgili özelliklerin belirlenmesinde ve ilan edilmesinde işin yerine getirilmesine engel ya da destek olmayacak ırk, cinsiyet, din ve benzeri faktörlere yer verilmemelidir.
- Bütün adaylara boş pozisyonlara başvurma konusunda eşit fırsat sağlanmalıdır.
- Başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunmalıdır.
- Başvuru formlarında insan haklarına saygısızlık olarak nitelendirilebilecek ve ayrımcılığa yol açacak soru ve ifadeler yer verilmemelidir.
- Personel seçim sürecinde bütün adaylara tutarlı davranılmalıdır.
- Personel seçim sürecinde adaylara örgütle ilgili doğru ve dürüst bilgi verilmelidir.
- Personel seçme sürecinde kullanılan seçme yöntemleri bütün adaylara aynı şekilde uygulanmalı ve ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Seçme yöntemleri kullanılırken adayların kişisel hakları ve özel yaşam mahremiyetleri ihlâl edilmemelidir.
- Başvuran adaylarla ilgili bilgi toplanırken özel yaşam mahremiyeti korunmalıdır. Özellikle halen başka bir örgütte çalışmaya devam eden adayların referans kontrolleri yapılırken daha hassas davranılmalıdır.
- İşe alınacak adayların seçilmesinde uzman kişiler söz sahibi olmalıdır.
- Seçim kararı objektif kriterlere dayandırılmalı ve adayların niteliklerine göre verilmelidir.
- Seçim kararında adayların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve siyasal bağlantıları etkili olmamalıdır.

- Seçim kararı farklı bakış açılarına sahip kişiler tarafından kontrol edilmelidir.
- Seçim kararı verildikten sonra başvuran bütün adaylara geri bildirimde bulunulmalıdır.

C. 2. Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunda İş Etiği

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun uygulamaya geçirilmesinde ortaya çıkan farklı etik konular söz konusudur (Woodall ve Douglas, 2000). İş etiğini kurumsallaştırmayı hedefleyen İK yöneticileri fonksiyonun yürütülmesinde izlenen her aşamada bu etik konuları göz önünde bulundurmakla yükümlüdürler.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve bu ihtiyacın niteliğinin ortaya konması eğitim ve geliştirme fonksiyonunun ilk aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada mevcut durumun objektif kriterlere dayandırılarak ortaya konması önemlidir. Daha açık bir ifadeyle çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olacak bir durumun oluşmaması için çalışanların mevcut nitelik ve performanslarıyla ilgili tarafsız değerlendirmenin yapılması gerekmektedir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun yürütülmesinde adalet, fırsat eşitliği, doğruluk ve dürüstlük ilkeleri benimsenmelidir. İş etiğinin gereği olarak İK yöneticileri eğitim ve geliştirme imkânının sunulmasında bütün çalışanlara fırsat eşitliği sağlamalıdır (Uğur, 2008; Scott, 2005; Weaver, 2004; Wooten, 2001). Yaşanan hızlı değişim kademe farkı gözetmeksizin bütün çalışanların beceri ve bilgilerinin eskimesine yol açmaktadır. Bu anlamda bütün çalışanların beceri ve bilgilerini güncellemeye ihtiyacı olduğu gerçeği gözden kaçırılmamalıdır.

İKY’de fırsat eşitliği ilkesinin benimsenmesi gereği olarak eğitim ve geliştirme sürecinde yerine getirilebilecek bazı uygulamalar söz konusudur. Bu uygulamalar aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2006):

- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımında kadın ve erkekler eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar.
- İşe yeni başlayan çalışanlara da eğitim programlarına katılma fırsatı sağlanmalıdır.
- Eğitim verilecek çalışanların seçilmesinde kullanılan kriterler cinsiyet ayrımcılığına yol açmamalıdır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra talep edilen eğitim ve geliştirme niteliğine bağlı olarak programların kapsamı belirlenmektedir. Bu aşamada da farklı etik konular söz konusudur. Öncelikle eğitim ve geliştirme desteği sunulacak çalışanların fikri alınmalı ve kendi istekleriyle bu programlara katıldıkları konusunda emin olunmalıdır. Aksi takdirde çalışanların bu yönde zorlama veya baskı ile karşılaşmaları etik dışı olacaktır (Wooten, 2001).

Eğitim ve geliştirme programları farklı ihtiyaç ve talepler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu farklılıklar göz önünde bulundurmakla birlikte kapsam ve düzeyi ne olursa olsun eğitim ve geliştirme programları yöneticilere örgütün etik kodlarında yer alan değerlerini çalışanlara benimsetme ve etik problemlerin nasıl çözülebileceğini gösterme konusunda önemli bir fırsat sunmaktadır (Valentine, 2010). Dolayısı ile İK yöneticileri eğitim

ve geliştirme programlarının kapsamlarını bu fırsattan faydalanmayı da hedefleyecek düzeyde belirlemelidirler.

Eğitim ve geliştirme yönteminin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme desteği işbaşında çalışanların amirleri veya yöneticileri tarafından sunulacaksa, tarafların pozisyonlarından kaynaklanan etik sorunlar ortaya çıkabilecektir. Öyle ki, eğitici rolünde olan amir veya yöneticiler pozisyon olarak eğitim alan çalışanlardan daha avantajlı oldukları için bu avantajı suiistimal etme eğiliminde olabileceklerdir. İK yöneticileri böyle bir durumda ortaya çıkan güç asimetrisinin kötüye kullanılmadan sürecin etik çerçevede yürütülmesi sorumluluğuna sahiptirler(Scott, 2005).

Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirildiği son aşamayla ilgili göz önünde bulundurulması gereken en önemli etik konu, değerlendirmede kullanılan kriterler ve yöntemlerle ilgilidir. Programların amaçlarına ne ölçüde ulaştığının değerlendirmesi yapılırken objektif kriterler kullanılmalıdır. Aynı zamanda bu kriterler fark gözetmeksizin eğitime katılan bütün çalışanlara tutarlı bir şekilde uygulanmalıdır. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması fonksiyonun etik çerçevede yürütülmesinin bir gerekliliği olacaktır.

Bu bölümde yapılan tartışmalarda üzerinde durulan etik konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde objektif kriterler kullanılmalıdır.
- Bütün çalışanlara eğitim ve geliştirme programlarının sunulmasında fırsat eşitliği sağlanmalıdır.
- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımı kadın ve erkekler eşit fırsatlara sahip olmalıdırlar.
- Eğitim ve geliştirme programlarına katılımı işe yeni başlamış olmak program kapsamı dışında kalmayı gerektirmemelidir.
- Eğitim ve geliştirme programlarına katılım konusunda çalışanların düşünceleri önemsenmeli ve izinleri alınmalıdır.
- Eğitim ve geliştirme programlarının kapsamı objektif kriterler doğrultusunda belirlenmelidir.
- İK yöneticileri programların sunulmasında eğitimci ve çalışanlar arasındaki ilişkinin etik çerçevede yürütülmesi konusundaki sorumluluklarını yerine getirmelidirler.
- Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde objektif kriterler kullanılmalı ve bu kriterler bütün katılımcılara fark gözetmeksizin aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliği ile ilgili yapılan değerlendirmeler çalışanlarla paylaşılmalıdır.

C. 3. Performans Değerlendirme Fonksiyonunda İş Etiği

Performans değerlendirmeden elde edilecek çıktıların çalışanlarla ilgili önemli kararlarda kullanılması, sürecin etik çerçevede yürütülmesini zorunlu kılan önemli bir faktördür. Şayet süreç iş etiği çerçevesinde yerine getirilirse elde edilecek çıktılar ve bu çıktılara dayandırılacak kararların kalitesi de yükselecektir.

Günümüzde örgütler çalışanlar arasında adaleti sağlayabilmek için performans değerlendirme çıktılarını başta ücret olmak üzere, terfi, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma gibi kritik kararlarda kullanmaktadırlar. Ancak mevcut durum beraberinde etik problemleri de getirmektedir. Bu problemlerin çoğu performans değerlendirme sürecinin doğru, adaletli, önyargıdan uzak, objektif bir şekilde yürütülmemesinden kaynaklanmaktadır (Sillup ve Klimberg, 2010; Valentine, 2010; Weaver ve Trevino, 2001; Longenecker ve Ludwig, 1990).

Performans değerlendirme sürecinde ilk aşama olan çalışanların hangi kriter ve standartlara göre değerlendirileceği kararının verilmesinde farklı etik konular gündeme gelmektedir. Buna göre belirlenen kriterler ve standartlar öncelikle objektif olmalı ve çalışanların din, dil, ırk, cinsiyet, yaş ve siyasal düşünceler gibi özellikleri dikkate alınmadan herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır (Uğur, 2008; Yüksel, 2000; Winstanley ve Smith, 1996). Bu nedenle kriterlerin farklılığı değerlendirilen kişilerin özelliklerinden değil işlerin gereklerinden kaynaklanmalıdır. Aynı zamanda kullanılan kriterler ölçülebilir, üzerinde uzlaşa sağlanan ve önyargıdan uzak olarak belirlenmiş olmalıdır (Weaver ve Trevino, 2001; Wooten, 2001; Winstanley ve Smith, 1996; Longenecker ve Ludwig, 1990). Değerleme standartları belirlenirken de aynı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanında beklenen performansla ilgili olarak çok kolay veya çok zor ulaşılır hedeflerin belirlenmesi adalet ilkesine aykırı olacaktır (Sillup ve Klimberg, 2010).

Performans değerlendirme süreci çalışanların öngörülen performans hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerini göstermektedir. İşleriyle ilgili etkinliklerinin ölçülmesi yanında performans değerlendirme fonksiyonuyla çalışanların etik hassasiyet ve davranışları da ortaya konabilecektir. Bunun için iş etiğini kurumsallaştıran örgütler performans değerlendirme sistemlerine çalışanların etik performanslarını ölçecek kriterler de eklemelidirler. Örneğin bu yönde diğer çalışanlara saygı gösterme çalışanların etik davranışlarını değerlemede bir kriter olarak kullanılabilir (Arslan ve Berkman, 2009; Vuuren ve Eiselen, 2006; Bolat ve Seymen, 2003).

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların performanslarını kimlerin değerlendireceği kararı iş etiği ile yakından ilişkili bir konudur. Literatürde değerlendirici sayısının artmasıyla birlikte sürecin gerçek durumu yansıtmada düzeyinin de yükseldiği kabul edilmektedir. Sillup ve Klimberg'e (2010) göre, değerlendiricilerin farklı kaynaklardan olması sisteme yansıtılması muhtemel önyargıların önüne geçmekte ve süreç daha objektif bir biçimde yürütülebilmektedir.

Performans değerlendirmenin başarısını etkileyen önemli faktörlerden birisi değerlendirilen çalışanların süreçle ilgili olarak bilgilendirilmelidir. Performansın neden, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından değerlendirileceği, değerlendirme sonuçlarının hangi kararlarda kullanılacağı konusunda çalışanların doğru ve dürüst bir şekilde bilgilendirilmesi yöneticilerin etik sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağı sorusunun da üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Çünkü isabetli olarak verilmeyen kararlar sürecin objektifliğini ve adaletliliğini

olumsuz yönde etkileyecektir. Bu itibarla zaman aralığı çalışanların performanslarını yansıtacak düzeyde optimum olarak belirlenmelidir. Örneğin belirlenen performans standartlarının hangi süre içerisinde gerçekleştirilebileceği ortaya konmalı ve belirlenen hedeflerin düzeyi ile değerlendirme aralıkları arasında paralellik kurulmalıdır.

Çalışanların performanslarını ölçmede kullanılacak yöntem veya yöntemlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel kriter, yöntemin gerçeği en doğru ve adil bir şekilde ortaya koyabilme potansiyelidir. Bu doğrultuda her yöntemin faydaları ve sakıncaları tartışılarak en uygun yöntem seçilmelidir. Ayrıca seçilen yöntemin etkinlikle uygulanabilmesi için değerleyicilerin yöntemi uygulama konusunda bilgili ve deneyimli olmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirmede elde edilen çıktıların kontrol edilmesinde de etik ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için değerlendirme sonuçlarının kontrol edilmesinde çalışanların özellikleri ve yönetimle bağlantıları gibi faktörler etkili olmamalıdır. Diğer bir ifadeyle sonuçlar değiştirilmemeli, şayet performans hedeflerine ulaşılamamış ise sonuçlar üzerinde oynamalar yapılarak ulaşılmış gibi gösterilmemelidir (Wooten, 2001).

Çalışanlara performans sonuçları hakkında geri bildirimde bulunma değerlendirmenin son aşamasını oluşturmaktadır (Yüksel, 2000; Longenecker ve Ludwig, 1990). Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunulması etik sorumluluk gereğidir. Özellikle negatif geri bildirim alan çalışanlara daha saygılı davranmaya özen gösterilmelidir (Weaver ve Trevino, 2001).

Yapılan bu tartışmalar ışığında performans değerlendirme fonksiyonun etik çerçevede yürütülebilmesi için göz önünde bulundurulması gereken faktörler aşağıda gibi sıralanabilir:

- Performans değerlendirme kriterleri objektif, ölçülebilir, önyargıdan uzak ve ayrımcılığa yol açmayacak şekilde belirlenmelidir.
- Performans değerlendirme kriterleri herkese eşit şekilde uygulanmalıdır.
- Kriterlerin farklılığı değerlendirilen çalışanların özelliklerinden değil yaptıkları işten kaynaklanmalıdır.
- Performans standartlarının belirlenmesinde adaletli olunmalıdır. Ulaşılması çok kolay veya çok zor standartlar belirlenmemelidir.
- Performans değerlendirmenin önyargısız ve adaletli bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların işi gereği ilişki kurduğu herkes sürece dâhil edilmeye çalışılmalıdır.
- Performansı değerlendirilecek çalışanlara sürecin her aşamasında doğru ve dürüst bir şekilde bilgi verilmelidir.
- Performans değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı kararının verilmesinde işin niteliği ve belirlenen hedeflerle uyumluluğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değerlendirmede kullanılacak yöntem çalışanların performanslarını en doğru ve adil bir şekilde ortaya koyabilecek düzeyde seçilmelidir.
- Değerlendiriciler kullanacakları yöntemle ilgili deneyime ve bilgiye sahip olmalıdırlar.

- Değerlendiriciler objektif olmalı ve din, dil, ırk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünceler gibi ayrımcılık gözetken önyargılarını sürece dâhil etmemelidirler.
- Performans değerlendirme sonuçlarıyla ilgili çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır.

C. 4. Ücret Yönetimi Fonksiyonunda İş Etiği

Montemayor (2008) tarafından yapılan bir çalışmada iş etiği ve ücret yönetimi fonksiyonunun ilişkisi ücret etiği (compensationethics) olarak ifadelendirilmiştir. Araştırmacı bu yönde ücret etiğini; çalışanlara ödenen ücretle ilgili stratejilerin, politikaların ve kararların etik niteliklerini geliştirmek için etik norm, ilke ve standartların yol göstericiliğinden faydalanılması olarak tanımlamıştır (Montemayor, 2008).

Diğer İKY fonksiyonlarında olduğu gibi ücret yönetimi fonksiyonunun yürütülmesinde de farklı etik konular gündeme gelmektedir. Ücret yönetimi sürecinde ortaya çıkan bu etik konularla ilgili tartışmalar şu şekilde gerçekleşmektedir: Ücret yönetiminin ilk aşaması iş analizi ve iş değerlemesinin yapılmasından oluşmaktadır. İş analizinde işin ve o işi yapacak kişilerin sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesinde objektiflik ön planda tutulmalı ve gerçek durum yansıtılmalıdır. Bunun için de işin gerektirdiği ve bu işi yapacak çalışanlarda olması gereken özellikler olduğundan fazla gösterilmemelidir.

İş analizinden sonra iş değerlendirme süreci de ücret eşitliği ve adaletin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle günümüz örgütlerinin önemli bir sorunu olan eşit işe eşit ücret ödenmesi (Wellsve Spinks, 1996) noktasında iş değerlendirme merkezi önemli bir konu olmaktadır (Armstrong, 2006).

Ücretin belirlenmesinde temel veri kaynağı olmasından ötürü (Armstrong, 2006) ücret adaletinin ve eşitliğinin sağlanmasında iş değerlemenin objektif kriterler doğrultusunda yapılması gerekmektedir (Sevimli, 2005). Bu şekilde objektif kriterlere dayandırılarak yapılan iş değerlendirme sonuçlarının kullanımı ücret etiğinin sağlanmasında önemli bir adım olacaktır.

Ücretin belirlenmesine temel verilerden birini sunan diğer kaynak performans değerlendirme sonuçlarıdır. Bu açıdan performans değerlendirmenin etik bir çerçevede yürütülmesi ücret yönetimi fonksiyonunun etik başarısını doğrudan etkilemektedir. Valentine'ye (2010) göre, örgütlerönyargıdan ve subjektiflikten uzak bir performans değerlendirme sistemi geliştirerek bu doğrultuda örgüt içinde adalet duygusunu aşılacak bir ücretlendirme politikası benimseyebileceklerdir.

Yapılan araştırmalar çalışanların daha çok ne kadar ücret aldıklarıyla değil bu ücretin hangi kriterler doğrultusunda kendilerine verildiği ile ilgilendiklerini göstermektedir (Bloom, 2004). Dolayısı ile çalışanların ücret yönetimi süreciyle ilgili adalet ve eşitlik algıları büyük ölçüde kullanılacak kriterlerin objektifliğine bağlı olacaktır. Bunun için çalışanlar arasında ortaya çıkacak ücret farklılıkları işin niteliği ve performans düzeyi gibi mevcut durumu yansıtacak verilere dayandırılmalıdır (Uğur, 2008; Yüksel, 2000). Bu aşamada İK yöneticileri ücretin belirlenmesinde sürekli olarak kullanılan kriterlerin objektifliğini gözden geçirmeli ve gereken güncelleştirmeleri yapmalıdırlar (Scott, 2005).

Ücretin belirlenmesinde üst yönetime yakınlık, cinsiyet, din, siyasal düşünce gibi subjektif kriterlerin kullanılması etik dışı olacak ve ayrımcılığa yol açacaktır (Wooten, 2001). Özellikle günümüzde cinsiyet ayrımcılığına dayanan ücretlendirmenin sıklıkla gündeme geldiği

bilinmekte ve bu ayrımcılık uygulaması çalışma yaşamının önemli bir sorunu olmaktadır (Gundersen, 1994). Genel olarak ücretlendirmede cinsiyet ayrımcılığını erkeklere oranla kadınların daha düşük düzeyde buldukları ekonomik statülerinin tetiklediği kabul edilmektedir. Ayrıca kadınların ve erkeklerin eşit iş fırsatlarına sahip olmadıkları yönündeki kabul de yapılan ayrımcılığın diğer nedenini oluşturmaktadır (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). Yapılan çalışmalar da ücretlendirmede kadınların erkeklerle olan potansiyel dengelerinin fırsat eşitsizliği nedeniyle olumsuz yönde bozulduğunu ortaya koymaktadır.

Ücret yönetiminin diğer bir aşaması olan ücret araştırması piyasadaki işlerin ve bu işlere verilen ücretlerin incelenmesini kapsamaktadır. Ücret adaletinin sağlanmasında örgütteki işlere verilen/verilmesi düşünülen ücretlerle piyasadaki benzer işlere verilen ücretlerin karşılaştırılması eşitlik ve adaletin sağlanmasında örgütle bir kontrol mekanizması sağlayacaktır. Örgütlerin piyasa ücretlerini sistematik olarak karşılaştırmaları aynı sektör içinde benzer işlere ödenen ücretlerin de kendi içinde denge kurmasına neden olacaktır.

Ücret sistemi ve ücret düzeyinin belirlenmesi de kendi içinde etik konuları barındırmaktadır. Ücretlerin belirlenmesinde kullanılacak sistemin çalışanların örgütte kattıkları değeri yansıtacak düzeyde oluşturulması çok önemlidir. Literatürde ücret sistemlerini konu eden çalışmaların çoğunda örgütsel adalet kavramı vurgulanmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar adalet ilkesinin ücret sistemlerinin tasarlanmasındaki rolünü ortaya koymuştur. Öyle ki, bu çalışmalarda ücret sistemleri örgütlerin değerlerinin ve iş etiğine yaklaşımlarının bir yansıması olarak ele alınmıştır (Bloom, 2004).

Ücret yönetiminin son aşaması çalışanlara aldıkları ücretin hangi kriterler doğrultusunda belirlendiği ve nasıl hesaplandığını konusunda geri bildirimde bulunma oluşturmaktadır. İş etiği açısından çalışanların doğru bir şekilde bilgilendirilmeleri önemli bir gerekliliktir. Bu nedenle sürecin her aşamasında şeffaf olunmalı ve bu çalışanlara gösterilmelidir (Armstrong, 2006).

Ücretin belirlenmesi sürecinde İK yöneticilerinin tüm çalışanlara eşit mesafede olmaları ve adaletliliği benimsemeleri etik bir sorumluluktur. Bunun dışında çalışanların ücretlerinin zamanında ödenmesi de etik konular arasında yer almaktadır. Bilindiği üzere ülkemizde özellikle enflasyon oranlarının yüksek olduğu dönemlerde bazı işverenler bu yönde ödemeleri geciktirerek faiz geliri elde etmeye çalışmışlardır. Bu uygulamanın etik dışı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda ülkemizde sıklıkla karşılaştığımız vergi maliyeti kaygısıyla verilen ücret ve yasal olarak bildiri yapılan ücret oranlarının arasında farklılık olması durumu da etik açıdan onaylanabilir değildir.

Bu bölümde yapılan tartışmalar ışığında ücret yönetimi fonksiyonunda göz önünde bulundurulması gereken faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Eşit değerdeki işleri yerine getiren çalışanlara eşit ücret ödenmelidir.
- Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların örgüte kattıkları değer göz önünde bulundurulmalı ve bu yöndeki farklılıklar ücrete yansıtılmalıdır.
- Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan kriterlerin objektifliği sürekli olarak gözden geçirilmelidir.
- Örgüt içinde ve dışında eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulamaya geçirilebilmesi için ücretlerin belirlenmesinde sürekli olarak piyasa ücret araştırması yapılmalıdır.

- Ücret sistemlerinin oluşturulmasında çalışanların örgüte kattıkları değeri yansıtacak objektif kriterler kullanılmalıdır.
- Ücret sistemleri bütün çalışanlara fark gözetmeksizin aynı şekilde uygulanmalıdır.
- Ücret yönetimi sürecinde şeffaf olunmalı ve çalışanlara geri bildirimde bulunulmalıdır.
- Ücretler çalışanlara zamanında ödenmelidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İş etiği ve İKY'yi konu edinen çalışmalarda genel olarak kavramlar arasında güçlü bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle bütün İKY karar ve uygulamalarının etik boyuta sahip olduğu konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma söz konusudur. Ancak araştırmacılar evrensel olarak bu uygulamaların etik çerçevede yürütülüp yürütülemeyeceği konusunda fikir ayrılığı yaşamaktadırlar. Öyle ki, bu alanda evrensel etik ilkelerin mümkün olup olmayacağı tartışması süregelmektedir. Çalışmamızda kültürel görecelik gerçeği kabul edilmekle birlikte, temel etik ilkelerin evrensel manada yol göstericiliğinden faydalanılabileceği kabul edilmiş ve İKY fonksiyonlarında iş etiği konusu adalet, eşitlik ve doğruluk ilkeleri ışığında tartışılmaya çalışılmıştır.

İKY ve iş etiği arasında güçlü bir ilişkinin varlığını kabul ettiğimiz çalışmamızda bu ilişki temel olarak nitelendirilen İKY fonksiyonları bazında değerlendirilmiştir. Bilindiği gibi İKY bir sistem mantığı içerisinde yürütülmektedir. Başka bir anlatımla bütün olarak fonksiyonun başarısı İKY ile ilgili tüm karar ve uygulamaların etkinliği tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla fonksiyon bütüncül bir bakış açısını gerektirmektedir. Çalışmamızda bütün İKY karar ve uygulamalarının aynı düzeyde etik öneme sahip olduğu kabulü ile birlikte İKY ve iş etiği ilişkisi temel İKY fonksiyonları ışığında tartışılmıştır. Buna göre personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi fonksiyonlarının yürütülmesinde ortaya çıkabilecek etik konular süreç mantığı çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada yapılan tartışmalar ışığında İKY'de etik çerçevenin nasıl oluşturulabileceği konusunda yöneticilere önemli bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda ortaya çıkan tablo fonksiyonlar bazında şu şekilde özetlenebilir: Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunu iş etiği ilkeleri doğrultusunda yürütmek isteyen örgütler boş pozisyonlarla ilgili ilanların verilmesinden işe alınacak kişilerin seçimine kadar süreci titizlikle yönetmelidirler. Aynı zamanda adaylarla ilk ilişkilerin kurulduğu bu süreçteki iş etiğine bağlılık düzeyinin örgütsel imajı olumlu açıdan etkileyeceği unutulmamalıdır. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile ilgili alınacak her kararda objektiflik, fırsat eşitliği, adalet gibi etik ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde İK yöneticileri süreç sonucunda elde edilecek sonuçların çalışanlarla ilgili alınacak pek çok karara çıktı sunacağı bilinci ile hareket etmelidirler. Bunun için de sürecin her aşamasında etik ilkelerin yol göstericiliğinden faydalanılmalıdır. Diğer fonksiyonlarda olduğu gibi ücret yönetimi fonksiyonunda etik ilkelere bağlı kalınarak yürütülmesinin özel bir önemi söz konusudur. Bu önem emek-ücret değişimi olarak ifade edilen çalışan-işveren ilişkisinin kurulma nedeninden

kaynaklanmaktadır. Çalışanlar nezdinde emek-ücret değişiminin adaletli bir biçimde gerçekleştirilmeside etik örgüt imajının devam ettirilmesi açısından vazgeçilmez bir unsurdur.

Yapılan tartışmalar ışında genel olarak örgütlere özellikle de fonksiyonun yürütücüleri olarak İK yöneticilerine aldıkları tüm kararlarda iş etiği ilkelerinin yol göstericiliğinden faydalanmaları önerilmektedir. Aynı zamanda yöneticiler etik örgüt kültürünün yaratılmasında ve sürdürülmesinde alınacak her karar ve uygulamada etik ilkelere bağlılığı vurgulamalıdır. Bununla birlikte örgüt içinde çeşitli şekillerde etik çalışan davranışları teşvik edilmelidir.

Araştırmalarına İKY ve iş etiği ilişkisini konu edecek araştırmacılara İKY'nin daha kapsamlı olarak ele alındığı çalışmaların gerçekleştirilmesi önerilebilir. Ayrıca teorik düzeyde yaptığımız tartışmalar doğrultusunda konunun ampirik çalışmalarla desteklenmesinin literatüre önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

AKDEMİR, Bünyamin, “Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 49, (2004), s. 427-455.

AKGEYİK, Tekin, “Türkiye’de İş Etiği: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla”, Editörler: ORMAN, S., ve Z. Parlak, *İşletmelerde İş Etiği*, Ticaret Odası Yayınları, s. 284–300, 2009.

APPELBAUM, H. Steven ve Mackenzie, Loring, “Compensation in the Year 2000: Pay for Performance?”, *Health Manpower Management*, Vol: 22, No: 3, (1996), pp. 31-39.

ARMSTRONG, Michael, *A Handbook Human Resource Management Practice*, 10. Baskı, KoganPage, London, 2006.

ARSLAN, Mahmut ve Berkman, Ümit, *Dünyada ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, 2009, Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492, www.tusiad.org.tr/, 03.11.2009.

ARSLAN, Mahmut, *İş ve Meslek Ahlâkı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

ARVEY, D. Richard ve Renz, Gary, L., “Fairness in the Selection of Employees”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 11, No: 5/6, (1992), pp. 331-340.

AYDIN, İnyet, Pehlivan, *Yöneltil Mesleki ve Örgütsel Etik*, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2004.

BENNINGTON, Lynne, “HR Managers as Ethics Agents of the State”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, Oxford University Press, New York, pp. 137-151, 2007.

BERENBEIM, Ronald, E., “Utilizing HR and Ethics and Compliance Collaboration to Promote an Ethical Culture”, *Employment Relations Today*, Spring, (2010), pp. 17-26.

BLOOM, Matt, “The Ethics of Compensation Systems”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 52, No: 2, (2004), pp. 149-152.

BOLAT, Tamer ve Seymen, Aytemiz, Oya, “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, Cilt. 6, Sayı. 9, (2003), s. 67-84.

BUCKLEY, Ronald, M., Beu, S., Danielle, Frink, D. Dwight, Howard, L. Jack, Berkson, Howard, Mobbs, A. Tommie ve Ferris, R. Gerald, “Ethical Issues in Human Resources Systems”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, (2001), pp. 11-29.

BUDD, John, W. ve Scoville, G. James, “Moral Philosophy, Business Ethics and the Employment Relationship”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics*

of Human Resources and Industrial Relations, Labor and Employment Relations Association, pp. 1–21, 2005.

BURKE, J. Ronald ve Ng, Eddy, “The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management”, *Human Resource Management Review*, Vol: 16, (2006), pp. 86-94.

DEMİRKAYA, Harun ve Özcüre, Gürol, “İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İş Etiğinin Oluşumundaki Rolü ve Önemi”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, s. 605-611, Antalya, 2008.

DEMİRKAYA, Harun, “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, Temmuz-Aralık, s(2006), 1-23.

DONALDSON, John, “Multinational Enterprises, Employment Relations and Ethics”, *Employee Relations*, Vol. 23, No. 6, (2001), pp. 627–642.

GREENWOOD, R. Michelle, “Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 36, No: 3, (2002), pp. 261-278.

GUNDERSON, Morley, “Pay and Employment Equity in the United States and Canada”, *International Journal of Manpower*, Vol: 15, No: 7, (1994), pp. 26-43.

KAMOCHÉ, Ken, “Strategy, Knowledge, Appropriation and Ethics in HRM”, Editörler: PINNINGTON, A., R. Macklin ve T. Campbell, *Human Resource Management: Ethics and Employment*, Oxford University Press, New York, pp. 252-265, 2007.

KIREL, Çiğdem, “Örgütlerde Etik Davranışlar ve Yönetimi”, Editör: Enver Özkalp, *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, s. 229–246, 2003.

KUÇURADİ, İoanna, “Etik ve Etikler”, *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*, Sayı 1.423/1, (2003), s. 7-9.

LEGGÉ, Karen, “The Ethical Context of HRM: The Ethical Organisation in the Boundaryless World”, Editörler: Winstanley, D. ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 23–40, 2000.

LONGENECKER, Clinton ve Ludwig, Dean, “Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 9, No: 12, (1990), pp. 961-969.

LOO, Robert, “Are Women More Ethical Than Men? Findings from Three Independent Studies”, *Women in Management Review*, Vol. 18, No. 4, (2003), pp. 169-181.

MAURO, Nicholas, Natale, M. Samuel ve Libertella, F. Anthony, “Personel Values, Business Ethics and Strategic Development”, *Cross Cultural Management*, Vol.6, No. 2, (1999), pp. 22–28.

MCDONALD, M. Gael, “An Anthology of Codes of Ethics”, *European Business Review*, Vol. 21, No. 4, (2009), pp. 344–372.

MCNAMARA, Carter, “Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Manager”, (2003), <http://managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>, 30.09.2010.

MICELI, M. P. ve Near, J. P., “Ethical Issues in the Management of Human Resources”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, (2001), pp. 1-9.

MONTEMAYOR, Edilberto, “Universal and National Norms for Organizational Compensation Ethics: Using Severance Pay as an Illustration”, *Global Compensation: Foundations and Perspectives*, Editör: L. R. Gomez ve M. S. Werner, pp. 28-39, 2008.

O’HIGGINS, Eleanor ve Kelleher, Bairbre, “Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing and Finance Functional Managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 56, (2005), pp. 275-288.

ÖZGENER, Şevki, *İş Ahlakının Temelleri: Yönetel Bir Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

SAYLI, Halil ve Kızıldağ, Duygu, “Yönetel Etik ve Yönetel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 9, (1), (2007), s. 231-251.

SCHULER, S. Randall, “The Internationalization of Human Resource Management”, *Journal of International Management*, Vol: 6, (2000), pp. 239-260.

SCHUMANN, L. Paul, “A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics”, *Human Resource Management Review*, Vol: 11, (2001), pp. 93-111.

SCOTT, D. Elizabeth, “The Ethics of Human Resource Management”, Editörler: BUDD, J. W. ve J. G. Scoville, *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labor and Employment Relations Association, pp. 173-201, 2005.

SELAMOĞLU, Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, *TISK İşveren Dergisi*, Sayı:10, (2000), Temmuz.

SEVİMLİ, Ahmet “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”, *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, (2005).

SILLUP, P. George ve Klimberg, Ronald, “Assessing the Ethics of Implementing Performance Appraisal Systems”, *Journal of Management Development*, Vol: 29, No: 1, (2010), pp. 38-55.

SPENCE, Laura, “What Ethics in the Employment Interview?”, Editörler: WINSTANLEY ve J. Woodall, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*, Macmillan Press, Londra, pp. 43-58, 2000.

SVENSSON, Göran ve Wood, Greg, “The Dynamics of Business Ethics: A Function of Time and Culture-Cases and Models”, *Management Decision*, 41/4, (2003), pp. 350-361.

SZALKOWSKI, A., ve Jankowicz,D., “TheEthicalProblems of Personnel Management in a TransitionEconomy”, International Journal of SocialEconomics, Vol. 26, No. 12, (1999), pp. 1418–1427.

UĞUR, Âdem, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.

VALENTINE, Sean, “Human Resource Management, EthicalContextandPersonnelConsequences: A CommentaryEssay”, Journal of Business Research, Vol: 63, (2010), pp. 908-910.

VICKERS, Mark, “Business EthicsandThe HR Role: Past, PresentandFuture”, Human Resource Planning, Vol. 28.1, (2005) pp. 26-32.

VUUREN, Lj Van ve Eiselen,Rj, “A Role for HR in CorporateEthics? South AfricanPractitioners’ Perspectives”, SA Journal of Human Resource Management, Vol: 4 (3), (2006), pp. 22-28.

WEAVER, R. Gary, “EthicsandEmployees: Makingthe Connection”, The Academy of Management Executive, Vol: 18, No: 2, (2004), pp. 121-125.

WEAVER, R. Gary ve Trevino,Klebe,Linda, “The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management A FairnessPerspective”, Human Resource Management Review, Vol: 11, (2001), pp. 113-134.

WELLS, Deborah ve Schminke,Marshall, “Ethical Development and Human Resources Training An İntegrative Framework”, Human Resource Management Review, Vol. 11, (2001), pp. 135-158.

WELLS, Barron ve Spinks,Nelda, “TheContext of Ethics in theHealthCareIndustry”, HealthManpower Management, Vol. 22, No. 1, (1996), pp. 21–29.

WILEY, Carolyn, “EthicalStandardsfor Human Resource Management Professionals: A Comparative Analysis of FiveMajorCodes”, Journal of Business Ethics, Vol: 25, (2000), pp. 93-114.

WINSTANLEY, Diana ve Smith- Stuart,Kate, “PolicingPerformance: TheEthics of Performance Management”, PersonnelReview, Vol: 25, No: 6, (1996), pp. 66-84.

WOODALL, Jean ve Douglas,Danielle, “WinningHeartsandMinds: EthicalIssues in Human Resource Development”, Editörler: : WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *EthicalIssues in Contemporary Human Resource Management*, MacmillanPress, Londra, pp. 116–136, 2000.

WOODALL, Jean ve Winstanley,Diana, “ConcludingComments: EthicalFrameworksfor Action”, Editörler: : WINSTANLEY, D. ve J. Woodall, *EthicalIssues in Contemporary Human Resource Management*, MacmillanPress, Londra, pp. 278–287, 2000.

WOODD, Maureen, “Human Resource Specialists-Guardians Of EthicalConduct?”, Journal of EuropeanIndustrial Training, 21/3, (1997), pp. 110–116.

WOOTEN, C. Kevin, “EthicalDilemmas in Human Resource Management an Application of a Multidimensional Framework, a UnifyingTaxonomy, andApplicableCodes”, Human Resource Management Review, Vol: 11, (2001), pp. 159-175.

YELOĞLU, Okan, Hakkı, “İŖe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük TartıŖmaları”, Ege Akademik BakıŖ Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, (2004), s. 115-124.

YÜKSEL, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.