

# İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Ahlakı

Ali Osman Uymaz

## Tartışma Soruları

- Adaylarla örgütün ilk irtibat noktası olması dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin iş ahlakı açısından nasıl bir sorumluluğu bulunmaktadır?
- İş ahlakında fırsat eşitliğinin anlamı nedir?
- Herkese eşit ücret iş ahlakına uygun mudur?
- Performans değerlendirme sürecinde iş ahlakı ilkelerini ihlal nedenleri nelerdir? İnsan kaynakları yönetiminin örgüt genelindeki iş ahlakı ile ilgisi nedir?
- İş ahlakı ilkeleri yalnız örgüt tarafından mı ihlal edilir? Ya adaylar ve çalışanlar?

## Giriş

İş ahlakını, verilen kararların, yapılan davranışların doğru veya yanlış olarak nitelendirilmesi amacıyla tanımlanmış değerler, ilkeler bütünü olarak tanımlayabiliriz. Örgüt üyeleri açısından ise iş ahlakı, en temelde tüm örgütsel faaliyetler ve ilişkilerde dürüstlüğü, adaleti, güveni, saygıyı, hak ve hukuku göz ardı etmeyen bir yaklaşımı benimsemektir. Günümüzde örgüt yönetiminde sürdürülebilir kalkınmanın yanında şeffaflık, dürüstlük ve adalet gibi iş ahlakı ilkeleri örgüt kültüründe önemli bir yer edinmektedir (Şahin ve Yıldırım, 2008).

Örgüt yönetimi tarafından tanımlanmış iş ahlakı ilkeleri, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara karar vermelerinde, uygulamalarında ve faaliyetlerinde rehberlik etmektedir. Öncelikle yönetimin iş ahlakı ilkelerini açıklamasının, kendi kararları, tutum ve davranışlarında bu ilkelere bağlı olmasının, üyelerin ilkeleri kabullenmeleri ve onlara bağlılıkları üzerinde büyük önemi ve etkisi vardır. Bunun anlamı örgüt içi iş ahlakı ilkelerinin belirlenip, ilan edilmesinin ötesinde örgüt içinde yaşatılmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından ise öncelikle kendi faaliyet ve uygulamalarında iş ahlakı ilkelerine bağlı olması örgüt üyelerine verilen mesaj özelliği taşıması dolayısıyla hayati öneme sahiptir. Çünkü bu ilkeler çalışanların nasıl seçildiği, hangi şartlarda çalıştırıldığı, nasıl yönetildiği, değerlendirildiği, ödüllendirildiği, iş akdinin hangi şartlarda ve nasıl sonlandırıldığı gibi birçok faaliyeti, dolayısıyla çalışanın iş ve özel hayatını doğrudan etkilemektedir. Yönetimin duyarlılığı ve desteği, insan kaynakları yönetimi çalışmaları ahlaki açıdan güçlü bir çalışan profilinin oluşmasını ve iş ahlakının örgüt kültürü içinde kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Ardichvili ve Jondle, 2009).

**İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları ahlaki açıdan güçlü bir çalışan profilinin oluşmasını ve iş ahlakının örgüt kültürü içinde kurumsallaşmasını sağlamaktadır.**

Araştırmacıların hemfikir olduğu şey, örgütsel etkinlik ve verimlilik kadar örgütün geleceği açısından örgüt üyesinin esenliğinin sağlanmasıdır. Çünkü insan kaynağı diğer üretim faktörlerini yönettiği için örgüt açısından en önemli üretim faktörüdür. Bu nedenle insan kaynağı örgütün önemli, en stratejik rekabet gücü olarak görülmektedir. Bireyin esenliğinin sağlanması için iş ahlakına uygun çalıştırılması ve muamele edilmesi gereklidir (Buckley ve diğerleri, 2001).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi her düzeyde çalışanın verimliliği kadar örgüt içi ve hatta iş dışındaki tutum ve davranışlarının, akitlerinin kısaca iş ve özel hayatının ahlak ilkelerine uygun olmasını hedeflemekte ve beklemektedir. Yani, insan kaynakları yönetimi çalışanların yüksek üretkenliğe ve verimliliğe ulaşması için örgütlerde çeşitli çalışmalar yaparken, iş ahlakına ve sosyal sorumluluk bilinci ile toplumun örgüt ve çalışanlarla ilgili beklenti ve kaygılarına duyarlı olmalıdır (Mirze, 2010). Ne pahasına olursa olsun, tek hedef kârlılık ve başarı demek, başta örgüt olmak üzere tüm paydaşların ve toplumun varlığını tehdit etmektedir. Bu durumun ve tehdidin farkında olan Tabipler Birliği, Basın Konseyi, Türkiye Bankalar Birliği gibi bazı meslek odaları ve dernekler, ilgili sektörün geneli için iş ahlakı ilkelerini belirlemekte ve bu sektörde faaliyet gösteren kurum ve meslek erbabının bu ilkelere uymasını beklemekte, hatta zorlamaktadır (Sökmen, 2016). Çünkü bir kurumun veya meslek erbabının yapmış olduğu hata veya ahlaki olmayan davranış tüm sektöre mal edilebilmekte, sektörün itibarını zedeleyebilmektedir.

## ÇALIŞMA HAYATI

Tabipler Birliği, Basın Konseyi, Türkiye Bankalar Birliği gibi bazı meslek odaları ve dernekler, ilgili sektörün geneli için iş ahlakı ilkelerini belirlemekte ve bu sektörde faaliyet gösteren kurum ve meslek erbabının bu ilkelere uymasını beklemekte, hatta zorlamaktadır (Sökmen, 2016).

**Örgütün belirlediği iş ahlakı ilkeleri birçok başlığı kapsayabilir. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığı zaman kendi ana faaliyet alanına giren işe alım, atama ve yükseltme, eğitim ve gelişim, çalışma şartları, ücret ve sosyal haklar ve iş sözleşmesinin sonlandırmasını öncelikle içermektedir.**

Örgütün iş ahlakı ilkelerini belirleyip kamuoyuna açıklaması, çalışanlarının iş ahlakına uygun çalışması kadar örgüt içinde de çalışanlara iş ahlakı ilkelerine uygun davranılması, çalışanların bu ilkeler doğrultusunda çalıştırılması kamuoyunun algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bu açıdan iş ahlakı ilkelerinin belirlenmesi, bu ilkelere bağlılık açısından örgütün dış çevresine gösterilen hassasiyeti örgüt içinde de göstermesi örgütün işveren markasına büyük katkı yapmaktadır (Sullivan, 2008). Aynı zamanda yapılan tüketici eğilimi araştırmaları, örgütün iş ahlakına uymasının maddi boyutunun bulunduğunu göstermektedir. Bir araştırmaya göre *"Eğer kalite ve fiyat farkı olmazsa toplum için iyi şeyler yaptığına ve sorumluluk taşıdığına inandığım işletmenin ürününü tercih ederim."*

diyenlerin oranının üç yıl içinde %55'ten %65'e yükseldiğini göstermektedir (Çelik, 2010). Bu araştırma sonuçları, ahlaki değerler doğrultusunda hareket etmenin ticari olarak da karşılığı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgüt açısından iş ahlakına bağlı faaliyet göstermek hem kamuoyu hem de çalışanlar açısından önem arz etmektedir.

Örgütün belirlediği iş ahlakı ilkeleri birçok başlığı kapsayabilir. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığı zaman kendi ana faaliyet alanına giren işe alım, atama ve yükseltme, eğitim ve gelişim, çalışma şartları, ücret ve sosyal haklar ve iş sözleşmesinin sonlandırmasını öncelikle içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları öncelikle insan hakları, hukuk ve örgüt yönetimi tarafından belirlenen iş ahlakı ilkelerine uygun olmalı ve uygulama sürecinde tüm örgüt üyelerine eşit davranılmalıdır. Örneğin, ExxonMobil petrol şirketi insan haklarına saygılı olduğunu, istihdam, ücret, yükseltme ve gelişme olanakları açısından fırsat eşitliği ilkelerini global düzeyde benimsediğini web sitesinde duyurmaktadır (ExxonMobil, 2017). Benzer şekilde birçok ülkede havalimanı işletmeciliği yapan TAV global web sayfasında istihdamda, eğitim ve geliştirmede, değerlendirmede ve uygulamalarda fırsat eşitliği sağladıklarını ilk ilke olarak açıklamıştır. TAV Havalimanları web sayfalarından İngilizce versiyonu seçildiğinde seçme yerleştirme, ücret sistemi, sosyal haklar ve iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin şartlarının ayrıntılı bir şekilde kamuoyuna duyurulduğu görülmektedir (TAV Airports, 2017). İnsan kaynakları yönetiminin tüm faaliyet ve uygulamaları çalışanın iş ve özel hayatını direkt etkilediği için büyük önem arz etmektedir.

## ÇALIŞMA HAYATI

ExxonMobil petrol şirketi insan haklarına saygılı olduğunu, istihdam, ücret, yükseltme ve gelişme olanakları açısından fırsat eşitliği ilkelerini global düzeyde benimsediğini web sitesinde duyurmaktadır.

## ÇALIŞMA HAYATI

TAV global web sayfasında istihdamda, eğitim ve geliştirmede, değerlendirmede ve uygulamalarda fırsat eşitliği sağladıklarını ilk ilke olarak açıklamıştır. TAV Havalimanları web sayfalarından İngilizce versiyonu seçildiğinde seçme yerleştirme, ücret sistemi, sosyal haklar ve iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin şartlarının ayrıntılı bir şekilde kamuoyuna duyurulduğu görülmektedir.

İş ahlakı ilkelerinin belirlenmesi kadar uygulamaya geçirilmesi hayati öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin iş ahlakı açısından sorumluluğu kendi faaliyetleri ile sınırlı olmayıp örgüt genelindeki faaliyet ve uygulamaların iş ahlakına uygunluğunun kurumsallaşması, denetimi ve sorunların çözülmesi hakkında görev ve sorumluluk verilebilmektedir. Örneğin kalem üretici Pilot global düzeyde iş ahlakı ilkelerini belirlemiş ve bu ilkelerin uygulanmasının görev ve sorumluluğunu insan kaynakları yönetiminden sorumlu genel müdür yardımcısına vermiştir (Pilot Pen, 2008).

## İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde İş Ahlakı

Günümüz rekabet ortamında insan kaynağının, rekabette öne geçirecek en önemli faktör olduğu artık tartışılmaz gerçektir. Bu yüzden Türkiye'deki birçok örgüt, çalışanlarının çok önemli olduğunun ifadesi olarak *insan kaynakları* yerine *insan kıymetlerini* kullanmaya başlamıştır. Bunun için insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı örgüt hedeflerini gerçekleştirecek niteliklere sahip iş gücünü planlamak, organize etmek, yönetmek için sistemler kurmak ve bu sistemleri işletmektir. Ayrıca örgütün sahip olduğu insan kaynağı potansiyelini optimum düzeyde kullanılabilir hâle getirerek örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmayı hedefler. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. Örgüt misyon, vizyon ve stratejilerinin oluşturulmasına ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak,
- ii. İş gerekliliklerine ve örgüt kültürüne uygun çalışanları temin etmek,
- iii. Örgütsel değerleri benimseyen ve bu değerlere uygun çalışan bir iş gücünün oluşmasını sağlamak,

**İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı örgüt hedeflerini gerçekleştirecek niteliklere sahip iş gücünü planlamak, organize etmek, yönetmek için sistemler kurmak ve bu sistemleri işletmektir.**

- iv. Rekabet avantajı sağlayacak iş kültürü ve ortamının oluşmasını sağlamak,
- v. İş gücünün potansiyelini en üst düzeyde kullanılabilir hâle getirecek politika, uygulama ve sistemleri oluşturmak ve çalıştırmak,
- vi. Yeni ihtiyaçlara göre mevcut çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek,
- vii. Değişen piyasa şartlarına uygun olarak iş gücünde değişimi planlamak ve yönetmek,
- viii. Örgüt üyelerinin çalışma kalitesini yükseltmek, iş tatmini ve bağlılığı oluşturmak,
- ix. Örgüt üyelerinin iş sağlığı ve güvenliğini sağlamak,
- x. Örgüt ve üyeleri arasındaki işe alım, çalışma ve işten ayrılma süreçlerinde hukuki ilişkileri düzenlemek, çıkan sorunları çözmek, tüm paydaşlar için adaletin tesis edilmesini sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, iş ahlakını benimsemiş ve ahlaka uygun çalışan bir iş gücünün oluşmasını hedefler (De Silva, Opatha ve Gamage, 2016). İnsan kaynakları yönetimi kurguladığı sistemler ile iş ahlakının örgüt kültürünün bir parçası olmasını, ahlaklı bir çalışan profilinin oluşturulmasını sağlayabilir. Bu bir süreç ve kurgudur. Bu durum insan kaynakları yönetiminin stratejik özelliğine derinlik kazandırmaktadır (Dessler, 2012).

İnsan kaynakları yönetimi ve iş ahlakı arasındaki ilişkiye iki açıdan yaklaşılmaktadır. Birincisi insan kaynakları yönetiminin uygulama ve faaliyetlerinde iş ahlakının yeridir. Seçme yerleştirme, eğitim ve gelişim imkânları, performans, ücret ve terfi açısından değerlendirme, motive etme, çalışanların işte kalmalarını sağlama (bağlılık) ve işten çıkarma faaliyetlerinin iş ahlakına uygun yürütülmesidir. İkincisi yaklaşım ise örgütün diğer faaliyet ve uygulamalarının iş ahlakına uygun gerçekleştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin katkı sağlamasıdır. Her iki yaklaşımda iş ahlakının örgüt içinde etkin olmasını sağlamak amaçlanmaktadır.

## İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Gören Seçiminde İş Ahlakı

Örgütün ihtiyaç duyduğu zamanda ve nitelikte (bilgi, beceri ve yeteneklere sahip) çalışanları istihdam etmek, insan kaynakları yönetiminin en önemli hedeflerinden biridir. Çalışanların adaylar arasında seçilerek istihdam edilmesine iş gören seçimi de diyebiliriz. İş gören seçimi, işletmenin ihti-

yaç duyduğu uygun niteliklere sahip kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri içerir. İş gören seçimi ayrıca insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini ve örgütsel başarıyı etkileyen en önemli işlevdir (Acar, 2008).

Seçme sürecinin istenilen sonuçları verebilmesi için öncelikle işlerin ve bu işlerde çalışacak profilin doğru tanımlanması gerekir. İşleri ve çalışan profiline tanımlama verileri, iş analizi çalışmasının sonucu ortaya çıkmaktadır. İş analiziyle, yapılacak işler ve iş gereksinimleri yani ihtiyaç duyulan iş gücünün nitelikleri, asgari düzeyde hangi bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması gerektiği tanımlanır (Uyargil, 2008a). Bu tanımlamalardan sonra seçme süreci, çalışanların iş yerine kazandırılması, iş ile bu işi yapacak niteliklere sahip kişilerin buluşturulmasını kapsamaktadır.

İş gören seçimi genellikle iş ilanı ile başlar. Bu adım, örgütle aday arasında ilk kez ilişki kurulduğu için önemli bir aşamadır. Bu adımda amaç, aranan niteliklere sahip aday kitlesinin dikkatini çekmektir. İlan sürecinin iyi yönetilmesi gerekir çünkü örgütün işveren-çalışan arasındaki ilişkiye verdiği önemin bir göstergesidir. Bunun için doğru içerik ve iletişim kanallarının kullanılması, örgütün itibar ve saygınlığının oluşturulması ve korunması açısından önemlidir.

İş ilanlarında işin tanımı, pozisyonun unvanı, adaylarda aranan bilgi, beceri ve mümkünse işin nerede, ne zaman ve ne kadar süre için olduğu, çalışma şartları hakkında doğru ve tutarlı bilgilendirme yapılmalıdır. İş ilanlarındaki tutarsızlık örgütün ciddiyet ve itibarının sorgulanmasına, daha da ötesinde tutarsızlıklar içeren iş ilanları dolayısıyla sosyal medyada alay konusu olmasına, güven ve itibar kaybetmesine neden olmaktadır. Benzer şekilde pazarda büyüyoruz mesajını verebilmek için sahte iş ilanlarının verilmesi, başvurulara geri dönülmemesi belirli bir süre sonra işletmenin ciddiyetinin sorgulanmasına, ahlaksızlıkla suçlanmasına sebep olmaktadır.

**İş ilanlarındaki tutarsızlık örgütün ciddiyet ve itibarının sorgulanmasına, daha da ötesinde tutarsızlıklar içeren iş ilanları dolayısıyla sosyal medyada alay konusu olmasına, güven ve itibar kaybetmesine neden olmaktadır.**

Adaylara olumlu ya da olumsuz dönüş yapılması örgüt açısından özellikle dikkat edilmesi gereken noktalardan birisidir. İlanlarda aranan niteliklere sahip adaylar başvurdukları hâlde hiçbir şekilde olumlu veya olumsuz bir dönüş yapılmadığından şikâyet etmektedirler. Bu durum örgütün itibarını olumsuz etkilerken uygun adayları da uzaklaştırmakta, piyasada *çalışılmaz şirket* olarak tanımlanmasına neden olmaktadır.

Günümüzde en temel insan haklarından birisi *eşit istihdam fırsatı*dır. Uluslararası Çalışma Örgütü ([ILO], 2015) 1958 tarihli 111 sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi'nde, ayrımcılığı "*İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sos-*

**Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi'nde, ayrımcılığı "İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma" olarak tanımlamıştır.**

*yal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma" olarak tanımlamıştır.* Yapılacak işin gereklilikleri olan bilgi, beceri ve yetenekler ile iş ilanında tanımlanmış niteliklerin örtüşmesi iş ahlakına uygun bir durumdur. İhtiyaç duyulan bilgi, beceri, yetenekler ve çalışma şartlarının zorunlu kılmadığı hâller dışında ırk, renk, cinsiyet, din, fiziksel özür, yaş ve benzeri kriterler seçim kriteri olmamalı, ayrımcılığa izin verilmelidir. Aksi takdirde eşit istihdam fırsatı ilkesi çiğnenmiş ve ayrımcılık yapılmış olacaktır.

İşe alım sürecinde yapılan mülakatlarda fırsat eşitliğine engel olabilecek adayın ebeveyn, kardeş ve eşlerinin isim-

leri, eğitim düzeyleri, yaptıkları işler, çalıştıkları iş yerleri, oturdukları evlerin kira olup olmadığı gibi adayın sosyal sınıfını, dinini veya mezhebini tespit etmeye yönelik sorular sorulabilmektedir. Bazı işletmelerin belirli pozisyonlar için adayların ebeveynlerini evlerinde ziyaret ettiği de gözlenmektedir. Ayrıca bekâr kadın adaylara evlenme planları ya da evli kadınlara ise hamilelik planları da sorulabilmektedir. Tüm bu soruları doğrudan fırsat eşitliğine engel olan, ayrımcılık içeren, iş ahlakına uygun olmayan sorular kapsamında değerlendirilebiliriz.

Seçme ve yerleştirme sürecinde farkında olarak ya da olmayarak iş ahlakına aykırı olan durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu duruma örnek olarak yöneticilerin karar verirken adayların bilgi, beceri ve yeteneklerinden öte iş performansı ile ilgisi olmayan, adayın bir özelliğinden etkilenebilmesini gösterebiliriz (Goins ve Mannix, 1999). Adayın seçim sürecinde karar vericiler, birçok kriteri değerlendirmesi gerekirken *hale etkisiyle* (Nisbett ve Wilson, 1977) yani adayın belirgin bir özelliği dolayısıyla (örneğin mezun olduğu okul, hemşehrilik, fiziksel görünümü veya engeli, hitabet yeteneği gibi bir özelliğinden hareketle) hızlı bir şekilde olumlu veya olumsuz karar verebilmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi bu tarz eğilim ve sapmaları engelleyecek sistemler kurmalıdır. Örneğin mülakatları yapılandırarak sorulacak soruları netleştirmeli, adayların birden çok kişi ile görüştürülmesini sağlamalı, farkındalık ve duyarlılık oluşturacak, süreci daha sağlıklı yönetmek için ilgili eğitimler vermelidir (Scott, 2005). Çünkü iş gören seçim sürecini her ne kadar insan kaynakları yönetimi kurgulasa da sürece diğer departman çalışan ve yöneticileri dahil olmakta ve iş ahlaki ilkeleri çiğnenebilmektedir.

Günümüzde birçok ülkede dezavantajlı aday ve çalışanları korumaya yönelik yasalar ve toplumsal duyarlılık bulunmaktadır. Bununla birlikte ayrımcılığı engellemeye yönelik yasal mevzuatı güçlü ve toplumsal duyarlılığı yüksek olan, ileri demokrasi ve gelişmişlik düzeyine sahip Batı ülkeleri başta olmak üzere seçme ve yerleştirme sürecinin birinci sırada yer aldığı, örgüt içi birçok

uygulama ve faaliyette de ciddi ayrımcılık yapıldığı gözlemlenmektedir (Bennington, 2007). Öncelikle insan kaynakları yönetimi aranan şartlara sahip tüm adayların başvurabilme eşitliğini sağlamalı ve seçme sürecine dahil edilmeleri konusunda ırk, cinsiyet, renk, din, ulusal ve sosyal menşeye bakmaksızın tüm adalara fırsat eşitliğini sunmalıdır.

## ÇALIŞMA HAYATI

ileri demokrasi ve gelişmişlik düzeyine sahip Batı ülkeleri başta olmak üzere seçme ve yerleştirme sürecinin birinci sırada yer aldığı, örgüt içi birçok uygulama ve faaliyette de ciddi ayrımcılık yapıldığı gözlemlenmektedir (Bennington, 2007).

İstatistikler fırsat eşitliği uygulamasında dünya genelinde sorunlar yaşandığını göstermektedir. Ülkelerin ekonomilerinde kriz belirtileri ortaya çıktığı zaman işe alınacaklar listesinde göçmenler arkaya itilirken; işten çıkarılacaklar listesinde ise ön sıralarda yer almaktadır. Örneğin benzer eğitim, bilgi, beceri ve tecrübeye sahip göçmen olanlar ile olmayanların işe alım oranı 2007 yılında ABD’de %0,7 iken; 2009 yılında %2,1’e yükselmiştir. Benzer şekilde İspanya’da 2007 yılında oran %4,4 iken; 2009 yılında %12,9 olmuştur. Hollanda’da ise %2,8’den %8,1’e yükselmiştir (International Labour Organization [ILO], 2017).

Türkiye’de 4857 sayılı İş Kanunu’nun 30. maddesi ile hem kamu hem özel sektörde 50 ve üstü çalışan sayısına sahip şirketlerin çalışan sayısının %3’ü kadar engelli kişiyi istihdam etme zorunluluğu bulunmaktadır. OECD’nin raporuna (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2017) göre Türkiye’de engellilerin %18,2’si istihdam edilirken; İsviçre’de bu oran %52,1, İngiltere’de ise %45,3’tür. Örgütlerin bu yasaya uymak yerine 2017 yılında çalıştırmaları gereken engelli kişi başına 2.295 TL olan para cezasını ödemeyi yeğledikleri görülmektedir. 2008 yılında 5763 sayılı Kanun ile eski hükümlüler dezavantajlı gruptan çıkarılarak özel sektörün hükümlüleri istihdam etmesi zorunluluğu kaldırılmıştır. Kanun değişikliği öncesi 2007 yılında özel sektör tarafından 13.620 eski hükümlü istihdam edilmişken 2009 yılında bu sayı 0 (sıfır) olmuştur (Göçoğlu, 2015).

Türkiye’de dezavantajlı kişilerin istatistikleri açısından yalnız istihdam edilme sayıları tutulurken; engelli yönetici oranı, sağlanan gelişim ve eğitim, terfi olanakları gibi istatistikler bulunmamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi hem kanunen hem sosyal sorumluluk olarak hem de iş ahlakı ilkeleri açısından aranan niteliklere sahip tüm adalara istihdamda fırsat eşitliği sağlamalıdır.

Dünyada ve Türkiye’de ayrımcılığın yoğun olmasına karşın olumlu, pozitif ayrımcılık projeleri de gerçekleştirilmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Ba-



kanlığı ve Avrupa Birliği ortaklığı ile yoksulluk riski altındaki bireyler, engelli bireyler, Romanlar, zorunlu göç mağdurları, eski mahkûmlar gibi hassas veya sosyal dışlanmaya maruz kalan gruplara yönelik projelere Avrupa Birliğinden 30 milyon avroluk hibe sağlanabilmektedir (Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, 2016). Perakende ve büyük üretim firmalarının ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip iş gücünü yetiştirmek için İŞKUR denetimi ve desteği ile işletmeler üniversitelerle iş birliğine giderek istihdam garantili programlar açmaktadır. İşletme ayağında yürütücü, insan kaynakları yönetimi departmanıdır. İnsan kaynakları yönetimi ihtiyaç duyulan nitelik ve iş gücü analizini ve planlamasını yapmakta, proje kapsamında hem içerik hem de eğitmen sağladığı gibi proje sonunda başarılı olan adayların istihdamını gerçekleştirmektedir. 2016 yılında İŞKUR, üniversite ve sanayi iş birliği ile istihdam garantili meslek edindirme kursları programına katılıp istihdam edilen kişi sayısı, 10.498'i erkek, 13.626'sı kadın olmak üzere toplam 24.124'tür (Türkiye İş Kurumu [İŞKUR], 2016).

Yukarıdaki örnekler insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanlarından seçme, yerleştirme ve istihdam süreçlerinin iş ahlakı açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi hem hukuksal hem de iş ahlakı ilkeleri açısından örgütün hukuk davaları ve sosyal sorunlar yaşamasını engellemek için başta üst yönetim olmak üzere tüm yöneticileri bilgilendirmesi ve belirli düzeyde farkındalığın oluşmasını sağlaması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi her ne kadar işi ehline verme ilkesini benimsese de belirli adaylara öncelik tanınması için, örgüt üst yönetimi, siyasi, iş ve arkadaş çevresi gibi dış aktörlerden baskı görebilmektedir. Örneğin JP Morgan Chase Bank üst yönetimi objektif bir seçme ve yerleştirme süreci işletmek yerine; bankaya kolaylık sağlayabilecek milletvekili, senatör ve bürokratların yakınlarını istihdam etmiştir. 2016 yılında bu durumun ortaya çıkması ile iş gören, seçim sürecinde ayrımcılık yaptığı için mahkemeye verilmiştir. Banka mahkemede anlaşma yoluna giderek 264 milyon Amerikan doları ceza ödemeyi kabul etmiştir (Protest ve Stevenson, 2016).

## ÇALIŞMA HAYATI

JP Morgan Chase Bank üst yönetimi objektif bir seçme ve yerleştirme süreci işletmek yerine; bankaya kolaylık sağlayabilecek milletvekili, senatör ve bürokratların yakınlarını istihdam etmiştir. 2016 yılında bu durumun ortaya çıkması ile iş gören, seçim sürecinde ayrımcılık yaptığı için mahkemeye verilmiştir. Banka mahkemede anlaşma yoluna giderek 264 milyon Amerikan doları ceza ödemeyi kabul etmiştir (Protest ve Stevenson, 2016).

## Referans Kontrolü, Geri Bildirim ve Kişisel Bilgilerin Korunmasında İş Ahlakı

İnsan kaynakları yönetiminin tanımladığı ve yönettiği iş gören seçim süreci, ahlaki duyarlılığa sahip bireylerin seçilmesi ve istihdam edilmesi fırsatı sağladığı için hayati öneme sahip bir süreçtir. İş ahlakına uygun faaliyet göstermek isteyen örgütler ahlaki duyarlılığı yüksek bireyleri istihdam etmek istemektedir. Adaylar, ahlaki açıdan yapılan testlerin sonuçlarına, mülakat esnasında verdiği cevaplara ve referans kontrolüyle elde edilen bilgilere göre değerlendirilmektedir.

Adayın geçmişi onun ahlaki duyarlılığı hakkında önemli bir öngörü sağlamaktadır. Bunun için insan kaynakları yönetimi işe alacağı adayların bilgi, beceri ve yeteneklerine baktığı kadar; bu kişinin ahlaki duyarlılığını değerlendirebilmek için geçmiş iş ve özel yaşamını da kontrol etmelidir. Adayın karakterine ve iş geçmişine ilişkin olarak kişisel ve mesleki referansları olmak üzere iki referans kanalı bulunmaktadır. İş ilanı sitesi CareerBuilder sitesinin yaptığı araştırmaya göre, işe alınan ortalama dört kişiden biri için hiç bir şekilde referans araştırması yapılmamaktadır. %60'ının ise tek bir kişi üzerinden iş veya mesleki tecrübe açısından referans araştırması yapılmaktadır (Poll, 2016).

### ÇALIŞMA HAYATI

İşe alınan ortalama dört kişiden biri için hiç bir şekilde referans araştırması yapılmamaktadır. %60'ının ise tek bir kişi üzerinden iş veya mesleki tecrübe açısından referans araştırması yapılmaktadır (Poll, 2016).

İşe alım süreci örgüt tarafından olduğu kadar aday tarafından da yönetilen bir süreçtir. Adaylar da işe alım sürecinde iş ahlakına aykırı davranabilmektedir. Yine CareerBuilder'ın yaptığı araştırmaya göre kriz ortamlarında özgeçmişlerdeki yalan oranı %40'a kadar çıkabilmektedir. Bu yalanların ilk sırasında %57 ile sahip olunan yetkinlikler, daha önceki yetki ve sorumluluklar hakkındaki yanlış bilgiler yer almaktadır. İşe alınan kişilerin %36'sının aranan niteliklere sahip olmadığı sonradan tespit edilmiştir (Auerbach, 2014).

### ÇALIŞMA HAYATI

kriz ortamlarında özgeçmişlerdeki yalan oranı %40'a kadar çıkabilmektedir. Bu yalanların ilk sırasında %57 ile sahip olunan yetkinlikler, daha önceki yetki ve sorumluluklar hakkındaki yanlış bilgiler yer almaktadır. İşe alınan kişilerin %36'sının aranan niteliklere sahip olmadığı sonradan tespit edilmiştir (Auerbach, 2014).

Bir diğer örnek ise aranandan daha fazla niteliklere sahip bir adayın örgütten olumsuz bir dönüş aldığı zaman yaş dolayısıyla ayrımcılığa uğradığı iddiası ile mahkemeye başvurmasıdır (Simpson, 2016). Bu noktada objektif kriterlerle ölçülebilir bir iş gören seçim süreci tanımlamak hem örgüt hem de aday açısından önemlidir. Bunun için örgütsel değerlere uygun objektif seçim kriterleri belirlenmeli, mülakatlar yapılandırılmalı ve referans kontrolü yapılmalıdır. Bilgi, beceri ve yetenek açısından uygun olan bir aday kişilik, kültür ve ahlaki değerler açısından uygun olmayabilmektedir. Bunu tespit etmenin en etkin yolu referans kontrolüdür. Çünkü ahlaki duyarlılığı yüksek çalışanlar örgütün diğer üyelerine rol model olmakta, iş ahlakının örgüt kültürünün güçlü bir parçası olmasını sağlamaktadır (Valentine, 2010).

Hem adayların hem de çalışanların kişisel bilgi ve mahremiyetlerinin korunması konusunda insan kaynakları yönetimi hassasiyet göstermelidir. Özellikle referans kontrolü yapılırken adayın devam eden işine ve özel hayatına zarar vermeyecek şekilde davranılmalıdır. Hâlihazırda çalıştığı örgütte referans kontrolü yapılacaksa insan kaynakları yönetimi yüksek düzeyde duyarlı davranmalıdır. Çünkü aday çalıştığı örgütü iş görüşmesine başladığı hakkında bilgilendirmemiş olabilir. Çalıştığı örgütün yöneticileri adaya tepki gösterip, referans kontrolü çalışma şartlarının ve mevcut iş yerlerindeki ilişkilerinin kötüleşmesine de neden olabilir. Bunun için adayların hem iş hem de özel hayatından referans kişiler listesi istenilerek referans kontrolü yapılmalıdır.

İş gören seçiminin hangi aşamasında olursa olsun adaya, sonucun olumlu veya olumsuz olmasından bağımsız olarak bilgilendirme yapılmalıdır. Aday veya çalışanlar hem insan kaynakları departmanının hem de örgütün diğer departmanlarının sonuç olumsuz olduğu zaman geri dönmedikleri, hatta sordukları hâlde bir bilgi alamadıkları, kendilerinin ciddiye alınmadıkları veya belirsizlik içinde bırakıldıkları hakkında şikâyet etmektedir (Scott, 2005).

Ayrıca geri bildirim verme sürecinde geri bildirim, kişiye özel ve kişinin mahremiyet hukukuna uygun olarak verilmesine dikkat edilmelidir. Örneğin online ve genele açık yayımlanan değerlendirme sonuçları daha sonra kişilerin iş başvurularında veya başka bir şey için değerlendirilmelerinde sorgulanmalarına neden olabilmektedir.

Adayların veya çalışanların paylaştığı veya araştırmalar sonucu toplanan her türlü bilgi, sağlık raporları, kredi notu, pasaport, vatandaşlık ve sosyal güvenlik numarası gibi kişiye veya ailesine özel olan bilgi ve dokümanlar kişinin yazılı izni olmadan diğer kişi ve kurumlarla asla paylaşılmamalıdır.

## Ücret Yönetiminde İş Ahlakı

İş analizi çalışmasında işlerin içerdiği görev, sorumluluk, çalışma koşulları, işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlendiğini belirtmiştik. İş değerlendirme ise bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. İş değerlendirme, işi yapacak kişi için doğru ücreti belirlemek, *eşit işe eşit ücret* ilkesini hayata geçirmek ve ücret adaletsizliklerini ortadan kaldırmak için yapılan bir çalışmadır (Atay, 2008). İşin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip aday ve çalışanlara eşit ücret verilmesi, temel insan haklarından eşitlik ilkesinin bir gereğidir. İş değerlendirme çalışmaları da bu ilkeyi doğru bir şekilde uygulamak için yerine getirilmesi gereken bir çalışmadır.

Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulamasında kadınlar, özür-lüler veya azınlıklar gibi dezavantajlı veya taşra üniversite-lerinden mezun olmuş kişilere, iş analizi ve iş değerlemesi sonucu belirlenmiş bir ücret aralığı olsa bile daha düşük bir ücret teklif edildiği sıklıkla görülmektedir. OECD tarafından yapılan araştırmaya göre aynı işte çalışan kadınlar erkeklere göre %20 daha az ücret almaktadır. G20 ülkelerinde deza-vantajlı kişilere ortalama %15 daha az ücret ödenmektedir (Organisation for Economic Co-operation and Develop-ment [OECD], 2016b). İlke gereği eşit pozisyonlardaki tüm adaylara teklif edilen veya verilen ücrette farklılaşma olma-malıdır. Zira eşit işe eşit ücret ilkesi, çalışan bağlılığında çok önemli bir etkidir. Çalışanlarda düşük ücret almalarından daha çok, hangi kriterlere göre ücretlerinin hesaplandığı ve eşit pozisyonlarda bulunan diğer çalışanlardan daha düşük ücret almaları gibi hususların onlarda tatminsizlik oluşturduğu tespit edilmiştir (Bloom, 2004).

**Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulamasında kadınlar, özür-lüler veya azınlıklar gibi dezavantajlı veya taşra üniversitelerinden mezun olmuş kişilere, iş analizi ve iş değerlemesi sonucu belirlenmiş bir ücret aralığı olsa bile daha düşük bir ücret teklif edildiği sıklıkla görülmektedir.**

## ÇALIŞMA HAYATI

Aynı işte çalışan kadınlar erkeklere göre %20 daha az ücret almaktadır. G20 ülkelerinde dezavantajlı kişilere ortalama %15 daha az ücret ödenmektedir

İnternetin yaygınlaşması ile benzer işlerde ne kadar ücret alındığı hakkında bilgi edinmek artık çok daha kolaydır. Örneğin profesyonel sosyal ilişki ağı LinkedIn, [www.Linkedin.com/salary/](http://www.Linkedin.com/salary/) adresinden bu hizmeti tamamen ücretsiz olarak sunmaktadır. Bu hizmetiyle uluslararası olarak benzer işleri yapanların ne kadar ücret aldığı ile ilgili istatistiklere ulaşılabilir. Basın açıklama-sında kısa bir dönem içinde yerel düzeydeki ücretler için de bu hizmeti ver-meyi hedeflediklerini bildirmişlerdir (LinkedIn, 2016).

İşletmeler maliyeti düşürmek amacıyla dezavantajlı kişileri, örneğin yasal olarak çalışma izni olmayan yabancıları, çocukları, yetki ve mesleki uzmanlık belgesi bulunmayan, sağlık sorunları olan kişileri düşük ücretle ve/veya kayıt dışı istihdam etmektedirler. Bu tür çalışmalar hem kanunen yasak olup hem de ciddi cezalara neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu gibi durumların önüne geçmesi gerekir. Bu tarz uygulamalar iş ahlakına uygun olmadığı gibi, hukuk açısından suç olan, örgütün ciddi yaptırımlarla karşılaşmasına neden olan uygulamalardır. Bu gibi durumlar aynı zamanda örgütün itibarına ciddi zararlar veren durumlardır. Örneğin, dünyanın en büyük perakendecisi olan Wall, Mart 2005 yılında mağazalarında temizlik hizmeti satın aldığı taşeronlarının çalıştırdığı kaçak göçmenlerden dolayı 11 milyon Amerikan doları cezaya çarptırılmıştır (Greenhouse, 2005). Türkiye’de ise 2015-2016 yıllarında yaklaşık 70 bin işletme denetlenmiş, 45 bin sigortasız çalıştırılan işçi sosyal güvenlik kapsamına alınmış ve yalnız 2016 yılında işletmelere 500 milyon TL sigortasız çalıştırma cezası kesilmiştir (Ateş, 2017).

İş ahlakına uygun çalışma ile ücret arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılanların %66’sı iş ahlakına uygun çalışmanın ücrete bir etkisinin olmadığını bildirmiştir (Health Care Compliance Association ve Society of Corporate Compliance and Ethics [HCCA ve SCCE], 2016). Fakat, ücrete ek olarak yıllık performans primi ve hisse opsiyonları alan yöneticilerin ise iş ahlakına ve sosyal sorumluluğa daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir (Kuratzcyk, 2016).

Günümüzde iş ahlakı ve ücret açısından sorgulanan diğer bir nokta ise üst düzey yöneticilerle çalışanlar arasındaki maaş farkıdır.

## ÇALIŞMA HAYATI

Amerika’da 1973 yılından 2013 yılına kadar bir genel müdürün maaşı ortalamada %937 oranında artarken; çalışanların maaşları aynı dönemde %100 oranında artmıştır. Çalışan ile genel müdür arasındaki ortalama maaş oranı ise 1968’de 1/20 iken 2013 yılında 1/295,9 olmuştur (Davis ve Mishel, 2016). Türkiye’de ise çalışanlar ile yöneticilerin maaşlarına bakıldığında yöneticilerin çalışanlara göre ortalama 11,1 kat daha fazla maaş aldıkları görülmektedir (Hay Group, 2017).

## Performans Yönetiminde İş Ahlakı

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe yönelik iş ve gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik yapılan değerlendirmedir. Performans değerlendirme sonuçları hem örgüt hem de birey açısından mevcut durumun tespit edilmesi ve geleceğin

planlanması açısından oldukça önemlidir. İnsan kaynakları planlanması, ücret ve maaş, yetenek yönetimi, atama ve yükseltme, çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işten ayırma kararlarında performans değerlendirme sonuçları veri olarak kullanılır (Uyargil, 2008b). Performans değerlendirme sürecinin iş ahlakına uygun tasarlanması ve yürütülmesi, sonuçlarının veri olarak kullanıldığı yerler ve çalışanların iş hayatlarına etkileri dolayısıyla çok önemlidir.

İnsan kaynakları yönetimi performans değerlendirme sistemini kurarken belirlenen kriterlerle objektif bir değerlendirme ve karşılaştırma yapılabilecek şekilde kurgulanmalıdır. Kullanılan hedef ve kriterler ölçülebilir, üzerinde uzlaşılan ve yürütülmesinde mümkün olduğunca ön yargıların etkisinin azaltıldığı şekilde tanımlanmalıdır. Hangi verileri nasıl, nereden toplayacağı ve değerlerin nasıl okunacağı net tanımlanması ve öğretilmesi, toplanan veriler ile değerlendiricilerin mümkünse farklı alanlardan olması daha tarafsız, adaletli bir performans sisteminin adaletli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Sillup ve Klimberg, 2010). Aynı zamanda çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini; performanslarının nasıl, ne kadar sıklıkla, ne zaman ve kimler tarafından değerlendirileceğini bilmelidir. Bunun için insan kaynakları yönetimi performans değerlendirme süreci hakkında ilgili kişilere gerekli bilgilendirmeyi zamanında yapmalı ve ilgili eğitimleri vermelidir.

Performans değerlendirme sistemi hem kurgulanırken hem de uygulanırken hassasiyet gösterilmez ise adalet ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılarak ödüllendirme veya cezalandırma için bir intikam aracına dönüşebilmektedir (Scott, 2005). İstenmeyen kişilerden kurtulmak için yüksek puanlar verilerek başarılı gösterilmekte ve başarısız olacakları pozisyonlara terfi ettirilebilmektedir.

Belirli puanlara yönelerek gerçek performanslar yerine *sıfırcı hocalar* gibi düşük veya ilişkileri bozmama, düşman kazanmama, istenmeyen kişiyi başarılı göstererek başka bir yere gönderebilmek için *bol kepeçeden* yüksek puanlar verilebilmektedir (Uyargil, 2008b). Değerlendiricilerin değerlendirdikleri kişilerle kötü olmamak için ortalama puanlar vermeleri başarılı ile başarısız ayırma engel olmaktadır. Bu esasta ilişkileri bozmamak adına yapıldığı kadar, bölüm veya departman içindeki kirli çamaşırların ortaya çıkmaması, departman hakkında sorular sorulmaması için de yapılabilmektedir. Aynı departmandaki değerlendiriciler departmanın sorgulanmasının kendilerine kadar uzanabileceğini düşündüğü için kendilerini koruma amacıyla değerlendirdikleri düşük performanslı kişilere ortalama puan verebilmektedir.

**Performans değerlendirme sistemi hem kurgulanırken hem de uygulanırken hassasiyet gösterilmez ise adalet ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılarak ödüllendirme veya cezalandırma için bir intikam aracına dönüşebilmektedir.**

Değerlendiriciler geçmişte başarılı olan bir çalışanın kişisel problemlerinden dolayı performansı düştüğü zaman onu korumak adına da ortalama puanlar verebilmektedir. Ya da değerlendirilen kişinin şirket kıdeminden veya yaşından dolayı korumacı veya çatışmadan kaçınıcı bir politika izlenebilmektedir.

Değerlendiriciler değerlendirilen kişinin iş hedefleri ve iş sonuçlarını karşılaştırırken kişinin performansını objektif değerlendirmekten öte, kişisel ilişkisinin etkisiyle daha olumlu veya daha olumsuz puanlar verebilmekte; kişisel olay veya ilişki temelli ödüllendirme veya cezalandırma yoluna gidebilmektedir. Performans değerlendirme süreci, değerlendirilmesi gereken hedef ve sonuç ilişkisinin ötesinde kişisel bir durumun rövanşı olabilmektedir.

İşe alımda olduğu gibi performans değerlendirme sürecinde hale etkisi ile değerlendiriciler, değerlendirdikleri kişinin öne çıkan bir özelliği dolayısıyla diğer kriterlere bakmadan kişiyi ya çok başarılı ya da başarısız olarak görebilmektedir. Verdikleri puan ve değerlendirme sonucu değerlendirilen kişinin asıl performansını yansıtmayabilmektedir. Benzer şekilde değerlendirici değerlendirilenin daha önce tanımlanmış iş hedefleri ile sonuçlarını karşılaştırmak yerine değerlendirilen kişileri birbirleri ile karşılaştırabilmektedir. Tanımlanmış iş hedeflerini gerçekleştiren bir kişi, başka bir kişi ile karşılaştırıldığı zaman başarısız olarak tanımlanabilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde iş ahlakı ilkelerinin çiğnendiği diğer bir alan ise geri bildirim verilme(me)sidir. Gallup tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %81'i performansları hakkında düzenli bir geri bildirim almadıklarını bildirirken; yöneticilerin %58'i ise yeterli geri bildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar özellikle Y kuşağının daha fazla geri bildirim beklediğini göstermektedir. Hatta dönemsel performans değerlemenin ötesinde en az haftalık bir geri bildirim beklediklerini bildirmişlerdir (Adkins ve Rigoni, 2016).

## ÇALIŞMA HAYATI

çalışanların %81'i performansları hakkında düzenli bir geri bildirim almadıklarını bildirirken; yöneticilerin %58'i ise yeterli geri bildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar özellikle Y kuşağının daha fazla geri bildirim beklediğini göstermektedir. Hatta dönemsel performans değerlemenin ötesinde en az haftalık bir geri bildirim beklediklerini bildirmişlerdir

Örgüt içinde yöneticiler, olumsuz bir değerlendirme ve sonucu paylaşmayı tercih etmeyebilmektedir. Açık ve yapıcı bir geri bildirim vermek yerine örtülü geri bildirim tercih etmektedir. Örneğin *hayır* demek yerine görüşme talebine cevap vermemekte; talep eden, cevap bekleyen kişinin mevcut yaşadıkla-

rından yola çıkarak olumsuz cevabı anlaması beklenmektedir. Bu tarz iletişim yöntemi hem çalışanın iş performansını hem de örgüt-üye veya ast-üst ilişkisini yıpratmaktadır.

Gallup tarafından yapılan *performans sisteminin yeniden yapılandırılması* çalışmasında çalışanların %88'i ise performanslarının değerlendirilmesini etkileyen faktörlerin kendi kontrolleri altında olmadığı belirtmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin %45'i performans değerlendirme sisteminin gerçek performansı değerlendirmediyi, örgüt üst yönetiminin yalnız %15'i performans değerlendirme sisteminin kullanılabilir ve önemli sonuçlar sunduğunu belirtmektedir (Gallup, 2017). Bu durum aslında performans sisteminin hem kurulmasında hem de uygulanmasında ciddi aksaklıklar bulunduğunun ifadesidir.

## ÇALIŞMA HAYATI

çalışanların %81'i performansları hakkında düzenli bir geri bildirim almadıklarını bildirirken; yöneticilerin %58'i ise yeterli geri bildirim verdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalar özellikle Y kuşağının daha fazla geri bildirim beklediğini göstermektedir. Hatta dönemsel performans değerlemenin ötesinde en az haftalık bir geri bildirim belediklerini bildirmişlerdir

Bununla birlikte giderek artan rekabet ortamında uzun vadeli düşünemeyen ve hedef baskısı altında olan bazı işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar ahlaki ilkeleri çiğnemektedir. Hedefler ve kısa vadeli kâr maksimizasyonu önemsenmekte, çalışanlar hedef odaklı değerlendirilmekte ve her nasıl olursa olsun hedefleri gerçekleştirebilmek için iş ahlakı ilkelerini çiğnemeye, göz ardı etmeye yönlendirilmektedirler (Zaim, 2008). Örneğin bir işletme farklı online satış sitelerde farklı isimlerle (asıl markasını koruma amacıyla kullanmayarak) elinde olmayan ürünleri ucuz fiyattan satışa koyabilmekte, alım yapan müşterilerine ilandaki ürün yerine kalitesi düşük veya orijinal olmayan ürünleri gönderebilmektedir. Kargo müşteriye ait olduğu için hiçbir maliyete katlanmadan satış potansiyelini değerlendirebilmektedir. Hem yasal boşlukların bulunması hem de özellikle kurumsal satış sitelerinin satış hedeflerini gerçekleştirebilmek için buna göz yumması, satış sürecinin hem satış hem de aracı olan işletmelerin yöneticilerinin onayından geçmesi iş ahlakı açısından soru işaretlerini beraberinde getirmektedir. Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneğinin (İGİAD) 2013 yılı İş Ahlakı Raporu'na göre bir örgütte iş ahlakının kurumsallaşması ve işlevsel hâle gelmesine etki eden önemli faktörler iş çevresi, örgüt yöneticileri ve patronlardır (Torlak, Özdemir ve Erdemir, 2013). Eğer örgüt yöneticileri iş ahlakına duyarlılık göstermiyorlar ve her ne şartta olursa olsun hedefleri gerçekleştirmek için aslarına baskı yapıyorlarsa birçok yönetmelik, yönerge ve ilke yazılı bir metin olmaktan ileriye gidememektedir.



## Yetenek Yönetimi: Eğitim, Geliştirme ve Kariyer Yönetiminde İş Ahlakı

İşe yeni başlayan çalışanların oryantasyon programında örgütün iş ahlakı ilkelerinin paylaşılması, kendilerinden ne beklendiğinin açıklanması yeni üyelerin örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bunun için oryantasyon eğitiminde bir bütün olarak şirketin misyonu, vizyonu, kurumsal değerleri, iş ahlakı ilkeleri ve çalışma anlayışının anlatılması önemlidir (Weavera ve Treviño, 2001).

Eğitim günümüzde daha çok yetiştirme kapsamında yapılmaktadır. Genel olarak belirli bir işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve davranışları kazandırma programıdır. Geliştirme ise uzmanlık sahibi kişilerin yaptıkları işlerle ilgili diğer işleri de öğrenebilecekleri şekilde rotasyona tutularak örgütlerin daha verimli olmayı sağlayabilecek birer değişim elemanı olarak eğitilmesi şeklinde tanımlanabilir. Geliştirme ile organizasyonlar, seçtikleri çalışanlarına eğitim ve projelerle kazandırdıkları yeni bilgi, beceri ve yeteneklerle gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler (Özçelik, 2008). Geliştirme kapsamında kişinin bilgi, beceri ve yetenekleri, mevcutta yaptığı iş için yeterli olsa bile genellikle üst pozisyonlar ve farklı bir işte istihdam için kendisine yeni bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması veya mevcutların geliştirilmesi amacını taşır. Eğitim ve geliştirme sürecinin yürütülmesinde fırsat eşitliğinin sağlanması, kişiler arası adaleti sağlayabilmek için değerlendirilen kişilerin mevcut nitelikleri, gelecekteki ihtiyaçları ve performanslarıyla ilgili tarafsız değerlendirmenin yapılması gerekir.

Her ne kadar örgütler fırsat eşitliğine vurgu yapsalar da, yasal düzenlemeler yapılsa da uygulamalar ve rakamlar söylenenlerin iyi niyet ifadesinden öteye geçemediğini göstermektedir. Bu durum kadınlar, azınlıklar ve dezavantajlı çalışanların cam tavan sendromu (Federal Glass Ceiling Commission, 2016) yaşadıklarını göstermektedir. Örgütler, mümkün olduğunca dezavantajlı kişileri istihdam etmek ve fırsat eşitliği sunmaktan kaçındıkları için para cezası gibi alternatif bir yöntemi tercih etmektedirler. Zorunlu kaldıkları durumlarda ise minimum seviyede, kontrollü bir ortam kurgulamaktadırlar.

### ÇALIŞMA HAYATI

Türkiye'de kamuda kadın yönetici oranı %9,4'tür.

Örneğin Türkiye'de kamuda kadın yönetici oranı %9,4'tür (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2015a). Buna karşılık denetim ve danışmanlık firması Grant Thornton tarafından 36 ülkede yapılan araştırmaya göre globalde her üç şir-

ketten birinde (%33) üst düzey kadın yönetici bulunmamaktadır. Avrupa birliğinde üst düzey kadın yönetici oranı ise %17'dir (Heidrick & Struggles, 2016). İstatistiklere göre Türkiye'deki işletmelerde 2012 yılında kadın yönetici oranı %31 iken, 2016 yılında bu oran %20'ye inmiştir. Değerlendirmeye Türkiye'den katılan şirketlerin %43'ünde ise hiçbir kadın yönetici bulunmamaktadır. G7 ülkelerinde kadın yönetici oranı ise %27'dir (Grant Thornton, 2016). 7.280 yöneticinin 360 derece değerlendirme yöntemi ile değerlendirildiği araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin ilişki yönetimi, başkalarının gelişimine katkı yapma, motive etme ve sonuç odaklılık açısından erkek yöneticilere göre daha etkin liderlik gösterdikleri; yenilikçilik ve teknik uzmanlık açısından ise liderliklerinin eşit düzeyde oldukları tespit edilmiştir (Zenger ve Folkman, 2012). Bu araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak kadınların yöneticilikte gerekli bilgi, beceri ve yetenek açılarından eksiklerinin olmadığı fakat başka nedenlerden dolayı yöneticiliğe terfi ettirilmedikleri, fırsat eşitliği için eşit kabul edilmedikleri söylenebilir. Fırsat eşitliği ilkesine göre insan kaynakları yönetimi dezavantajlı kişilere, kadınlara, azınlıklara da mesleki ve kişisel gelişimleri için eğitim olanağı sunulmasını sağlamalıdır.

## ÇALIŞMA HAYATI

Globalde her üç şirketten birinde (%33) üst düzey kadın yönetici bulunmamaktadır. Avrupa birliğinde üst düzey kadın yönetici oranı ise %17'dir.

## ÇALIŞMA HAYATI

Türkiye'den katılan şirketlerin %43'ünde ise hiçbir kadın yönetici bulunmamaktadır. G7 ülkelerinde kadın yönetici oranı ise %27'dir.

Bununla birlikte insan kaynaklarının hem eğitim programı hem de yetenek yönetimi kapsamında seçilen adayların fikrini alarak katılımcı listesini belirlemesi gerekir. Seçilen adayların fikrini almadan zorunlu olarak katılmalarını sağlamak iş ahlakına uymamaktadır.

## İş Sözleşmesini Sona Erdirmede İş Ahlakı

İşe alım kadar iş sözleşmesini sona erdirmeye de insan kaynakları yönetiminin önemli faaliyetlerinden biridir. İş sözleşmesi sona erdirilirken hem işveren hem de çalışan için yasaların zorunlu kıldığı asgari standartlar sağlanmalıdır. Yasa ile düzenlenmiş zorunlu ihbar süresine riayet etmeden başka bir işleme başlamak için ayrılan çalışanlar olduğu gibi; çalışanların cep telefonlarına atılan sms mesajları veya sabah işe geldiğinde bildirim yapıp aynı anda güvenlik görev-

lisi ile binadan çıkartılarak işten çıkarmalar yapılabilmektedir. Olayların kişiselleştirilmesine izin verilmemeli; tarafların mağdur olmasına engel olunmalıdır. Türkiye’de örgütler iş sözleşmesinin iş ahlakına uygun sona erdirilmesi açısından önemli derecede yol katetmişlerdir. İGİAD’ın 2013 İş Ahlakı Raporu’na göre Türkiye’de 2008 yılında sebepsiz yere işten ayırma ile karşılaşma sıklığı %9,4 iken 2013 yılında bu oran %3,1’e gerilemiştir (Torlak ve diğerleri, 2013).

İş sözleşmesinin sona ermesi birçok sebepten olabilmektedir. İş sözleşmesinin hem örgüt ve hem de çalışan açısından yasalara ve iş ahlakına uygun olarak sonuçlandırılması insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. İstatistikler iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin yasalara ve iş ahlakına uygun yürütülmesinde aksaklıkların yaşandığını göstermektedir. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2010 yılında açılan işçi-işveren davaları 131 bin iken 2013 yılında bu rakam 190 bin olmuştur. Rakamlar her yıl bir önceki yıla göre yaklaşık %10 oranında daha fazla davanın açıldığını göstermektedir (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2015b). Bu istatistiklere göre, daha bilinçli bir çalışan profiline ulaştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Açılan davaların %90’ı işveren aleyhine sonuçlanmaktadır (Kurt, 2016). İş akdinin feshinde örgüte karşı çalışanlar tarafından açılan davalarda kayıp oranı göz önüne alındığı zaman, insan kaynakları yönetiminin bu süreci iyi yönetemediğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin nihai işten çıkarma kararı veren departman amirlerine ve üst düzey yöneticilere hem örgütün hem de işten çıkarılan çalışanların mağdur olmalarını engelleyecek şekilde süreci yönetmesi, olası sonuçlar hakkında bilgilendirme yapması ve tavsiyelerde bulunması gerekir.

## İş Sağlığı ve Güvenliğinde İş Ahlakı

İş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için 2012 yılında 6331 sayılı Kanun çıkarılmıştır.

**İş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için 2012 yılında 6331 sayılı Kanun çıkarılmıştır. Kanun kapsamında işveren ve iş güvenliği uzmanı birinci derece sorumlu görülürken; insan kaynakları yöneticisinin işveren temsilcisi olduğu için iş sağlığı ve güvenliği açısından da sorumluluğu bulunmaktadır.**

Kanun kapsamında işveren ve iş güvenliği uzmanı birinci derece sorumlu görülürken; insan kaynakları yöneticisinin işveren temsilcisi olduğu için iş sağlığı ve güvenliği açısından da sorumluluğu bulunmaktadır. Özellikle iş kazası raporları incelendiği zaman insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda bulunan alanlarda ihmallerin bulunduğu görülmektedir. Örneğin elyaf makinesinin kayış kasnağına ayağını kaptırarak uzuv kayıplı iş kazası geçiren işçinin, bilirkişi raporuna göre 3 aydır sigortasız çalıştırıldığı, işçiye yaptığı iş ve kullandığı makine ile ilgili teknik eğitimin, işletmede verilmesi yasal

olarak zorunlu olan iş sağlığı ve güvenliği temel ve periyodik eğitimlerinin verilmediği tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde beton mikseri tamiratında iş kazası geçiren ve ayağı kopan işçinin 14 yaşında bir çocuk olduğu, kaçak ve sigortasız çalıştırıldığı ve iş yerinde ise çalışanlara gerekli eğitimlerin ve teçhizatın verilmediği tespit edilmiştir (“Bilirkişi rapor örnekleri”, 2017).

İnsan kaynakları yönetimi iş sağlığı ve güvenliği açısından her çalışanın mutlaka işe başladığı andan itibaren sosyal güvenlik kapsamına alınması için gerekli yerlere bildirimleri yapmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi çalışan için oryantasyon, teknik, bilgi, beceri kazandırma ve iş sağlığı ve güvenliği temel ve periyodik eğitimlerini düzenlemeli ve takibini yapmalıdır. Bu eğitimler;

- i. İşe alım süreci tamamlandığında kişi işe başlanmadan önce,
- ii. Çalışanın çalışma yeri veya iş değişikliği yapıldığında,
- iii. İş ekipmanlarının değişmesi hâlinde,
- iv. Yeni teknoloji transferi gerçekleştirildiği zaman mutlaka verilmelidir.

Birçok işletme yasal olarak yapılması gereken eğitimler yapılmadığı hâlde sahte evrak ile yapılmış gibi gösterebilmektedir.

İşe alınan her çalışanın işe başladığı gün sosyal güvenlik sigortasının yapılmasının, gerekli teknik ve iş güvenliği ile ilgili eğitimlerin verilmesinin, çalışana gerekli giysi ve teçhizatın verilmesinin ve kullanmasının kontrolü bölüm yöneticileri, iş güvenliği uzman ve danışmanları ile insan kaynakları yönetiminin yetki ve sorumluluk alanındadır. İGİAD’ın 2013 yılı İş Ahlakı Raporu’na göre Türkiye’nin rakamlarında iyileşmeler görülmektedir. 2008 yılında sigortasız çalıştırma sıklığı açısından sürekli oran %14 iken; 2013 yılında bu oran %3,6’ya gerilemiştir. Asla sigortasız çalıştırmama oranı ise 2008 yılında %23 iken 2013 yılında %30’a yükselmiştir (Torlak ve diğerleri, 2013). İş yerleri, iş sağlığı ve güvenliği temel ve periyodik eğitimlerini mesleğin tehlike sınıflamasına göre planlayıp vermek zorundadır. Birçok örgütte eğitimler verilmemekte, kağıt üzerinde verilmiş gibi gösterilebilmektedir.

## Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Ahlakı

Günümüzde insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları açısından evrensel iş ahlakı ilkelerinin belirlenmesi ve uygulanması imkânı tartışılmaktadır. Tartışmalar devam ederken asgari düzeyde evrensel iş ahlakı ilkelerinin uygulanabileceği görülmektedir. Schumann (2001) örnek olaylar üzerinden evrensel iş ahlakı ilke ve uygulamalarının geliştirilebileceği üzerine çalışmalar yayımlamıştır. Tüm çalışan ve adaylara fırsat eşitliği, çocukların çalıştırılmasının

yasaklanması, dezavantajlı kişilerin korunması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, doğruluk, adalet ve dürüstlük gibi ilkelerin evrenselliği hakkında şüphe bulunmamaktadır. Bu evrensel ilkelerin dışında birçok konuda farklı kültür, coğrafi şartlar ve yasalar dolayısıyla uygulamalarda farklılıklar görülebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, globalleşmenin artması ile birden fazla ülkenin yasa, kültür, çalışan ve işverenlerini göz önünde bulundurmak zorundadır. İş gücünün istihdamı, çalıştırılması ve hakları açısından insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları diğer yöneticilere göre daha kritiktir. Çünkü insan kaynakları yönetiminin, uluslararası uygulama ve faaliyetlerde birçok faktörü dikkate alarak yönetici ve çalışanlara rehberlik yapması beklenmektedir. Ülkelerin yasaları ve kültürleri dolayısıyla bir ülkede yasal olan şey başka bir ülkede yasak veya kültürel olarak olumsuz olarak görülebilmektedir. Birçok ülkede cinsiyet, yaş, doğum tarihi, ırk, medeni durumu ile ilgili yazılı veya sözlü soru sorulması hatta ima edilmesi hukuken yasaktır. Yapıldığı zaman ciddi yaptırımları bulunmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun (1965) ek 40’inci maddesi *“Mesleğe özel yarışma sınavına tabi tutulmak suretiyle alınan ve bu Kanunun 36 nci maddesinin Ortak Hükümler Bölümünün (A) fıkrasının (11) numaralı bendinde sayılan kadrolara atanmak amacıyla kurumlarca yapılacak olan özel yarışma sınavlarına başvurularda üst yaş sınırı; özel mevzuatında yer alan yaş şartına ilişkin hükümlere bağlı kalınmaksızın sınavın yapıldığı tarihte otuzbeş yaşını doldurmamış olmak şeklinde uygulanır.”* ile yaş düzenlemesini devlet kendi kadroları için getirmiştir. Özel sektör ise benzer şekilde yaş sınırı getirebilmekte ve iş ilanlarında bu sınır belirtilmektedir. Bununla birlikte Türkiye’de her geçen gün yabancı çalışan sayısı artmaktadır. 2011 yılında 17.466 yabancı çalışma izini almışken 2015 yılında bu sayı 64.547 kişiye ulaşmıştır. Türkiye’de yasal olarak çalışan yabancı sayısının 650 bin üzerinde olduğu görülmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin hem adaylar hem de örgüt için süreci yönetmesi, tüm paydaşları için faaliyet gösterilen lokasyona göre yasal mevzuat hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapması gerekir.

Uluslararası iş gücünün büyümesi ile insan kaynakları yöneticileri ve örgütün diğer yöneticileri daha önce gündemlerine gelmemiş konularla ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Kendi ülkelerinde yasal olarak yasak ve iş ahlakı açısından olumsuz olan bir durum, uluslararası faaliyetler kapsamında başka bir ülkede hem yasal hem de ahlak açısından olumlu olabilmektedir. Örneğin, Hindistan ve Tayland gibi ülkelerde üçüncü cinsiyet olarak *translık* yasal olarak tanınmaktadır. İş gören seçiminde adayın cinsiyeti sorulabilmekte ve bu cinsiyete sahip çalışanlar da kendileri için sosyal tesis düzenlenmesini isteyebilmektedirler. Bu durumun da gösterdiği gibi her ne kadar uluslararası iş ahlakından bahsedilse de kültürel farklılıklardan dolayı ikilemler yaşandığı da gözlenmektedir. Hem insan kaynakları yönetimi hem de diğer yöneticilerin hangi ülkenin ahlakına bağlı olarak karar vereceklerinin çatışmasını yaşamaları kaçınılmaz görülmektedir.

## Çalışanların İş Ahlakına Aykırı Davranışları

İş ahlaki ihlalleri, yalnız örgüt yönetimi ve faaliyetleri ile sınırlı değildir. Adaylar ve çalışanlar da iş ahlakına aykırı davranabilmektedir. İş ilişkisinin başlangıcı olan öz geçmiş ile başvurma aşamasında adayların bazıları yetkinlikleri, daha önceki iş tecrübeleri hakkında yalan beyanda bulunabilmektedir. CareerBuilder'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre insanların öz geçmişlerdeki yalan oranı %40'a kadar çıkabilmektedir. Örneğin 2012 yılında Yahoo'nun CEO'su olarak işe alınan Scott Thompson birinci yılında yalan beyanda bulunduğu tespit edildiği için istifa etmek zorunda kalmıştır. Yahoo'ya işe alım sürecinde verdiği öz geçmişinde bilgisayar mühendisliğinden mezun olduğu yazdığı hâlde mezun olmadığı ortaya çıkmıştır (Efrati ve Lublin, 2012). Adaylar istedikleri pozisyona kabul edilebilmek için örgütün ihtiyaç duyduğu ve aradığı niteliklere sahipmiş gibi davranabilmektedir. Bir diğer örnek ise aranandan daha fazla niteliklere sahip bir adayın örgütten olumsuz bir dönüş aldığı zaman yaş dolayısıyla ayrımcılığa uğradığı iddiası ile mahkemeye başvurmasıdır (Simpson, 2016). Her ne kadar mahkemeyi kaybedeceklerini bilseler bile örgütü zor duruma sokmak ve özellikle Batı ülkelerinde tazminat kazanmak amacıyla maddi çıkar elde etmek isteyen kişiler mahkemeye başvurabilmektedir.

**Adaylar istedikleri pozisyona kabul edilebilmek için örgütün ihtiyaç duyduğu ve aradığı niteliklere sahipmiş gibi davranabilmektedir.**

### ÇALIŞMA HAYATI

CareerBuilder'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre insanların öz geçmişlerdeki yalan oranı %40'a kadar çıkabilmektedir.

Örgüt üyeleri iş ahlaki ilkelerini bilseler ve onların farkında olsalar bile ilkeleri bilinçli bir şekilde çiğneyebilmektedir. Örneğin Makine Kimya Endüstrisi Genel Müdürü 2016 yılında yeni geliştirilen piyade tüfeğinin planlarını yabancı-lara satarken yakalanmıştır (Açıl, 2016).

**Çalışanlar iş ahlaki ilkelerini ihlal ederken bunun yasal zeminini sağlamaktadır.**

Çalışanlar iş ahlaki ilkelerini ihlal ederken bunun yasal zeminini sağlamaktadır.

### ÇALIŞMA HAYATI

Örneğin Türkiye'de Anadolu'da kurulmuş üretim tesisinde kışları ortalama devamsızlık oranı günlük %2 iken; yaz aylarında bu oranın %13'e kadar çıktığı insan kaynakları yönetimi tarafından tespit edilmiştir. Devamsızlıklar %95 oranında doktor raporu ile yapılmaktadır. Devamsızlık durumu incelendiği zaman tarım arazisine sahip olan çalışanların yazın hasat döneminde devamsızlıklarının arttığı ve devamsızlıklarından dolayı bir problem yaşamamak için sıklıkla doktor raporu aldıkları görülmüştür.

Ayrıca çalışanlar, örgüt kaynak ve araçlarını kişisel çıkarları için de kullanabilmektedir. Birçok işletme araç takip sistemi kullanmakta, yakıt-kilometre oranı raporları sıkı kontrol edilmektedir. Rüşvet uluslararası bir boyutta kaynak dağılımına dönüşmüş olup diğer ülkelerin kamu çalışanlarının haksız olarak kazanç sağladıkları ve zenginleştikleri tespit edilmiştir (Adalet Bakanlığı Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Müdürlüğü, 2016). Uluslararası Şeffaflık Örgütü Rüşvet Raporu'na göre dünya genelinde en çok rüşvet vakası sıklık açısından bankacılık sektöründe ve rüşvetin mali büyüklüğü açısından ise devlet ihalelerinde gerçekleştiği tespit edilmiştir (Hardoon ve Heinrich, 2011).

İş ahlakına aykırı karar ve davranışlar kapsamında işe alımda adayların öz geçmişlerini abartmalarından tutun da performans değerlendirmeden örgüt kaynaklarını kişisel çıkarları için kullanmaya kadar geniş bir yelpazede birçok karar ve davranış yer almaktadır. Çünkü en başta bulunan genel müdürden en alt kademedeki çalışana, örgüt üyesi olmayan adaya kadar örgüt içindeki iş ahlakına aykırı alınan tüm karar ve yapılan davranışlar en temelinde bireyseldir.

## Örgüt İçi Uygulamalarda İş Ahlakı Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan birçok skandalın örgütlerin çok ötesinde, tüm dünyayı etkileyebildiği görülmüştür. Bu skandalların sonuçlarına bakıldığı zaman iş ahlakı ilkelerinin ihlal edilmesinin anlık, sembolik olayların ötesinde sistematik olgular olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu sistematik ahlak sorunları ve suçlar, ulusal veya uluslararası krize neden olacak düzeyde olmasa da gündelik iş hayatının içinde iş ahlakına aykırı davranışlar sık görülmektedir.

### ÇALIŞMA HAYATI

ABD'de Fortune 500 listesindeki şirketlerden 3.000 çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre, son bir yıl içinde katılımcıların %52'si bir suistimal ile karşılaştıklarını; %36'sı ise aynı suistimalin birden daha fazla yaşandığını; %95'i ise iş ahlakı ile ilgili eğitime katıldıklarını ya da aldıkları bir eğitimin içeriğinde iş ahlakının bulunduğunu bildirmişlerdir (Wells ve Schminke, 2001).

### ÇALIŞMA HAYATI

Türkiye'de ise İGİAD'ın 2013 yılı İş Ahlakı Raporu'na göre araştırmaya katılan örgüt üyelerinin %70'i örgütlerinde iş ahlakı ilkelerinin olduğunu, yine aynı oranda %70'i iş ahlakının sistematik olarak çiğnenmediğini fakat %97'si örgütlerinde iş ahlakına aykırı uygulama ve davranışlara şahit olduklarını bildirmişlerdir (Torlak ve diğerleri, 2013).

Bu veriler çalışanların iş ahlakı ilkelerini bildiklerinin fakat karar verme sürecinde başka değerlendirme ölçütlerinin ağır bastığının bir göstergesidir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi ile iş ahlakı ilişkisine ikinci yaklaşımın önemi ortaya çıkmaktadır. Yani insan kaynakları yönetiminin departman olarak örgütün diğer faaliyet ve uygulamalarının iş ahlakına uygun gerçekleştirilmesi için katkı sağlamasının büyük önemi vardır.

**İnsan kaynakları yönetimi ve iş ahlakı arasındaki ilişki "çalışanların yönetimi hakkında iş ahlakı" olarak da görülmektedir.**

İnsan kaynakları yönetimi ve iş ahlakı arasındaki ilişki "*çalışanların yönetimi hakkında iş ahlakı*" olarak da görülmektedir (Armstrong, 2009). Bunun için öncelikle insan kaynakları yönetimi, üst yönetimin iş ahlakı ilkelerini belirleyip yayımlamasını; ardından da örgüt içinde iş ahlakının kurumsallaşmasını sağlamalıdır. Örgüt yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin iş ahlakının kurumsallaşması için yapabileceklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. İş ahlakı ilkelerinin belirlenmesi ve ilan edilmesi,
- ii. İş ahlakı ile ilgili kurulun kurulması ve işleyiş yönetmeliğinin hazırlanması,
- iii. Organizasyon el kitabında ve/veya disiplin yönetmeliğinde iş ahlakı ilkeleri ve bu ilkelere aykırı davranışlarla ilgili yaptırımların belirtilmesi,
- iv. Temel insan hakları başta olmak üzere iş ahlakı ilkelerine bağlı çalışıldığını takip etmek için gerekli alt yapının hazırlanması,
- v. Çalışanlara yönelik iş ahlakı eğitiminin hazırlanması ve verilmesi,
- vi. Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında profesyonel destek sağlanması,
- vii. İş ahlakına aykırı davranış ve uygulamalara karşı ilgili kişilere ve komisyona ulaşımın kolaylaştırılması.

Yani insan kaynakları yönetimi departman olarak iş ahlakı ilkelerinin örgüt içinde kurgulanması ve uygulanmasının takipçisi olma görevi ile karşı karşıyadır. Bunun anlamı insan kaynakları yönetiminin diğer örgütsel süreç ve uygulamalarının da iş ahlakına göre tasarlanması, işletilmesi ve iş ahlakının örgüt kültürünün bir parçası olması, kurumsallaşması için çalışmasıdır. Bu genel anlamda, örgütün tüm paydaşları için adaletin tecelli etmesi için insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluğu kabul etmesinin beklentisidir (De Silva ve diğerleri, 2016). Hatta bazı global şirketler bu durumu beklentinin ötesine taşıyıp, yönetmeliklerle tanımlamışlar ve örgüt içinde iş ahlakı ilkelerinin uygulanmasının takipçiliğini, etik kurulun başkanlığını ve sorumluluğunu insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısına vermişlerdir .

İş dünyasında en sık rastlanan problemlere bakıldığı zaman taciz, ayrımcılık, saygısızlık, ödül ve cezada eşitsizlik, çalışanların çalışma şartlarına ve sağlık problemlerine karşı duyarsızlık başta gelmektedir. Çalışanlarda, insan kaynak-



ları yönetiminin örgüt içindeki uygulamalarda ve kaynak dağılımında eşitlik ilkesine riayet etmesi, çalışanların yaşadığı problemler için çözüm merkezi olması veya arabuluculuk yapması beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir (Scott, 2005).

## Sonuç

Çalışanların iş ahlakına uygun çalışması üzerinde örgüt politikaları ile yöneticilerin tutum ve davranışlarının büyük etkisi vardır (Armstrong, 2009). İlkelerin belirlenmesi, örgütsel faaliyetlerde ilkelere uyulmasının takip edilmesi, iş ahlakının örgüt kültürünün bir parçası olmasına ve kurumsallaşmasına büyük katkı sağlamaktadır. Bu süreç sadece insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda değildir. İş ahlakına uygun çalışmanın ve iş ahlakı ihlallerinin takibinde insan kaynakları yönetiminin büyük rolü olmakla birlikte üst yönetiminin liderliğine, hukuk müşavirliğinin uzmanlığına, diğer departman yöneticilerinin ve tüm çalışanların da desteğine ihtiyaç bulunmaktadır. Üst yönetiminin liderliği ve yönetici desteği olmazsa iş ahlakı ilkeleri açıklandığı hâlde uygulanmamakta ve/veya yok sayılmaktadır. Olaylar ve davranışlar takip edilmez, olumlu ve olumsuz yaptırım ile desteklenmez ise ilkeler inandırıcılık özelliğini kaybetmektedir.

Devletlerin ve uluslararası kurumların iş birlikleri, anlaşmaları ve tavsiye niteliğindeki karar ve yönetmelikleriyle iş ahlakı açısından asgari standartların kabul edilip uygulanması için çalışılmaktadır. Çalışma şartlarının asgari standardı açısından Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü, Birleşmiş Milletler ve Uluslararası Çalışma Örgütü sözleşme ve teamüllerinden yola çıkarak SA8000 Standardı'nı geliştirmiştir. Bu standart çocuk işçi ve zorla çalıştırmamayı, sağlık ve iş güvenliğinin sağlanmasını, sendika üyeliği ve toplu sözleşme hakkını, ayrımcılığın engellenmesini, fırsat eşitliğini, disiplin uygulamalarına standart getirmeyi, çalışma saatlerini düzenlemeyi, ek mesaiyi ücretlendirmeyi bir standarda bağlamayı, yönetim sistemleri ve uygulamaları açısından asgari ve uygulama standartları getirmeyi hedeflemektedir. 2016 yılı itibarıyla Türkiye'den dokuz işletme akrediteye sahiptir ve 5.557 çalışan iş ahlakına uygun, düzenli denetlenen ve raporlanan iş ortamında çalışmaktadır (Social Accountability International, 2014). Kurumsallaşma çabaları yalnız Türkiye'nin değil tüm dünyanın gündemindedir. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri-2016 Raporu (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2016a) dokuz farklı dilde yayımlanmıştır. Bu uluslararası çalışmalar kurumsal yönetim ilkelerinin tüm dünya işletmelerinde uygulanmasını hedeflemektedir.

Her ne kadar uluslararası kurumlar çalışmalar yayınlasa, örgütler iş ahlakı ilkelerini belirlese, kurullar kursa da hâlâ dünyanın birçok yerinden iş ahlakına aykırı olaylar sürekli duyulmaktadır. Türkiye'deki örgütlerin iş ahlakı açısından karnesinde her yıl iyileşmeler olsa da alınacak daha çok yol vardır. Uluslararası

Şeffaflık Örgütü tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye, 2015 Yılı Dünya Yolsuzluk Sıralaması'nda 66'nci sırada yer almıştır. Bu sıralamada en şeffaf, yolsuzluğun az olduğu ülke olarak 1'inci sırada Danimarka olurken; İngiltere ve Almanya 10'uncu, ABD 16'ncı, Yunanistan 56'ncı, Rusya 119'uncu, 167'nci sıra ile Somali sonuncu olmuştur (Transparency International The Global Coalition Against Corruption, 2016).

Türkiye ekonomisinde 2015 yılında kayıt dışı oranının %27,8 olduğu belirtilmektedir. Avrupa Birliği ortalaması %12'dir (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2016). Heidrick & Struggle 2009 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinde Türkiye'nin puanı 100 üzerinden 23 iken, İngiltere'nin 77, Hollanda'nın 71, Avrupa Birliği'nin ortalaması ise 56 puandır. Raporla göre Türkiye'deki şirketler kurumsallaşma ve şeffaflık açısından gelişmiş ülkelere göre geri kalmıştır (aktaran Öztürk, 2009). En son rapor 2014 yılında hazırlanmış; yeterli veri toplanamadığı için Türkiye sıralamada yer almamıştır (Heidrick & Struggles, 2016). İş ahlakını düzenleyen ahilik geleneğine sahip Türkiye'de istatistiklerin iyi olmaması, ayrıca gelişmemiş ülkeler sınıfında görünmesi dolayısıyla ciddi bir öz eleştiri yapılmalıdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün çalışmaları, Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü'nün hazırladığı SA8000 Standardı, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri-2016, Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneğinin Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi çalışmaları (Türkiye Sanayici İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2016), İGiAD yayınları ve raporları aslında iş ahlakının ne olması gerektiği hakkında bir bilgi birikimi ve tecrübenin bulunduğu bir göstergesidir. Hâlâ yaşanan iş ahlakı ihlallerinin bilgi eksikliğinden değil; yöneticilerin ve çalışanların duyarsızlıklarından, bilinçli bir şekilde yapılmış tercihlerden kaynaklandığını söylemek yanlış olmayacaktır. İş ahlakına uygun faaliyet göstermeyen bireyler ve örgütler toplum ve devletin yaptırımı ile karşılaşabilmekte; örgütler kısa vadede olmasa bile uzun dönemde piyasadan silinmekle karşı karşıya kalmaktadır. Bunun için insan kaynakları, yönetimin hem kendi faaliyet ve uygulamaları hem de diğer örgütsel faaliyet ve uygulamalara verdiği destek ile iş ahlakına duyarlı bir çalışan profilinin oluşması ve iş ahlakının örgüt kültürünün yaşayan ve etkin bir parçası olması için çalışması gerekir.

İnsan kaynakları yönetiminin öncelikle kendi alanındaki işe alımdan, iş akdinin feshine kadar tüm süreç ve uygulamalarında iş ahlakı ilkelerine ve yasalara uygun olmasını temin etmesi, sonrasında örgüt yönetimi başta olmak üzere tüm çalışan ve yöneticilerde bu duyarlılığın oluşması için çalışması gereklidir. Daha sonra hem toplumda hem de örgüt genelinde bulunan iş ahlakı ilkelerinin örgüt genelinde yaşatılması, uygulanması görev ve sorumluluğunu yerine getirmesi gerekir. Kısaca insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluğunu Şeyh Edebalı'nın sözünü yorumlayarak açıklayabiliriz: "*İnsanı ahlaka uygun çalıştır ki, örgüt yaşasın.*" İnsan kaynakları yönetimi, iş ilişkisinin başlangıcından bitimine kadar tüm süreçleri iş ahlakı ilkelerine uygun işletmeli; çalışana uygun çalışma ortamı sunmalı ve aynı özveriye örgüt üyesinden de beklemelidir.

## ÖRNEK OLAY

### Örgütsel Küçülme Vakası

Ahmet Bey altı ay önce başarılı bir aile işletmesinde finanstan sorumlu genel müdür yardımcısı (CFO) olarak işe başlamıştır. Önümüzdeki ay ise genel müdür yardımcılığı devam ederken yönetim kurulu üyesi olarak da atanması planlanmaktadır. Aynı zamanda Ahmet Bey aileden olmayan ilk üst düzey yöneticidir. Şimdi aileden olmayan ilk yönetim kurulu üyesi olacağı için yönetim kurulunun bazı üyeleri Ahmet Bey'in aile kültürüne uygunluğu noktasında endişelerini dile getirmişlerdi. Buna rağmen, şirketin kurucusunun kızıyla evli olan mevcut icra kurulu başkanı ve genel müdür Ahmet Bey'e fırsat verilmesini istemektedir.

Piyasadaki yüksek rekabet ve ekonomik kriz dolayısıyla maliyetleri düşürmek ve üretim sisteminde makineleşmeye kayıldığı için şirket küçülmeye gitme kararı almıştır. Ahmet Bey üst düzey yönetici olarak çalıştığı eski şirketinde benzeri bir süreci yaşadığı için, bu kararın 20 yıllık geçmişi olan bu aile işletmesi için uzun vadede doğru olacağını teyit etmektedir. Genel müdür benzer bir küçülme sürecini yaşadığı için küçülme sürecinin sorumluluğunu Ahmet Bey'e vermiş ve İnsan Kaynakları Departmanı'na ona bağlamıştır.

Ahmet Bey, daha önceki şirketlerinde yapıldığı gibi, şirket çalışanların yıllık performans değerlendirme skorlarına göre işten çıkarma yapmayı önermeye karar vermiştir. Bu bağlamda, her departman müdüründen son üç yılın değerlendirmelerine göre çalışanların ortalama skorlarının yer aldığı bir liste sunmalarını istemiştir.

Eğer çalışan üç seneden daha az bir süredir şirkette çalışıyorsa veya iki çalışanın skoru aynıysa ya da olağandışı bir durumla karşılaşırsa bölüm müdürleri bu durumu not edecek ve çalışanın hangi sırada yer alacağına karar verilecektir. Liste oluştuktan sonra Ahmet Bey listeyi ve önerisini yönetim kuruluna sunacak ve yönetim kurulu bir sınır belirleyecektir. Ahmet Bey, performansları bu sınırın altında kalanların işten çıkarılmasını öngörmüştür.

Ahmet Bey kendisine sunulan değerlendirmeleri incelerken, üç departmana ait listenin en alt kısmında yer alan çalışanların ortalama skorunun hiçbir zaman girilmediğini görünce şaşkınlığa uğramıştır. Bu durumu ilgili departmanların yöneticilerine sorduğunda, yöneticiler bu çalışanların şirket kurulduğundan beri çalıştıklarını dile getirmişlerdir. 6 yıl önce kurulan performans değerlendirme sisteminde, şirketin kurucusu da olan o zamanki genel müdür ve icra kurulu başkanının kuruluş aşamasından beri çalışanların performans değerlendirmeye tabi tutulmama taleplerini kabul ettiklerini ve bunca zamandır bu 40 çalışanın performansının değerlendirilmediği belirtilmiştir. Ayrıca bu çalışanlara her yıl şirket zam oranlarının üst diliminde zam yapıldığını, ayrıca yöneticiler bu kararın kendileri tarafından da sorgulandığını, fakat önceki genel müdürün, bu konunun kendilerini ilgilendirmediğini söylediğini aktarmışlardır.

Ahmet Bey bu konuyu şimdiki genel müdüre taşıdığı anda ise, "Hımm, biliyorum. O çalışanların performansları hiç değerlendirilmedi. Onların emekli olma zamanı geldi de geçti bence. Artık eskisi kadar iyi bir performans sergileyemiyorlardır muhtemelen. Bunca yıl şirket onlara iş vererek çok iyi davrandı. Zaten emekliliklerine 3-5 yıl kalmıştır. Yeterince birikim de yapmışlardır. Onlara vereceğimiz işten çıkarma paketinden bahsetmiyorum bile. Hem onlardan başlamazsak

'Kendi adamlarını koruyorlar.' gibi bir eleştiri gelebilir. Onları çıkartılacaklar listesinin başına yazalım ve yükümüzü hafifletelim. Gençlere iş imkânı sağlayalım. Biliyorsun ki, gençler daha iyi çalışıyorlar hem de evlenecekler paraya ihtiyaçları var." demiştir.

Ahmet Bey "Bu kişiler mahkemeye işe iade davası açabilirler." dediği zaman genel müdürün cevabı "Açılabilecek dava hakkında endişelenme. Bunu yapacaklarını hiç sanmıyorum. Bir daha piyasada iş bulamazlar." şeklinde olmuştur.

Ahmet Bey bu cevabın üzerine "Bu çalışanlar kötü bir performans sergilediklerini biliyorlar mı?" diye sorduğu zaman genel müdür "Bilmiyorum. Fakat bilmek zorundalar. Bu şirkette çalışan, iş dünyasında bulunan herkes bilmeli." diye cevap vermiştir.

Odadan ayrılırken, genel müdür elini Ahmet Bey'in omuzuna koyarak, "Yeri gelmişken, bilmelisin ki, bu görüşmeden çok memnun oldum. Yönetim kurulundakiler senin üyeliğini sorguluyorlardı. Bak göreceksin küçülme için hazırlamış olduğun plan ile onların dostluğunu kazanacaksın. Bu şirket çalışanlarını şirket için ürettiği sürece önemsiyor ve önemsemeye devam edecek." diyerek görüşmeyi sonlandırmıştır. Ahmet Bey ise kafasında sorular ve belirsiz duygular ile odadan ayrılmıştır.

- 1- Bu durum Ahmet Bey için ahlaki bir ikilem midir?
- 2- İş ahlakına uygun olmayan kaç tane durum vardır? Uygun olmayan nedir? Doğrusu nedir?
- 3- Ahmet Bey genel müdürün görüşlerine karşı çıksa, kendi kariyerini ve çıkarlarını nasıl koruyabilir? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Bu vaka Markkula Uygulamalı Ahlak Merkezi üst düzey yöneticisi Thomas Shanks, S.J. tarafından yazılmıştır ve Türkçeye uyarlanmıştır.

## ÖRNEK OLAY

### Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Ayrımcılık

Para Bank son 10 yılda G20 ülkelerinde hızlı bir şekilde büyümüştür. Ülke raporlarındaki rakamlar büyüme stratejisinin doğru bir strateji olduğunu göstermektedir. Gelecek yıllarda benzer şekilde büyümenin devam ettirilmesine karar verilmiştir.

Son icra kurulunda mevcut rakamların hedeflerin de üzerinde olduğu, bu yılı da iyi bir kârlılık oranı ile kapatacaklarını gösteren raporlar sunulmuştur. Bu durum gelecek ocak ayında yeni bir ülkede faaliyet göstermeye başlayacakları için motivasyon kaynağı olmuştur.

İKY'den sorumlu genel müdür yardımcısı 1,5 yıldır devam eden *seçme ve yerleştirme sürecinde ayrımcılık* hakkındaki bankaya karşı adayların açmış olduğu davada 275 milyon ABD doları olarak anlaşmaya varıldığını icra kuruluna bildirmiştir. Hukuk müşaviri ise "İşten ayrılmış iki orta düzey yönetici şahitlik yapmasaydı bu dava yıllar sürerdi, kazanma şansları düşüktü. En azından anlaşma yoluna gidip 275 milyon dolar bankanın kasasından çıkmazdı." yorumunu yapmıştır.

Genel müdür İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısına dönerek "Daha düzgün adamlar seçmemiz gerekiyor." demiştir.

İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı genel müdüre "Genişleme kapsamında yeni ülkelere girerken aynı yol ve yöntemleri kullanmaya devam edecek miyiz? Olumlu karar verdiklerimizi tekrar değerlendirelim mi? Hâlihazırda birçoğuna resmî olarak bildirmedi." diye sormuştur.

Genel müdür "Evet, bir değişiklik yok. Verdiğimiz bursların bir kısmını kilit noktadaki kişilerin çocuklarına vermeye devam edeceğiz. Stajyer ve işe alımlar da aynı şekilde. Yasal olarak yaptığımız suç değil ve işlerimizin hızlı yürümesine yardımcı oluyor siz de biliyorsunuz. 200 stajyerin 120'sini bu kaynaktan almışız çok mu? Hayır. Zaten bu öğrenciler bizden burs almıyorlar mı? Alıyorlar. O zaman paramızın karşılığını alıyoruz diyelim. Hem referanslı geldikleri için sizin de iş yükünüz azalıyor, mülakatmış, referans kontrolü gibi şeylerle uğraşmıyorsunuz. Hem hak edenleri iyi pozisyonlara atıyorsunuz değil mi? Diğerleri gişe memuru. Burada göçmenlere, lise mezunlarına bile veriyoruz bu işleri." diyerek açıklama yapmıştır.

İnsan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısı ise "Efendim, 275 milyon dolarlık anlaşma basında büyük manşet oldu. Hem eğer ceza ödemeseydik 275 milyon dolar bankanın kasasında kalacaktı. Emin olmak istedim." diyerek cevap vermiştir.

Buna karşılık genel müdür "Piyasa bizim başarımızı kısıyor. Hem o para operasyonda bize sağlanan kolaylık ve imkânlardan dolayı sağladığımız avantaj ile karşılaştığımız zaman devede kulak... Burada sizin dikkat edeceğiniz nokta daha düzgün yöneticiler işe alın ki daha sonra banka aleyhine şahitlik yapmasınlar. Daha seçici olun. Önümüzdeki hedefleri gerçekleştirmek için iyi adamlara ihtiyacımız var." diye vurgulamıştır.

- 1- İş ahlakına aykırı olan durumları belirleyiniz. Neden iş ahlakına aykırıdır açıklayınız.
- 2- Hukuk ile iş ahlakı arasında bir çatışma ihtimali var mıdır? Varsa hangisine öncelik verilmelidir? Neden?
- 3- Siz İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı olsaydınız sizin tutumunuz ne olurdu?
- 4- Siz genel müdür olsaydınız ne karar verirdiniz? Neden?

## Kaynakça

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965). *Resmî Gazete*, 12056, 23 Temmuz 1965. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir .

Acar, A. C. (2008). İnsan kaynakları planlaması ve işgören seçimi. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Atay, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder ve L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 99-181). İstanbul: Beta Yayınları.

Açıl, S. (2016, 29 Aralık). *Askeri casusluk yapan müdürün cezası belli oldu*. Anadolu Ajansı. <http://aa.com.tr/tr/turkiye/askeri-casusluk-yapan-mudurun-cezasi-belli-oldu/716316> adresinden 23 Mart 2017 tarihinde edinilmiştir.

Adalet Bakanlığı Uluslararası Hukuk ve Dış İlişkiler Müdürlüğü. (2016, 29 Ekim). *OECD ticari işlerde yabancı kamu görevlisine rüşvetin önlenmesi sözleşmesi rüşvetle mücadele çalışma*

grubu (wgb) faaliyetleri. <http://www.uhdigm.adalet.gov.tr/oecd/> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.

Adkins, A., & Rigoni, B. (2016, June 2). *Managers: Millennials want feedback, but won't ask for it*. Retrieved May 30, 2017, from [http://www.gallup.com/businessjournal/192038/managers-millennials-feedback-won-ask.aspx?g\\_source=feedback&g\\_medium=search&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/192038/managers-millennials-feedback-won-ask.aspx?g_source=feedback&g_medium=search&g_campaign=tiles).

Ardichvili, A., & Jondle, D. (2009). Ethical business culture: A literature review and implication for HRD. *Human Resources Development Review*, 8(2), 223-244.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resources practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page.

Atay, İ. D. (2008). İş değerlendirme. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Atay, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dündar ve L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 343-397). İstanbul: Beta Yayınları.

Ateş, H. (2017, 11 Temmuz). Sahte sigorta oyunu bozuldu. *Sabah*. <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/07/11/sahte-sigorta-oyunu-bozuldu#> adresinden 13 Ağustos 2017 tarihinde edinilmiştir.

Auerbach, D. (2014, August 7). *Liar, liar! You won't get hired*. CareerBuilder. Retrieved May 30, 2017, from <http://advice.careerbuilder.com/posts/liar-liar-you-wont-get-hired>.

Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu. (2016, 29 Ekim). *Dezavantajlı Grupların Sosyal Entegrasyonu İçin AB Destekli Hibe Programı*. <http://www.avrupa.info.tr/tr/bilgi-kaynaklari/haber-arsivi/news-single-view/article/dezavantajli-gruplari-sosyal-entegrasyonu-icin-ab-destekli-hibe-programina-basvurular-baslad.html> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.

Bennington, L. (2007). HR managers as ethics agents of the states. In A. H. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.), *Human resource management: Ethics and employment* (pp. 137-151). New York: Oxford University Press Inc.

*Bilirkişi rapor örnekleri*. (2017, 5 Mart). <http://www.ismevzuati.com/?page=pages&cat=9> adresinden 12 Nisan 2017 tarihinde edinilmiştir.

Bloom, M. (2004). The ethics of compensation systems. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 149-152.

Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human Resources Management Review*, 11(1), 11-29.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2016, 30 Kasım). *Yabancıların çalışma izinleri-2015*. <http://www.csgb.gov.tr/media/3209/yabanciizin2015.pdf> adresinden 30 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.

Çelik, S. (2010). İş ahlakı uygulamalarının çalışan memnuniyeti ile ilişkisi. *İş Ahlakı Dergisi*, 3(5), 21-40.

Davis, A., & Mishel, L. (2016, November 30). *CEO pay continues to rise as typical workers are paid less*. Economic Policy Institute. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.epi.org/publication/ceo-pay-continues-to-rise/>.

De Silva, V., Opatha, H., & Gamage, A. S. (2016). Towards extending the ethical dimension of human resources management. *International Business Research*, 9(10), 151-161.

Dessler, G. (2012). *Human resources management*. New York: Prentice Hall.

Efrati, A., & Lublin, J. S. (2012, May 13). Thompson resigns as CEO of Yahoo. *The Wall Street Journal*. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304192704577402224129006022>.

ExxonMobil. (2017, March 19). *Culture, values, diversity and inclusion*. Retrieved May 30, 2017, from <http://careers.exxonmobil.com/en/about-us/culture-and-values/diversity-and-inclusion>.

Federal Glass Ceiling Commission. (1995, November). *A Solid Investment: Making full use of the nation's human capital*, United State Department of Labor. Retrieved May 30, 2017, from <https://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf>.

- Gallup. (2017, Şubat 20). *Re-engineering performance management*. Retrieved May 30, 2017, from [http://www.gallup.com/reports/208811/re-engineering-performance-management.aspx?utm\\_source=www&utm\\_medium=copy&utm\\_content=20170427-opinion-tgb](http://www.gallup.com/reports/208811/re-engineering-performance-management.aspx?utm_source=www&utm_medium=copy&utm_content=20170427-opinion-tgb).
- Gelir İdaresi Başkanlığı. (2016, 20 Kasım). *Kayıtlı ekonomiye geçiş*. <http://www.kayitliekonomiyegecis.gov.tr/?q=2015-AB-kayit-disi-ekonomi-orani> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir .
- Göçoğlu, V. (2015, Şubat). Dezavantajlı gruplar üzerinde yapılan bir kamu politikası sonlandırılmasının analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 36, 846-863.
- Goins, S., & Mannix, E. (1999). Self-selection and its impact on tema diversity and performance. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 127-147.
- Grant Thornton. (2016, Aralık 1). *Haber Bülteni*, 19. [http://www.gtturkey.com/UD\\_OBJC/PDF/GTHBR/gt\\_haber\\_bulteni\\_19.pdf](http://www.gtturkey.com/UD_OBJC/PDF/GTHBR/gt_haber_bulteni_19.pdf) adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Greenhouse, S. (2005, March 19). Wal-mart to pay U.S. \$11 million in lawsuit on illegal workers. *The New York Times* Retrieved May 30, 2017, from [http://www.nytimes.com/2005/03/19/business/walmart-to-pay-us-11-million-in-lawsuit-on-illegal-workers.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2005/03/19/business/walmart-to-pay-us-11-million-in-lawsuit-on-illegal-workers.html?_r=0).
- Hardoon, D., & Heinrich, F. (2011). *Bribe Payers Index 2011*. Berlin: Transparency International.
- Hay Group. t.y. *Türkiye'de üst yönetim ve idari seviyeler arasında 11.1 kat fark var*. <http://www.haygroup.com/tr/downloads/details.aspx?id=39634> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Health Care Compliance Association, & Society of Corporate Compliance and Ethics. (2016, December 1). *Compensation, performance, compliance and ethics*. Retrieved May 30, 2017, from <https://www.ubalt.edu/about-ub/offices-and-services/provost/reporting-units/hcpe/EthicsinCompensationSurvey.pdf>.
- Heidrick & Struggles. n.d. *European Corporate Governance Report: Towards Dynamic Governance 2014*. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.heidrick.com/~media/Publications%20and%20Reports/European-Corporate-Governance-Report-2014-Towards-Dynamic-Governance.pdf>.
- International Labour Office. (2011). *Equality at work: The Continuing Challenge- 2011*. Retrieved May 30, 2017, from [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_166583.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_166583.pdf).
- Kuratczyk, M. (2016, October 30). *Ethics of executive compensation*. University of Waterloo, Centre for Accounting Ethics: Retrieved May 30, 2017, from <https://uwaterloo.ca/centre-for-accounting-ethics/sites/ca.centre-for-accounting-ethics/files/uploads/files/mkuratczyk-estey2007.pdf>.
- Kurt, R. (2016, 15 Kasım). *İşverenler iş davalarını neden kaybediyor?* <http://www.kariyer.net/ik-blog/isverenler-is-davalarini-neden-kaybediyor/> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.
- LinkedIn. (2016, Ekim 29). *In salary: Discover your earning potential*. Retrieved May 30, 2017, from <https://www.linkedin.com/salary/>.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(4), 250-256.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016a, May 16). *G20/OECD kurumsal yönetim ilkeleri* (Turkish version). Retrieved May 30, 2017, from <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/261502ve.pdf?expires=1480847029&id=id&accname=guest&checksum=3824E6BECF98C3FACE3A2B8558EC1A39>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development . (2016b, September 17). *OECD - Social policy division - Directorate of employment, labour and social affairs*. Retrieved May 30, 2017, from [https://www.oecd.org/els/LMF\\_1\\_5\\_Gender\\_pay\\_gaps\\_for\\_full\\_time\\_workers.pdf](https://www.oecd.org/els/LMF_1_5_Gender_pay_gaps_for_full_time_workers.pdf).

- Organisation for Economic Co-operation and Development . (2017, March 1). *Sickness, disability and work: Breaking the barriers a synthesis of findings across OECD countries*. Retrieved May 30, 2017, from [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers\\_9789264088856-en#page2](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/sickness-disability-and-work-breaking-the-barriers_9789264088856-en#page2).
- Özçelik, O. (2008). Eğitim ve geliştirme. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder ve L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 187-242). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özgener, Ş. (2008). İş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetim kademesinin rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 31-54.
- Öztürk, M. (2009). Kurumsal verimlilik ve görev ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(3), 121-133.
- Pilot Pen. (2008, December 15). *Code of ethics and business conduct*. Retrieved May 30, 2017, from <https://pilotpen.us/images/custom/CodeofEthics.pdf>.
- Poll, H. (2016, November 17). *Majority of employers background check employees... Here's why*. Retrieved May 30, 2017, from <http://advice.careerbuilder.com/posts/majority-of-employers-background-check-employees>.
- Protess, B., & Stevenson, A. (2016, November 17). JPMorgan chase to pay \$264 million to settle foreign bribery Case. *The New York Times*. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.nytimes.com/2016/11/18/business/dealbook/jpmorgan-chase-to-pay-264-million-to-settle-foreign-bribery-charges.html>.
- Şahin, L. ve Yıldırım, K. (2008). İşletmelerde iş ahlakı uygulamaları için genel çerçeve. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 55-66.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resources management ethics. *Human Resources Management Review*, 11, 93-111.
- Scott, E. D. (2005). The ethics of human resources management. In J. W. Budd, & J. W. Scoville (Eds.), *The ethics of human resources and industrial relations* (pp. 173-203). Champaign, IL: Labor and Employment Relations Association.
- Sillup, G. P., & Klimberg, R. (2010). Assessing the ethics of implementing performance appraisal systems. *Journal of Management Development*, 29(1), 38-55.
- Simpson, S. (2016, November 28). *No age discrimination against "overqualified" job applicant*. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.personneltoday.com/hr/no-age-discrimination-overqualified-job-applicant/>.
- Social Accountability International. (2014, June). *Social Accountability 8000 International Standard*. Retrieved May 30, 2017, from [http://sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf).
- Sökmen, A. (2016). *Meslek etiği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sullivan, J. (2008, January 7). *Employment branding: The only long-term recruiting strategy*. Retrieved May 30, 2017, from <https://www.eredia.com/ere/employment-branding-the-only-long-term-recruiting-strategy/>.
- TAV Airports. n.d. *TAV Our Policy*. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/en-EN/OurPolicy/Pages/default.aspx>.
- Torlak, Ö., Özdemir, Ş. ve Erdemir, E. (2013). *İGİAD İş Ahlakı Raporu*. İstanbul: İGİAD - Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği.
- Transparency International The Global Coalition Against Corruption. (2015). *Corruption Perception Index 2015*. Retrieved May 30, 2017, from <http://www.transparency.org/cpi2015#results-table>.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2015a, 5 Mart). *İstatistiklerle kadın, 2014* (Haber bülteni). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619> adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.



- Türkiye İstatistik Kurumu. (2015b, 3 Temmuz). *Tekzipler*. [http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/Tekzipler/Tekzip\\_20150628.pdf](http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/Tekzipler/Tekzip_20150628.pdf) adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Türkiye İş Kurumu. (2016). *Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü 2016 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: Yazar.
- Türkiye Sanayici İşadamları Derneği. (2016, 30 Kasım). *Dünyada ve Türkiye’de iş etiği ve etik yönetimi - TÜSİAD Etik Kurulu*. [www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=38&sayfaid=4](http://www.etik.gov.tr/dosyagoster.ashx?id=38&sayfaid=4) adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir.
- Turkey Corporate Social Responsibility, (2010, April). *CSR Turkey Baseline Report*. Retrieved October 25, 2017, from <http://kssd.org/site/dl/uploads/csrbaselinerreport.pdf>
- Uluslararası Çalışma Örgütü. (2015, 18 Haziran). *111 No’lu Ayırıcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi*. [http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS\\_377273/lang--tr/index.htm](http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377273/lang--tr/index.htm) adresinden 23 Mayıs 2017 tarihinde edinilmiştir .
- Uyargil, C. (2008a). İş analizi ve iş dizaynı. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, A. C. Acar, O. Özçelik, Ö. Sadullah, L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 55-95). İstanbul: Beta Yayınları.
- Uyargil, C. (2008b). Performans yönetimi. C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, O. Özçelik, Ö. Sadullah, G. Dünder ve L. Tüzüner (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 243-303). İstanbul: Beta Yayınları.
- Valentine, S. (2010). Human resource management, ethical context, and personnel consequences: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63, 908-910.
- Weavera, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113-134.
- Wells, D., & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resources training: An integrative framework. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), 135-158.
- Zaim, H. (2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından iş ahlakı . *İş Ahlakı Dergisi*, 2, 97-104.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are women better leaders than men? *Harvard Business Review*, March. Retrieved May 30, 2017, from <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>.

## İLERİ OKUMA ÖNERİLERİ

- Bauman, Z. (1999). *Çalışma, tüketicilik ve yeni yoksullar*. İstanbul: Sarmal Yayınları.
- Budd, J. W., & Scoville, J. G. (2012). *The ethics of human resources and industrial relations*. Champaign, IL, USA: Cornell University Press.
- Hatcher, T. (2002). *Ethics and HRD: A new approach to leading responsible organizations*. Cambridge: Perseus Publishing.
- İş ahlakı ve insan kaynakları yönetimi [Özel Sayı]. (2012). *İş Ahlakı Dergisi*, 5(2).
- Pinnington, A., & Macklin, R. (2007). *Human resource management: Ethics and employment*. New York, USA: Oxford University Press.