

Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme

Sevgi Dönmez Maç*, Şuayyip Çalış**

Öz: Etik İKY, ana akım ve eleştirel İKY perspektiflerinin yanı sıra gelişmekte olan bir perspektif olarak ele alınmaktadır. İKY'nin etik analizi iki biçimde gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi makro düzeyde İK'nın bir bütün olarak etik olup olmadığı, ikincisi ise İK uygulamalarının tek tek etik olup olmadığıdır. Bu çalışmada etik İK uygulamalarına yönelik teorik çerçevelerin bir değerlendirilmesi sunulmuş, etik tartışmalarında sosyal sorumluluk yaklaşımının yeri, küresel ilkeler sözleşmesi ve SA8000 standardı ekseninde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Sorumluluk, Küresel İlkeler Sözleşmesi, SA8000.

Ahlak, bireysel ve toplumsal olarak doğruları ve yanlışları belirleyen süreçlerdeki kurallar, değerler ve inançlarla ilgili iken etik, doğru ve yanlışları belirlemeye yarayan kuralların ve ilkelerin sebeplerini açıklamaya ilişkin uygulamalar ve ahlak çalışmaları olarak tanımlanır (Bayrak Kök, 2012, s. 60). İktisadi alan ise bu ortak doğruların tanımlamasında ve uygulanmasında ikilemlerin en çok yaşandığı alanlardan biri olarak karşımıza çıkar.

* *Sorumlu yazar*, Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde doktora tez çalışmasını sürdürmektedir. Çalışma alanları arasında sosyal sorumluluk, insan kaynakları yönetimi ve çalışma ilişkileri yer almaktadır.

İletişim: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Esentepe Kampüsü, 54187 Sakarya, Türkiye.
Ş Elektronik posta: smac@sakarya.edu.tr Ş Tel: +90 264 295 6222 Ş Faks: +90 264 295 5454.

** Dr., Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde doçenttir. Çalışma alanları arasında çalışma ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır.

İletişim: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Esentepe Kampüsü, 54187, Sakarya, Türkiye.
Ş Elektronik posta: scalis@sakarya.edu.tr Ş Tel: +90 264 295 6310 Ş Faks: +90 264 295 5454.

Özellikle son yıllarda şirketlerin karıştığı skandallar ve insan hakları ihlalleri bu konunun önemini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda iş etiği, etiğin bir alt kümesi olarak iş dünyasındaki etik sorunları inceler, davranışlara rehberlik etmek üzere kurallar geliştirmeyi amaçlar (Ferrell ve Fraedrich, 1994, s. 6). İş etiğinin, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve endüstri ilişkileri kapsamında ele alınması (Budd, 2004, s. 67), İKY ve endüstri ilişkileri uygulayıcılarının etik konuları ele almalarını kolaylaştırarak, daha iyi uygulayıcılar olmalarına katkı sunabilir (Solomon, 1992, s. 4).

Bu çalışma, İKY'ye yönelik etik çerçevelerin ve etik tartışmalarında sosyal sorumluluğun yerinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikli olarak İKY'ye yönelik perspektifler ele alınacaktır. Bu kapsamda ana akım, eleştirel ve etik İKY'nin temel varsayımlarına değinilecektir. İkinci olarak etik İKY'nin gelişen bir perspektif olmasından yola çıkarak bu kapsamda geliştirilen yaklaşımların değerlendirilmesi sunulacaktır. Temel çerçeveler kapsamında Kant'ın etik anlayışı, adalet etiği, faydacılık kuramı, özgürlük, erdem ve ilgi etiği ele alınacak; etik tartışmalarında sosyal sorumluluk yaklaşımının yeri, Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 standardı ekseninde değerlendirilecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifleri

İKY kavramını tanımlamak için birden çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tanımlamalar hangi perspektifin benimsendiğine göre değişiklik göstermektedir. Ana akım ve eleştirel İKY perspektifleri yanı sıra etik İKY gelişmekte olan bir perspektif olarak ele alınmaktadır. Üç İKY perspektifinin önde gelen varsayımları Burrell ve Morgan'ın (1979) araştırma yöntem ve kapsam değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur (Greenwood, 2012).

Tablo 1'de belirtildiği üzere ana akım İKY, ABD temellidir ve uygulamaya dönüktür. Bu kapsamda İKY kuralcıdır ve genellemelere dayandırılır. Çalışmalar, uygulamaya dönük tavsiyeler veya ampirik verilerin sonuçlarını içerir (Wright ve McMahan, 1992). Bu yaklaşım İKY'nin örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak işlevselci bir yaklaşımı benimser ve klasik yönetim teorisine benzer şekilde verimliliğin artışına odaklanır (Townley, 1993). Ana akım İKY yaklaşımının aynı zamanda bireyselci ve tekçi çalışma ilişkileri perspektiflerini benimseyeceğine de dikkat çekilmektedir (Greenwood, 2002, s. 262).

İKY'ye yönelik eleştiriler, çoğunlukla "eleştirel perspektif" yaklaşımını benimseyen Birleşik Krallık kökenli yazarlardan gelmektedir (Guest, 1997;

Legge, 1996). Genel olarak eleştirel perspektif, İKY'yi retorik ve manipülatif ve dolayısı ile yöneticilerin bir kontrol aracı olarak görür. Bu kapsamda İKY, çalışanların kendini geliştirmesi ve kuruma katkı sağlamalarının bir yolu olmaktan ziyade örgütün ihtiyaçları için kendilerini daha fazla feda etmeleri için çalışanların özel hayatına müdahale olarak tanımlanır. İKY, kabul edilemez faaliyetlerin kabul görmesi, işin anlamının yeniden tanımlaması ve çalışma ilişkilerini düzenlemesi nedeni ile eleştirilmektedir (Greenwood, 2002, s. 264). İKY, Keenoy tarafından “kuzu postuna bürünmüş kurt” olarak betimlenmiştir (Legge, 1995). Storey, “yumuşak” insan odaklı İKY ile “katı” üretim odaklı politikalar ve uygulamalar arasında ayırım yapmıştır (Storey, 1987'den akt., Guest, 1999). Harvard Okulu ve Michael Beer ve arkadaşları ile ilişkilendirilen yumuşak İKY yaklaşımı, İK politikalarının örgütsel strateji ile bütünleştirilmesine, çalışanların değer ve rekabet avantajının kaynağı olarak vurgulanmasına değinir (Collings ve Wood, 2009, s. 2). Yumuşak İKY yaklaşımında, çalışanların örgütsel bağlılığının İKY politikaları ile sağlanması amaçlanır. Michigan Okulu ile özdeşleştirilen katı İKY yaklaşımı ise İKY'nin insan unsuru yerine kaynak unsuruna odaklanmaktadır. Katı İKY politikalarında vurgu, pay sahiplerinin kısa dönemli kârlarının artırılmasına yöneliktir (Collings ve Wood, s. 2). Ancak yumuşak İKY ve katı İKY'nin birbirinden farkı olmadığını belirten görüşler de bulunmaktadır.

Ana akım İKY yaklaşımı birçok teorisyen tarafından da tekçi çerçevede tanımlanmıştır (Guest, 1987; Kamoche, 1994; Legge, 1995). Kamoche, tekçi ideolojinin ekonomik hedeflerin başarılması için yöneticiler ve çalışanlar arasındaki çıkar farklılığının kontrolü için kullanıldığını belirtmektedir. Eleştirel teorisyenler ise çoğulcu (birçok amaç ve hedef) ve kolektivist (çalışanların bir grup veya gruplar olduğu) yaklaşımı varsayarlar. Bu bakış açısına göre işyerinde farklı düşüncelere ve hedeflere sahip taraflar olduğu savunulur (Greenwood, 2002).

Tablo 1.

Teorik İKY Perspektiflerinin Özellikleri

Özellikler	Perspektifler		
	Ana Akım	Etik	Eleştirel
Öncülleri			
Kültürel/coğrafi temel	ABD temelli	Geniş tabanlı	Birleşik Krallık/ Avrupa temelli

Disiplin öncülleri	Psikoloji	Sosyal felsefe, uygulamalı etik	Sosyoloji, endüstri ilişkileri, emek süreci ve siyasal felsefe
Araştırma Süreci Varsayımları			
Gerçekliğin ontolojik doğası	Gerçek, objektif ve ölçülebilir (realizm)	(nominalizm)	İnşa edilmiş, öznel ve ölçülemez (nominalizm)
Bilginin epistemolojik anlayışı	Bilimsel süreçler aracılığıyla açıklama ve tahmin etme (pozitivizm)	(antipozitivizm)	Sorgulamadan kabul edilen ve mevcut olmayan olguların yapısal çözümlemesini yaparak ve doğruluğunu tartışarak anlamak ve değiştirmek için gözlemde bulunma (antipozitivizm)
Araştırmacı ve özne arasındaki ilişki	İlişki yok	Özne saygınlık/kaymet ile kabul edilmeli ve davranılmalı	Özne araştırma süreci boyunca dâhil olmalı ve yetki verilmeli
Araştırmacının değerlerinin değerbilimsel (aksiyolojik) rolü	İlgisi yoktur, bir tarafa konulur ve gizlenir (değerden bağımsızdır).	Kabul edilir ve dikkate alınır (değer yüklü).	Olguların görüldüğü ve kavrandığı mercek (değer yüklü)
Araştırmada metodolojik yöntemler	Pozitivist ampirik (nomotetik, bilimsel kanunlar getiren)	Kavramsal analiz (kavramsal)	Fenomenolojik/kavram analiz (kavramsal)
Araştırmacının rolü	Örgütsel ve yönetimsel hedefleri açıklamak ve geliştirmek	Kamu rolünü, örgütlerini ve yönetim davranışlarını değiştirmek	Direnç ve özgürleşme amacı ile kritik etmek



Bireye bakış	Kaynak, meta ve nesne olarak (determinizm)	Ahlaki (moral) özne ve aktör olarak (gönüllülük)	Kurumsal süreçler ve yapılar tarafından inşa edilmiş olarak (determinizm)
Dilin rolü	İletişim	Diyalog ve müzakere	Anlamın inşa edilmesi
Kuramlaştırma seviyesi	Betimsel ve kavramsal	Betimsel, kavramsal ve normatif	Betimsel ve kavramsal
Araştırma Kapsamı			
Varsayımları			
Şirketin amacı	Finansal paydaşların çıkarlarına hizmet etmek	Geniş bir dizi meşru paydaşın çıkarlarına hizmet etmek	Mevcut güç ilişkilerini ve yapılarını sürdürmek
Analiz birimi	Çalışanlar, İK uygulamaları ve şirket	Şirket, paydaşlar ve toplum	Şirket, toplum, kurumlar, sınıf ve kapitalizm
Kimin gözüyle...	Yöneticiler ve örgüt	Paydaşlar ve toplum	Çalışanlar ve sendikalar
Çıkarlar ve çatışma ile ilgili varsayımlar	Tekçi – işveren ve çalışan arasındaki örtüşen çıkarları varsaydığından çatışma anormaldir ve istenmez.	Çoğulcu – işveren ve çalışan arasındaki farklı çıkarları varsayar, çatışma doğaldır fakat yönetilebilir.	Çoğulcu/radikal – işveren ve çalışan arasında çatışan çıkarlar olduğunu varsayar, çatışma doğaldır ve üstesinden gelinemez.
İKY ve güç arasındaki ilişki	İKY örgütsel düzenlemeleri güçlendirir ve geliştirir (saklı gücü de içerecek şekilde).	İKY güç eşitsizliklerini düzeltme potansiyeli taşır.	İKY kurumsal ve toplumsal seviyelerde güç egemenliğini güçlendirir ve inşa eder.
İKY'ye verilen değer	İKY örgütsel bir araçtır.	İKY ahlaki bir faaliyettir (hayat kalitesini artırma potansiyeli taşır).	İKY kontrol aracıdır.

Etik teorinin, İKY tartışmalarına konu edilmesi ise gelişen bir yaklaşımdır. İKY'nin etik analizi, 1990'larda Birleşik Krallık'ta yürütülen endüstri sosyolojisi ve eleştirel yönetim çalışmalarının dolaylı etkisi ile ele alınmaya başlamıştır (Winstanley, Woodal ve Heery, 1996). Legge (1995; 1996), teleolojik ve deontolojik etik teorilerini çeşitli İKY biçimlerini değerlendirmek için kullanmıştır. Daha sonraki çalışmalar ise hem makro hem de mikro değerlendirmelere odaklanmıştır (Winstanley ve Woodall, 2000). Etik İKY kavramı ile İKY'nin etik olduğu veya olmadığı anlaşılmalı, etik perspektifler veya analizler ile İKY'nin değerlendirilmesi göz önünde bulundurulmalıdır. Etik perspektif, işveren ve çalışanlar arasındaki çatışmayı doğal sayar ve bu çatışmanın yönetilebileceğini vurgular. Buna göre İKY ahlaki bir faaliyet, güç eşitsizliklerini düzeltme ve çalışanların hayat kalitesini artırma potansiyeli taşır (Greenwood, 2012).

İKY'nin Etik Analizine Yönelik Çerçevesel

Etik İKY tartışmaları iki uçta yer almaktadır. Bunlardan birincisi makro düzeyde İK'nın bir bütün olarak etik olup olmadığı, ikincisi ise İK uygulamalarının tek tek etik olup olmadığıdır (Winstanley ve Woodal, 2000). Bu çalışmada etik İK uygulamalarına yönelik teorik çerçevelerin ve sosyal sorumluluk rehber ve standardının bir değerlendirmesi yapılmıştır.

Seksen yıllık İKY bilimi ve uygulamalarını inceleyen Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook ve Frink (1999) mikro düzeyde seçim, performans değerlendirme ve ücret yönetimi konularında prosedür adaletinin sağlanmasına odaklanmıştır. Ferris ve arkadaşları (s. 402-403) hesap verebilirlik ve İKY tartışmalarında “çeşitli seyircilerin varlığından”, “hesap verebilirlik anlayışından” ve “bağlam ve kişilik farklılıklarının ılımlaştırıcı etkisinden” bahseder. Miller (1996) ise mikro seviyede yaptığı araştırma sonucunda etik İKY'nin adalet ve eşitlik ilkelerinin uygulanması sonucunda gerçekleşeceğini, etik veya “iyi” İKY'nin iyi çalışma koşullarına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Algılanan ihtiyacın uygulama odaklı olması Winstanley ve arkadaşlarının (1996) etik teorileri yeniden ele alarak İKY'ye yönelik olarak daha uygulanabilir etik çerçeveler oluşturmaya neden olmuştur. Rowan (2000) da insan haklarının ahlaki temelleri için uygulamaya yönelik rehberler oluşturulmasını önermiştir. Greenwood (2002, s. 265), Legge (1996) tarafından ele alınan felsefi etik doktrinlere kıyasla bu çerçevelerin daha somut ve ulaşılabilir olduğunu belirtmesine rağmen bunların hâlâ bireylerin ve örgütlerin ilham alabileceği idealler olarak kaldığını belirtir.

Tablo 2.

İKY İçin Uygulanabilir Etik Modeller

Uygulayıcı Odaklı Etik Teoriler (Winstanley ve ark., 1996)	Çalışan Haklarının Moral (Ahlaki) Temelleri (Rowan, 2000'den uyarlanmıştır.)
1. Temel insan, vatandaşlık (civil) ve çalışma hakları örneğin iş güvencesi (job security), testlerden geri bildirim, bizleri etkileyen konular hakkında açıklık ve istişare.	1. Hakkaniyet, dağıtıcı adalet, özerklik ve saygı kavramlarına dayalı adil ücret.
2. Sosyal ve örgütsel adalet, örneğin prosedürel adalet, eşitlik, hakkaniyet (equity), fırsat eşitliği.	2. Şiddetten kaçınma ve saygı prensiplerine dayalı işyeri güvenliği.
3. Evrensellik, örneğin Kant'ın sonuç için araç olarak kullanılmama bireysel hak ilkesi.	3. Saygı, adalet ve dürüstlük kavramlarına dayalı kanuni prosedürler.
4. Hedef grubu (community of purpose), örgütün toplum sözleşmesi, firmanın hissedar anlayışı.	4. Saygı, özgürlük ve özerklik kavramlarına dayalı mahremiyet.

Kaynak: Greenwood, 2002, s. 266.

Etik analizini ilerletmek için çeşitli etik çerçeveler sunulmuştur. Budd (2004), faydacılık, görev (Kant'ın etik anlayışı), özgürlük, adalet, erdem ve ilgi etik çerçevelerini ele alırken, Greenwood (2002) Kant'ın etik anlayışı, faydacılık, olumlu yükümlülük varsayımları ve paydaş teorisini ele alır.

Ahlak anlayışının Batılı tarzda genel olarak normatif ve normatif olmayan ahlak teorileri olarak iki görüş tarafından yönlendirildiği ifade edilmektedir. Normatif ahlak teorileri teleolojik, deontolojik ve erdem ahlakını içerirken, normatif olmayan yaklaşım tanımlayıcı ahlak ve meta-etik kapsamaktadır (Bayrak Kök, 2012, s. 61). Teleolojik yaklaşım bir eylemin etik olup olmadığını sonuçlarına göre değerlendirirken, deontolojik yaklaşım eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Deontolojik yaklaşım kapsamında Kant'ın etik anlayışı, haklar teorisi ve adalet teorisi, teleolojik ahlak yaklaşımında ise egoizm ve faydacılık yer almaktadır (Bayrak Kök, s. 62,67).

Kant'ın Etik Anlayışı

Deontoloji kuramı, Immanuel Kant (1724-1804) ile anılmaktadır. Kant'a göre ahlaki davranış, her koşulda ve durumda ortaya konulması gereken bir davranıştır. Sonuç önemli değildir. Bir eylemin sonucu olumlu olsa bile, bu

eylem ilkesel olarak yanlış olabilir. Ahlakın temelini herkese göre değişmeyen değerler oluşturmaktır (Berkman ve Arslan, 2009, s. 35). Yapılan herhangi bir eylemin ya da davranışın iyi mi kötü mü olduğunun cevabı “Eğer herkes böyle yaparsa ne olur?”, “Herkesin bunu yapmasını ister miyiz?”, “Kimse sözünde durmazsa ne olur?”, “Bunu arzu eder miyiz?” sorularında yatmaktadır. Bu kapsamda “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran.” anlayışı temel kural olarak ifade edilir (Josephson, 2001, s. 91).

Kant’ın ahlak anlayışına göre insanlar bir araç olarak görülmemelidir. İnsanlara araç olarak bakılması, onların tam ve özgür iradeleri dışında kendi amaçlarımız için kullanılması anlamına gelir (Kant, 1964, s. 96). Örneğin, Kantçı yaklaşım, bir işletmenin çalışanlarına sağlayacağı sağlık ve güvenlik gibi hizmetleri, insanlara saygı ilkesinin gereği olarak görür; faydacı yaklaşım ise bunun işletmeye yararlarını göz önünde tutarak yerine getirir. İnsanlara değer verilmesi esası, deontolojik yaklaşımda yaşama, güvenlik, vicdan özgürlüğü, özel yaşama saygı, özel mülkiyet gibi “haklar” üzerinde odaklanılmasını sağlamıştır. Buna göre eylem ve davranışlar bu hakların korunmasına ve çiğnenmemesine yönelik olmalıdır.

Budd (2004) çalışma ilişkilerinde önemli olan konunun verimlilik (efficiency), adalet (equity) ve temsiliyet (voice) arasındaki dengenin sağlanması olduğunu belirtir. Kantçı çalışma ilişkileri sisteminde işyeri adaleti ve temsiliyeti insana verilen değerden kaynaklanır. Geçimi sağlayacak maaşın verilememesi ise Kant’ın temel ilkelerinin ihlali anlamına gelir (Bowie, 1999).

Adalet Etiği

Deontolojik kuram kapsamında ele alınan diğer bir yaklaşım John Rawls’ın adalet yaklaşımıdır. Rawls’a (1971) göre toplumsal yüklerin ve yararların eşit biçimde dağıtılması adaletin ve etiğin esasıdır. Bu kapsamda “Yükleri kimler taşımaktadır?”, “Maliyetleri kimler ödemektedir?”, “Yararlardan kimler istifade etmektedir?” soruları sorulmaktadır. Bu yük-yarar denkleminde eşitliğin özü “tarafsız” olunması ve eşit olanlara eşit, eşit olmayanlara eşit olmayan dağıtım olarak ifade edilmiştir (Berkman ve Arslan, 2009, s. 35). Bu kapsamda iki kişi aynı işte aynı özelliklerle birbirlerinden farkları olmadan çalışıyorlarsa eşit ücret almalıdırlar.

Rawls’ın adalet etiğinin çalışma ilişkileri açısından hem sosyal adaleti öne çıkardığı hem de eşitliği vurguladığı belirtilir. Bu eşitliği sağlamak için de temsiliyete önem verilecektir. Dolayısıyla bu yaklaşımın adalet, eşitlik ve temsiliyet ekseninde dengenin kurulması ile uyumlu olduğu belirtilir (Budd,

2004, s. 75). Ancak diğeri bir taraftan da faydacı yaklaşımda olduğu gibi, adalet yaklaşımındaki güçlüğün fayda-maliyet hesabının yapılmasında ve paylaşımın doğru olarak ölçülmesinde olduğu belirtilir (Hosmer, 1996, s. 120).

Faydacılık Kuramı

Faydacılık (sonuçsalcılık) kuramına göre bir eylem, kendi başına iyi ya da kötü değildir; o eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır. Eğer eylem sonuçta yarar sağlıyor ise “iyidir” (Trevino ve Nelson, 2007, s. 96). Bu nedenle bir eylem sonuçta faydalı ise süreç içindeki bazı kötü şeylerin hoş görülebileceği ifade edilir. Sonuca yönelik bu “faydacı yaklaşımda” bir “pratiklik” ve “gerçekçilik” bulunmakla birlikte, faydacılık özünde etik olmayan birtakım eylem ve tutumlara taviz vermek, hatta teşvik etmekle eleştirilmiştir (Berkman ve Arslan, 2009, s. 34). Kârı artırmak adına sendikali bir işletmeye yatırım yapmak yerine sendikası bulunmayan fabrikalar açmak faydacı yönetim felsefesini yansıtır (Kochan, Katz ve McKersie, 1986).

İKY politikaları ve uygulamaları bu kapsamda etkilenen herkes için yarattığı fayda ölçüsünde etik olarak değerlendirilebilir. Ancak bu noktada İKY ve faydacılığın aynı engeller ile karşılaştığı öne sürülür. Bu engeller İKY uygulamasının veya uygulamalar bütünüünün sonuçlarının nasıl kanıtlanacağı, kimlerin çıkarının göz önünde tutulacağı, menfaatin bireyler arasında nasıl dağıtılacağı ve insanların yararına olacak konuların nasıl bilineceğidir (Greenwood, 2002).

Faydacılık yaklaşımının eleştirildiği temel nokta sonuca ulaşmak için hakların ve erdemlerin ve daha geniş kapsamda toplumun ve ilişkilerin göz önünde bulundurulmamasıdır (Budd, 2004). Greenwood (2002) ise faydacılığın klasik görüş veya hissedar modelini desteklediğini kabul eder; ancak bunun aynı zamanda paydaş yaklaşımını desteklediğini de savunur. Bu nedenle de faydacılığın işletme çıkarını destekleyen minimalist veya yönetsel tartışmaların ötesinde bir yaklaşım olarak anlaşılmasını dile getirir.

Erdem Etiği

Çıktı, haklar ve/veya görevleri vurgulayan etik teoriler, erdem ve karakter konularını göz ardı etmektedir (Solomon, 1992). Erdem etiği, her bir bireyin olması gereken özelliklerine odaklanır. Buradaki temel görüş etik davranışın erdemden kaynaklandığıdır (Budd, 2004, s. 75). Erdem etiği, Plato ve Aristo'ya kadar götürülmektedir ve erdem etiğinin günümüz uygulamaları Aristocu olarak değerlendirilmektedir (Solomon, 1992).

Çalışma ilişkileri kapsamında ise toplumun bütünlük duygusunu sarsan faaliyetler etik olarak değerlendirilmez. İşveren veya sendikanın karakteri ahlaksızsa yani bu kurumlar için açgözlü, bencil, tehlikeli veya kötü sıfatları kullanılıyor ise işveren veya sendika etik olarak hareket etmiyordur (Schumann, 2001). Bunun yerine çalışma ilişkileri iş birliği, dürüstlük, adalet ve tolerans içeriyorsa gelişmeyi ve sosyal bilinci teşvik eder. Bu açılardan bakıldığında Aristocu erdem etiğinin verimlilik, adalet ve temsiliyeti dengeleme ihtiyacı ile uyumlu olduğu belirtilir (Budd, 2004, s. 76).

Özgürlük Etiği

Özgürlük etiği anlayışına göre davranış üzerindeki tek engel başkalarına zarar verilmesidir, başkalarına zarar verilmediği takdirde istenilen yapılabilir. Ancak burada başkalarına verilebilecek zararın dar bir anlayışı ile tanımlandığı görülür (Budd, 2004, s. 73). Bu anlayışa göre geçinmeye yetecek ücretin verilmemesi veya iş güvenliğine aykırı çalışma koşullarının sağlanması çalışanlara söylendiği ve onlar da bu koşulları özgürce kabul ettiği takdirde zararlı değildir.

Faydacılık gibi özgürlük etiği de serbest piyasayı desteklemektedir; çünkü verimlilik ve refah maksimizasyonu için bunun en iyi yol olduğuna inanılır. Ancak özgürlük bu dar tanımı ile eleştirilmiştir: “Açlıktan ölen insan gerçekten özgür müdür?” veya “Özel mülkiyet hakkı neden ön plana geçmektedir?” (Donnelly, 1989; Gewirth, 1996). Diğer bir taraftan da işletmeler veya bireyler arasında eşit olmayan pazarlık güçleri kapsamında özgürlük ve adalet konuları tartışmaya açıktır.

İlgi Etiği

Erdem etiği dışında, diğer etik çerçeveler ilişkilere önem vermemektedir (Velasquez, 1998). Burada erdemler kişisel ilişkiler ile ilgili olarak duygudaşlık, merhamet, bağlılık, sevgi ve arkadaşlıktır (Beauchamp ve Bowie, 1997). İlgi etiği kapsamında anne-baba, komşu, meslektaş veya arkadaşlık gibi belirli ilişkilere önem verilir (Budd, 2004, s. 77). Ancak bu tür özel ilişkilerin geliştirilmesi, işyerinde kayırmacılık gibi sorunlara yol açabilir (Velasquez, 1998). Diğer bir taraftan çalışma ilişkileri kapsamında çalışanlara ilgi gösterilmemesi etik dışı olarak değerlendirilir (Schumann, 2001). Gösterilen ilgi ise işyerinde adalet ve temsiliyeti destekler.

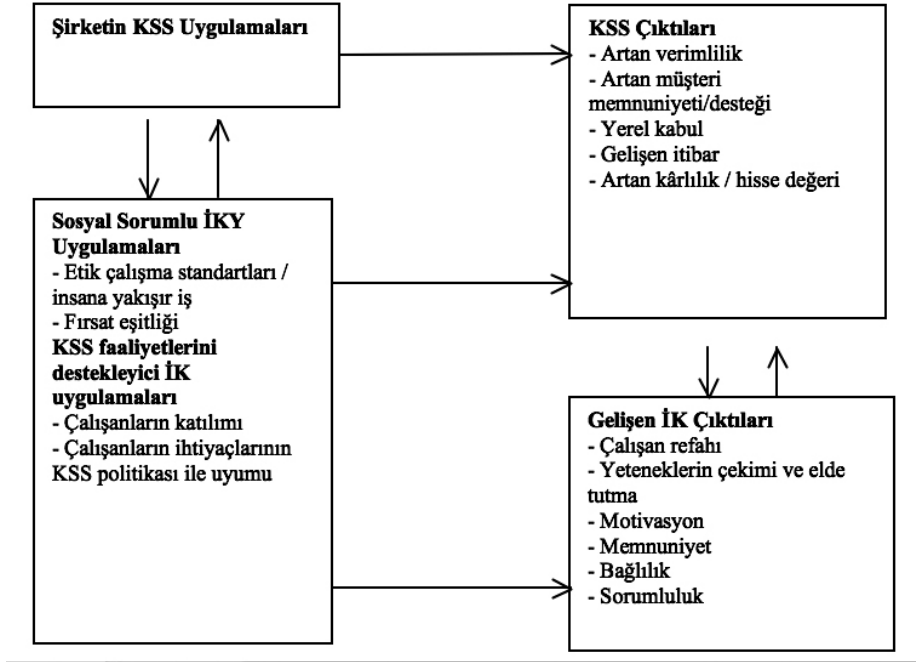
Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri

Sunulan etik çerçeveler, genel olarak İKY'nin ve özel olarak İKY uygulamalarının değerlendirilmesinde bir çerçeve sunar. Ancak Greenwood (2002), İKY'yi değerlendirecek ve asgari standartlar olarak ele alınabilecek ilkeler olması gerektiğini belirtir. Bu ilkelerin temelini de çalışanlara saygı duyulmasına ve bireylerin özgürlüğüne müdahale edilmemesine dayandığı vurgulanır.

Bu asgari standartlara ve etik çerçevelere alternatif olarak görülebilecek sosyal sorumluluk yaklaşımlarından da bahsedebiliriz. Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin yasal sorumluluklarının ötesinde gönüllü olarak benimsedikleri politika veya uyguladıkları faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda işletmelerden kendi öz çıkarlarının ötesinde, insan sermayesine, çevreye ve paydaşlar ile olan ilişkilere yatırım yapmaları beklenmektedir (European Commission, 2001, s. 6).

KSS kapsamındaki konular değerlendirilirken Carroll'un (1979) ekonomik, yasal, etik/gönüllü sorumluluklar ayrımı, paydaş yaklaşımı (Freeman, 1984) veya piyasalara, işyerine, topluma ve çevreye yönelik faaliyetler ayrımından yararlanılmaktadır (Crane, Matten ve Spence, 2008). KSS ve İKY arasındaki ilişkiye bakacak olursak işletmelerin çalışanlara karşı ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarının olduğunu, çalışanların işletmelerin paydaşları olarak değerlendirildiğini (Brammer, 2011; Clarkson, 1995; Freeman; Philips, 2003) ve işletmelerin işyeri içinde de sosyal sorumlulukları olduğunu görürüz.

İKY ve KSS arasında iki yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkilerden birincisi sosyal sorumlu İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesi, diğeri ise KSS faaliyetlerin destekleyici İKY faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. İKY'nin ve çalışanların katılımının önemini vurgulamak amacı ile İK'nın dâhil olmadığı KSS faaliyetlerinin halkla ilişkiler faaliyeti olarak kalacağını belirten ifadeler de bulunmaktadır (KSS-İK=Hİ, CSR-HR=PR) (Mees ve Bonham, 2004'ten akt., Strandberg, 2009).

Şekil 1.*KSS ve İKY Arasındaki İki Yönlü İlişki**Kaynak: Cooke ve He, 2010, s. 358.*

Etik ve İKY tartışmalarında olduğu gibi KSS ve İKY ilişkisinde de sosyal sorumlu İKY uygulamaları ne olmalıdır, sorusu gündeme gelmektedir. Örnek olarak işe alım süreçlerinde sosyal sorumlu değerlerin gözetilmesi, çalışan bağlılığını artırma, eğitim, kişisel gelişim ve iş-özel hayat dengesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesi, örgütsel politikaların oluşturulması, iç iletişimin sağlanması, çalışanlara çeşitli konularda danışmanlık ve sendika ile anlaşma verilebilir (Redington, 2005). Ancak sosyal sorumluluk denildiğinde de tek bir yaklaşımdan bahsedilmez. Garriga ve Mele (2004), sosyal sorumluluğa yönelik yaklaşımların sınıflandırılmasını sunmuştur. Buna göre sosyal sorumluluk yaklaşımları ekonomi, politika, sosyal bütünleşme veya etik boyutlara dayanabilir.

Tablo 3.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Teorileri ve İlgili Yaklaşımlar

Teorinin Türü	Yaklaşımlar	Kısa Tanım	Bazı Temel Referanslar
Araçsal Teoriler (Sosyal faaliyetler aracılığı ile ekonomik amaçların başarılmasına odaklanır.)	Hissedar deęerinin maksimizasyonu	Uzun vadeli değer maksimizasyonu	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Rekabet avantajı için stratejiler	- Rekabetçi bağlamda sosyal yatırımlar - Şirketin doğal kaynaklar anlayışına ve dinamik yeteneklerine dayalı stratejiler	Porter ve Kramer (2002) Hart (1995), Lizt (1996)
	Nedene bağlı pazarlama	- Ekonomi piramidinin altında yer alanlar için stratejiler Sosyal olarak tanımlanmış özgecil faaliyetlerin pazarlama aracı olarak kullanılması	Prahalad ve Hammond (2002), Hart ve Christensen (2002), Prahalad (2003) Varadarajan ve Menon (1988), Murray ve Montanari (1986)
Politik Teoriler (Siyasi alanda ticari gücün sorumlu kullanılmasına odaklanır.)	Kurumsal Anayasacılık (Corporate constitutionalism)	İşletmelerin sahip oldukları sosyal gücün miktarından kaynaklanan sosyal sorumluluklar	Davis (1960, 1967)
	Bütünleştirici sosyal sözleşme teorisi	İşletme ve toplum arasında sosyal sözleşme olduğunu varsayar.	Donaldson ve Dunfee (1994, 1999)
	Kurum (veya işletme) vatandaşlığı	Topluma belirli bir ölçüde katılım ile işletme vatandaş olarak ele alınır.	Wood ve Logsdon (2002), Andriof ve McIntosh (2001), Matten ve Crane (2003)



Bütünleştirici Teoriler (Sosyal taleplerin bütünleştirilmesine odaklanılır.)	Konuların Yönetimi	Önemli ölçüde etkileyebileceği sosyal ve politik konulara yönelik cevapların kurumsal süreçleri	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986)
	Kamu Sorumluluğu	Sosyal performans için referans olarak alınan hukuk ve mevcut kamu politikası süreçleri	Wartick ve Mahon (1994), Preston ve Post (1975, 1981)
	Paydaş Yönetimi	Şirketin paydaşlarının çıkarlarının dengelenmesi	Mitchell ve ark. (1997), Agle ve Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Kurumsal sosyal performans	Sosyal konulara uygun cevaplar veren sosyal meşruiyet ve süreçler arayışı	Carroll (1979), Wartick ve Cochran (1985), Wood (1991b), Swanson (1995)
Etik Teoriler (İyi bir toplumun başarılması için doğru şeylere odaklanılır.)	Normatif paydaş teorisi	Şirketin paydaşlara yönelik güvene dayalı sorumlulukların değerlendirilmesi. Uygulanması bazı ahlak teorilerine referans gerektirir (Kantçı, faydacı, adalet teorisi vb.).	Freeman (1984, 1994), Evan ve Freeman (1988), Donaldson ve Preston (1995), Freeman ve Philips (2002), Philips ve ark. (2003)
	Evrensel haklar	İnsan hakları, çalışan hakları ve çevreye saygıya dayalı çerçeveler	Küresel Sullivan ilkeleri (1999), BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (1999)
	Sürdürülebilir kalkınma	Mevcut ve gelecek kuşakları göz önünde bulundurarak insani gelişimin başarılmasının hedeflenmesi	Brundtland Raporu (1987), Gladwin ve Kennelly (1995)
	Ortak yarar	Tüm toplumun yararına yönelme	Alford ve Naughton (2002), Mele (2002), Kaku (1997)

Kaynak: Garriga ve Mele, 2004, s. 63-64.

KSS'ye yönelik artan ilgiye bağlı olarak ve sosyal sorumlu uygulamaların kapsamını belirlemek ve "denetlemek" için çeşitli sosyal sorumluluk rehber ve standartları geliştirilmiştir. Garriga ve Mele (2004) bunu evrensel haklar başlığı altında ele almıştır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact)

Küresel Sözleşme, 1999 yılında Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Kofi Annan'ın kişisel girişimiyle hazırlanmış ve BM Genel Merkezinde 2000 yılı Temmuz ayında düzenlenen bir toplantı ile resmen uygulamaya konmuştur (Kağnıcıoğlu, 2007, s. 191).

Küresel Sözleşme'de yer alan on ilke insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularını içermektedir (United Nations Global Compact, 2011).

Küresel İlkeler Sözleşmesi

İnsan Hakları

1. İlke: İşletmeler uluslararası düzeyde kabul edilmiş insan haklarına saygı göstermeli ve desteklemelidirler.
2. İlke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır

Çalışma Standartları

3. İlke: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir.
4. İlke: Her türlü zorla ve zorunlu çalıştırmaya son verilmelidir.
5. İlke: Her türlü çocuk işçiliğe son verilmelidir.
6. İlke: İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir.

Çevre

7. İlke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir.
8. İlke: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidir.
9. İlke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılması özendirilmelidir.

Yolsuzlukla Mücadele

10. İlke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Kaynak: United Nations Global Compact, 2011.

Bu ilkeler, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) hazırladığı Temel Çalışma Hakları ve Prensipleri Deklarasyonu, Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu ve BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nden yararlanılarak hazırlanmıştır (Erdoğan, 2006, s. 388; Kağnıcıoğlu, 2007, s. 192).

2013 yılı Mart ayı itibarı ile Küresel Sözleşme'ye imza atmış 11.038 üye bulunmaktadır. Üyeler işletmeleri, vakıfları, sivil toplum kuruluşlarını, ticaret birliklerini ve eğitim kurumlarını içermektedir. ABD'den 291 şirket (199 STK), Çin'den 243 şirket (64 STK), Pakistan'dan 49 şirket (44 STK), Brezilya'dan 326 şirket (193 STK) ve Türkiye'den 119 şirket (127 STK) yer almaktadır (United Nations Global Compact, 2013).

Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin bağlayıcılığı yoktur ve gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla sözleşmeyi imzalayan işletmelerin uygulamaları denetlenmez; fakat sözleşmeye katılan işletmelerin bu ilkelerin işleyişi konusunda rapor vermeleri beklenmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007, s. 194). Ancak Uluslararası Kimya, Enerji, Maden ve Genel İşçiler Federasyonu (International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers, ICEM) Raporu'na göre Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılan şirketlerden hiçbiri sözleşme ilkelerini nasıl uyguladıklarına dair gerçek örnekler içeren rapor sunmamaktadır (ICEM, 2002, s. 23).

Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalamış şirketlerin genel müdürleri ile yapılan bir çalışma, şirketlerin sadece %27'sinin çevre ve sosyal konular ile ilgili stratejik hedefleri olduğunu göstermektedir (Bielak, Bonini ve Oppenheim, 2007). Çalışmanın bulgularına göre şirketlerin büyük çoğunluğu itibarlarını iyileştirmek, müşterileri tatmin etmek, üstün nitelikli elemanlar çekmek ve şirket değerini artırmak amacı ile sosyal sorumluluk faaliyetlerine girmektedirler.

SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

SA8000 (Social Accountability / Sosyal Sorumluluk 8000), ABD kökenli bir hükümet dışı örgüt olan ve şirketlerin sosyal sorumluluğu konusunda çalışmalar yürüten Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Ajansı (The Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA) tarafından 1997 yılında geliştirilmiştir (Fuentes-Garcia, Nunez-Tabales ve Veroz-Herradon, 2008, s. 35). Bu girişim hâlen 1998 yılında kurulan Sosyal Sorumluluk Örgütü (Social Accountability International, SAI) tarafından yürütülmektedir. Standardın geliştirilmesi sürecine CEPAA önderliğinde işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve işverenler katılmıştır (Erdoğan, 2006, s. 390; Fuentes-Garcia vd., 2008, s. 35).

Standardın amacı, şirketlerin sosyal sorumluluğunun ölçütlerini belirlemek olarak ifade edilmiştir. Ulusal yasaların yanında göz önünde bulundurulması gereken uluslararası belgeler ILO'nun 29, 105 (zorla çalıştırma), 87 (örgütlenme özgürlüğü), 98 (örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı), 100 (eşit işe eşit ücret), 111 (ayrımcılık), 135 (işçi temsilcileri), 138/146 (asgari yaş) 155/164 (iş sağlığı ve güvenliği), 159 (özürlülerin mesleki rehabilitasyonu), 177 (evde çalışma), 182 (çocuk emeği) sayılı sözleşmeleri, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve Çocuk Hakları Evrensel Beyanname'si'dir (Erdoğan, 2006, s. 391; Fuentes-Garcia vd., 2008, s. 36).

SA8000 standardını uygulamak isteyen işletmelerin uymak zorunda olduğu kurallar standart kapsamında yer almaktadır.

SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

- **Çocuk işçi:** 15 yaşın altında çocuk işçi çalıştırılmaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işçiler eğer okula da devam ediyorsa iş için harcayacağı toplam zaman günde on saati (iş+okul+ulaşım) geçemez.
- **Zorla çalıştırılma:** Zorla işçi çalıştırılmaz; işçiler, işverenler veya işe alanlar tarafından kimliklerini veya depozito bırakmaya zorlanamaz.
- **Sağlık ve güvenlik:** İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır.
- **Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı:** İşçiler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler.
- **Ayrımcılık:** Şirket, işe alma, tazminat, eğitim, ödüllendirme, işten çıkarma veya emekliye ayırmada, ırk, kast, millî köken, din, engellilik, cinsiyet, cinsel tercihler, dernek veya sendika üyeliği veya siyasi kimlik gibi konularda ayrımcılık yapmamalıdır.
- **Disiplin uygulamaları:** Şirket, bedensel cezalandırma, zihinsel veya fiziksel baskı veya sözlü kötü muamele yapmamalı, bunları desteklememelidir.
- **Çalışma saatleri:** Şirket, çalışma saatleri konusunda uygulamadaki yasalara ve endüstriyel standartlara uymalıdır. İşçilerin haftada 48 saatten fazla çalışması istenmemeli ve işçilere haftada en az bir gün izin verilmelidir. Fazla mesai saatlerinin (haftada 48 saati aşan zamanın) haftada 12 saatten fazla olmamasını sağlamalıdır ve fazla mesai ücreti her zaman daha yüksek ödenmelidir.
- **Ücretlendirme:** Maaşlar asgari standardı ve çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamalıdır, ayrıca ihtiyari bazı ihtiyaçları için de bir ek gelir sağlamalıdır. Disiplin uygulamaları nedeniyle maaşlardan kesinti yapılmamalıdır.
- **Yönetim sistemleri:** Sertifika sahibi olmak isteyen ve bunu devam ettirmek isteyen kurumlar sadece bu kurallara uymanın ötesinde standardı yönetim sistemleri ve uygulamaları ile bütünleştirmelidirler.

SA8000'in maddeleri incelendiğinde sosyal hükümün ötesinde "uluslararası iş yasası niteliği" taşıyan hükümler içerdiği görülmektedir. Özellikle ücretlere ilişkin hükümlerin gelişmekte olan ülkelerdeki ulusal standartları aştığı aktarılmaktadır (Erdoğan, 2006, s. 392).

2012 Haziran ayı verilerine göre SA8000 sertifikasına sahip toplam 3.083 kurum bulunmaktadır. SA8000 standardına en fazla sahip ülke ise sırasıyla İtalya (966), Hindistan (656), Çin (473), Romanya (269) ve Pakistan'dır (164). Türkiye'de 6 işletme bu sertifikaya sahiptir (Social Accountability Accreditation Services [SAAS], 2012).

Şirketlerden bu standartlara uygun sosyal sorumluluk politikasını belirlemesi ve çalışma koşullarına uygulanması ve bu uygulamaları sürekli olarak izlenmesi beklenmektedir. Bu kapsamda izleme için üst düzey bir sorumlu yanı sıra çalışan temsilcisi de seçilerek, çalışanlar işe girişlerinde uygulamalar hakkında bilgilendirilecektir. Bu standartların işyeri dışında ana şirkete mal ve hizmet sunan tedarikçi ve taşeronlarda da uygulanması beklenmektedir. Bu şirketler de standartlara uymayı ve şirketin denetimini kabul etmelidir (Erdoğan, 2006, s. 393).

Bu kodları benimseyen işletmelerin sağlık, güvenlik, örgütlenme özgürlüğü ve adil ücret konusunda daha iyi çalışma koşulları sunup sunmadığına yönelik çok az görgül bulgu bulunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle de bu alanda yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar tartışmalara katkıda bulunacaktır (Hiscox, Schwartz ve Toffel, 2008, s. 3). Diğer taraftan SA8000'in sıkı kurallar içermekle beraber bu sorumluluklara uyulmaması durumunda yaptırımların bu firmalardan mal ve hizmet alınmaması yolu ile uluslararası piyasalardan beklendiğine işaret edilmektedir (Erdoğan, 2006, s. 394). Ayrıca Fuentes-Garcia ve arkadaşları (2008, s. 28), bu tür standartlar hakkında yeterince bilgi sahibi olunmadığı ve bu nedenle müşterilerin ve toplumun da bilgilendirilmesi gerektiğini vurgular. Ayrıca hâlen çok az şirketin bu tür standartları uygulama becerisi ve önceliğine sahip olduğunun, uygulama maliyetlerinin ve akreditasyon şirketleri tarafından alınan ücretlerinin birer engel teşkil ettiğinin ve danışmanlık şirketlerinin yeteri kadar denetim yapmadan sertifikaları "satma" yoluna gidebileceğinin altını çizmektedir.

Tartışma: Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri

Budd'ın (2004) çalışma ilişkilerine yönelik sunduğu etik çerçeveler, çalışma ilişkileri uygulamalarının etik değerlendirilmesi için bir temel olarak değerlendirilebilir. Bu noktada Greenwood'un (2002) öne sürdüğü etik teorileri

vurgulayan varsayımların belirgin olmadığı anlayışının ötesine geçilecektir. Ancak yine de Greenwood'un belirttiği gibi teorik yaklaşımlar, uygulayıcılar ve yöneticiler açısından ilgi çekici olmayabilir veya etik değerlendirme yapımlarına imkân sağlamayabilir.

Greenwood'un (2002) İK'nın değerlendirilmesi için minimum standartlara sahip olması gerekir yaklaşımının da kısıtlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bunlardan birincisi İKY için herhangi bir etik standardın geliştirilmesi, yeni bir en iyi uygulama reçetesine dönüşebilir. Bu durumun ironikliği, İKY'ye yönelik etik çalışmaların bu tür normatif reçetelerin eleştirilmesi ile başlamasıdır (Greenwood, 2002, s. 275). İkinci olarak minimum standartların geliştirilmesi, hakların ifade edilmesinde etkin bir yöntem olamayacaktır. Ancak bu kısıtlara rağmen, çoğunluğun çalışanlara saygılı davranması gerektiğine ve bireylerin özgürlüğüne müdahale edilmesine katılacağı beklenir (Greenwood, 2002, s. 275).

Bu değerlendirmeler ışığında sosyal sorumluluk rehber ve standartları, etik İKY uygulamalarının ne olduğu konusunda bir kılavuz olarak görülebilir. Ancak sosyal sorumluluk rehber ve standartlarının benimsenmesine yönelik temel husus, bunları benimsemedeki motivasyonun kaynağı ve benimseme biçimleri olacaktır. Sosyal sorumluluk, işletmeler tarafından bir meşruiyet aracı olarak da görüldüğünden işletmelerin benimseme ve uygulama stratejileri sembolik ve esas arasında farklılık gösterebilir (Christmann ve Taylor, 2006). Bu nedenle sosyal sorumluluk rehber ve standardının uygulayıcısı olmuş her kurum bunu etik kaygılar ile yapmayabilir veya bu etik temel farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler bunu finansal kârlılıkları, çalışan bağlılığı ve motivasyonu için bir araç olarak görür (Cochran ve Wood, 1984). Eleştirel çalışmalar ise sosyal sorumluluk anlayışını neoliberal küreselleşme politikalarının ekonomik büyümede karşılaştıkları çevresel ve toplumsal engellerin üstesinden gelmek için, şirketlerin sonu "ilişkiler" ve "yönetim" ile biten bölümlerinin bir icadı olarak değerlendirmektedir (Keskin, 2010). Küreselleşme ve esneklik çağında güç dengesizliğinin piyasa ve işverenler lehine bozulduğu bir ortamda etik standartların sağlanmasının zorlaştığı göz ardı edilemez. Ancak bununla beraber bu standartların sağlanması, aktörler arasında güç dengesinin tesis edilmesinde önemli bir rol de oynayabilir (Yıldırım, 2009). İKY'nin gücünün bir taraftan ekonomik verimliliği sağlarken, diğer taraftan da çalışma hayatının kalitesini arttırmayı taahhüt etmesinden kaynaklandığına inanılıyorsa (Yıldırım, 2009) verimlilik, adalet ve temsiliyet eksenlerinde arayışlar devam edecektir (Budd, 2004). Bu reh-

ber ve standartlar insan onuruna yakışır çalışma ortamlarının sağlanması yönünde katkıları artırmaya devam edecektir. Bu noktada sadece uluslararası örgütlerin ve işletmelerin dayatmaları veya işveren, yönetici ve İKY uygulayıcılarının etik değerleri değil, müşteri olarak vatandaşların da yaptırımları ve savunduğu etik değerler etik İKY uygulamalarına katkı sunabilir.

Sonuç

Ana akım ve eleştirel İKY çalışmalarının yanı sıra etik İKY çalışmaları gelişen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada etik İKY tartışmalarına katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda öncelikli olarak İKY çalışmalarında ele alınabilecek etik çerçeveler sunulmuştur. Sosyal sorumluluk rehber ve standartları da etik tartışmalar kapsamında ele alınmaktadır. Bu nedenle sosyal sorumluluk rehber ve standartlarını benimseyen işletmelerin İKY uygulamalarının etik temelini daha güçlü olacağı düşünülebilir. Ancak sosyal sorumluluk çalışmaları incelendiğinde tek bir yaklaşımdan bahsedilemeyeceği, sosyal sorumluluğu benimseme ve uygulama nedenlerinin çok çeşitli olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamında sunulan Kantçı etik, adalet etiği, faydacılık, erdem etiği, özgürlük etiği ve ilgi etiği gibi etik yaklaşımları tek bir etik anlayıştan söz etmenin de mümkün olmadığı göstermektedir. Bu nedenle sosyal sorumluluk rehber ve standardını benimseme nedeni, insana verilen değerden kaynaklanabileceği gibi işletmeye sağlayacağı faydadan da kaynaklanabilir. Bundan sonraki çalışmalarda bu benimseme ve uygulamadaki farklılıkların İK uygulamalarına etkisi değerlendirilmelidir. Uygulamadaki gerçekliklerin ortaya çıkarılması hem teorik yaklaşımların anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunacak hem de uygulayıcılar için yol gösterici olacaktır.

Social Responsibility within the Ethics and Human Resource Management Debates: A Review of Global Compact and SA8000 Social Responsibility Standard

Sevgi Dönmez Maç*, Şuayyip Çalış**

Abstract: Ethical HRM, along with mainstream and critical perspectives of HRM, is seen as a developing perspective. Ethical analysis of HRM may take two forms considering whether HRM is ethical at macro level or HR practices are ethical at micro level. This paper reviews the theoretical perspectives and evaluates social responsibility within the ethics and HRM debates. Within the scope of main perspectives, the ethics of duty, fairness, justice, utility, liberty, virtue and care and within the scope of social responsibility, global compact and SA8000 social responsibility standard are analyzed.

Key Words: Ethics, Business Ethics, Unethical Behavior, HR Department.

Ethics is described as practices of defining the reasons of right and wrong and moral studies (Bayrak Kök, 2012, p. 60). Business ethics, as the subset of ethics, reviews the ethical problems of business world and aims to develop rules to guide these behaviors (Ferrell & Fraedrich, 1994, p. 6). The incorporation of ethical analyses into human resource management (HRM) and industrial relations provides the framework for analyses and by reasoning the process of handling ethical issues it may make contribution for becoming better professionals (Solomon, 1992, p. 4).

This study aims to evaluate the ethical perspectives to HRM and social responsibility within the ethics and HRM debates. Basically, the study reviews the theoretical perspectives of HRM. In this context, basic

* Ph.D. Candidate, at the department of Labour Economics and Industrial Relations. Her research interests include social responsibility, human resource management and labour relations.
Correspondence: Sakarya University, Faculty of Business, Esentepe Campus, 54187 Sakarya, Turkey.
§ E-mail: smac@sakarya.edu.tr § Phone: +90 264 295 6222 § Fax: +90 264 295 5454.

** Ph.D., is currently an associate professor at the department of Human Resource Management at Sakarya University. His research interests include labour relations and human resource management.
Correspondence: Sakarya University, Faculty of Business, Esentepe Campus, 54187 Sakarya, Turkey.
§ E-mail: scalis@sakarya.edu.tr § Phone: +90 264 295 6310 § Fax: +90 264 295 5454.

assumptions of mainstream, critical and ethical HRM are mentioned. Secondly, within the scope of main perspectives, the ethics of duty, fairness, justice, utility, liberty, virtue and care and within the scope of social responsibility, global compact and SA8000 social responsibility standard are analyzed.

Perspectives of Human Resource Management

The underlying assumptions of three main perspectives; mainstream, critical and ethical ones are mapped in terms of research process and research content is drawn from Burrell and Morgan's (1979) consideration of research methods and research interests (Greenwood, 2012).

Mainstream HRM tends to be U.S. based and practitioner focused, its content is prescriptive and relies on naive generalizations. Studies in this context offer practical advice or the presentation of empirical data (Wright & McMahan, 1992). This approach paves the way for adoption of functionalist approach viewing HRM as a mechanism for the attainment of organizational goals and improvement in efficiency that derive from classical management theory (Townley, 1993). Mainstream HRM also tends to assume an individualistic and unitarist perspective of the employment relationship (Greenwood, 2002, p. 262).

Critiques of HRM have mostly arisen from UK authors writing from a "critical perspective" (Guest, 1997; Legge, 1996). In general, the critical perspective sees HRM as rhetorical and manipulative and a tool of management to control the workers. Thus, HRM practices are seen a way of intervening in an employee's life in order to get employees to sacrifice more of themselves to the needs of the organization. For this reason HRM is accused of redefining the meaning of work and employee relationship to gain the acceptance of intolerable actions (Greenwood, 2002, p. 264). HRM was depicted by Keenoy as "sheep in wolf's clothing" (Legge, 1995). Storey differentiated "soft" people focused HRM from "hard" production focused policies and practices (Storey, 1987 as cited in Guest, 1999). Soft HRM approach supports integration of HR policies with organizational strategy and treating employees as valued assets and a source of competition advantage. It is aimed to provide organizational commitment through HR policies (Collings & Wood, 2009, p. 2). Hard HRM stresses the "resource" aspect of HRM and prominent focus is on increasing the profit of shareholders (Collings & Wood, p. 2).

Mainstream HRM is identified as a unitarist framework (Guest, 1987; Kamoche, 1994; Legge, 1995). Kamoche points out that the ideology of unitarism is being used to control divergence of interest between managers and workers to achieve economic goals. However critical theorists assume pluralist and collectivist approaches. According to this approach there are various parties in workplaces who are having different views and goals (Greenwood, 2002).

Ethical analysis of HRM started as an off-shoot of industrial sociology and critical management studies in the UK in the early 1990s (Winstanley, Woodal, & Heery, 1996). Legge (1995; 1996) used teleological and deontological ethical theories to review HRM. Following studies concentrated on both macro and micro evaluations. Ethical perspective assumes that conflict is natural but manageable (Greenwood, 2012).

The Frameworks for Ethical Analysis of Human Resource Management

Ethical analysis of HRM may take two forms considering whether HRM is ethical at macro level or HR practices are ethical at micro level (Winstanley & Woodal, 2000). This paper reviews the theoretical perspectives and evaluates social responsibility within the ethics and HRM debates.

In their lengthy review of eighty years of HRM science and practice, Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, and Frink (1999) focus on procedural fairness of selection, performance evaluation and compensation systems at the micro-level. Ferris et al. (pp. 402-403) mentioned the presence of “multiple audiences”, “accountability perceptions” and the “moderating effects of context and personality differences”. Miller (1996) argues that ethical HRM can be achieved by applying principles of fairness and equality. He also concludes that ethical or “good” HRM depends on good employment conditions. A perceived need to be focused by more practitioners leads Winstanley et al. (1996) to reconceive these ethical theories in more user-friendly ethical frameworks for HRM. Similarly Rowan (2000) offers managers a set of more user-friendly guidelines for the moral foundation of employees’ rights. Although these frameworks are less abstract and more accessible than the doctrines of philosophical ethics employed by Legge (1996), Greenwood (2002, p. 265) points out that they still represent a set of ideals to which individuals and organizations may aspire.

Various ethical frameworks have been proposed. In this regard, Budd (2004) deals with ethics of utility, duty, liberty, fairness, virtue and care while Greenwood (2002) addresses assumptions of ethics utility, duty, affirmative obligations and stakeholder theory

Morale understanding in western style has been generally directed by normative and non-normative theories. Normative morale theories include teleological, deontological and virtue ethics, while non-normative approach covers descriptive morale and meta-ethics (Bayrak K k, 2012, p. 61). Teleological approach evaluates the results of an activity to decide whether it is ethical or not, while deontological approach focuses on an activity itself. Deontological approach includes ethics of duty, rights and justice and teleological approach involves egoism and utilitarianism (Bayrak K k, pp. 62, 67).

The Ethics of Duty

Deontological approach is known with Immanuel Kant (1724-1804). According to Kant, not the result of an activity but the activity itself is important. The results of an activity may be positive, but the activity could be wrong in principle (Berkman & Arslan, 2009, p. 35). In this regard, understanding of “to treat the others by the same way how you want to be treated” is mentioned as the basic rule (Josephson, 2001, p. 91). According to Kant, human should not be seen as a mean but be respected with dignity (1964, p. 96). For example, from Kantian perspective, services provided to employees such as health and security should be based on respect for people, but from utilitarian perspective, its benefits on organization are considered.

Budd (2004) points out the equilibrium among efficiency, equity and voice as an important issue for employment relationship. From Kantian perspective, equity and voice at the workplace stem from the duty to respect the value of human life. On the other hand, failure to pay a living wage is a violation of basic Kantian principle (Bowie, 1999).

The Ethics of Fairness

According to Rawls (1971) equal distribution of duties and benefits are the basis of fairness and ethics. In this regard, following questions are important: “Who are taking the responsibilities? Who are paying the costs? Who are taking the benefits?” In this equilibrium, the essence of equity is “fairness” and “equal distribution” (Berkman & Arslan, 2009, p. 35). Therefore

if two people are working for the same thing without having qualification differences, they should get the same pay.

According to Budd (2004, p. 75), ethics of fairness highlights the importance of social justice and reinforces the importance of equity. This also supports the voice at the workplace. That is why this approach is consistent with the idea of founding equilibrium among efficiency, equity and voice at the workplace. However, the difficulty of ethics of fairness is to make cost-benefit calculation and to make distribution properly (Hosmer, 1996, p. 120).

The Ethics of Utility

The ethics of utility focuses on the results of an activity not the activity itself. If the activity maximizes utility in the end, it is “good” (Trevino & Nelson, 2007, p. 96). However ethics of utility is criticized to appease or encourage activities that are not ethical in essence (Berkman & Arslan, 2009, p. 34). For example, the idea of investing in a company not having union instead of unionized one reflects utilitarian approach (Kochan, Katz, & McKersie, 1986). In this regard, HRM policies and activities can be defined as ethical according to their outcome for those affected. But there may be problems of identifying outcomes, the question of who is affected, and issue of determining the interests of others (Greenwood, 2002). The main point that the utility approach is criticized not considering the rights and virtues and more comprehensively society and relations (Budd, 2004). On the other hand, Greenwood (2002) advocates that utility approach both supports classical thought of utilitarianism or shareholder model and stakeholder approach.

Ethics of Virtue

Theories of ethics emphasizing outcome, rights and/or duties ignore virtue and character issues (Solomon, 1992). Ethics of virtue focuses on traits that every individual should have. The main point is that ethical behavior arises from virtue (Budd, 2004, p. 75). In the content of employment relationship, actions that undermine a holistic sense of community are unethical. If the employer or union is defined as greedy, selfish, dangerous or wicked, they are acting unethically (Schumann, 2001). According to virtue of ethics, employment relationship should be characterized by cooperation, integrity, honesty, fairness and tolerance and should promote flourishing and social consciousness. From that point of view, virtue ethics is consistent with balancing efficiency, equity and voice (Budd, 2004, p. 76).

Ethics of Liberty

The ethics of liberty promotes the idea that the only restriction on behavior should be preventing harm to others and unless the actions harm others, people should be free to do as they please. In this regard, Budd (2004, p. 73) questions the narrow conception of harm to others. For example, paying less than a living wage or providing unsafe working conditions are not considered harmful as long as the dangers are not hidden from employees and they freely accept employment. Ethics of liberty is criticized by its narrow conception of liberty. “Are the people who are starving truly free?” or “Why does the freedom from harm to private property always override other freedoms such as the freedom from hunger?” (Donnelly, 1989; Gewirth, 1996).

Ethics of Care

Except virtue of ethics, the other ethical frameworks do not generally place importance to relationships (Velasquez, 1998). Central virtues that are important to personal relationships are sympathy, compassion, fidelity, love and friendship (Beauchamp & Bowie, 1997). It is pointed out that the ethics of care places special emphasis on particular relationships such as parents, neighbors, coworkers or friends (Budd, 2004, p. 77). However Velasquez warns that in developing and nurturing these relationships, problems, such as favoritism in the workplace, may arise. But lack of care to employees is considered unethical (Schumann, 2001). Care for others is consistent with the idea of workplace equity and voice.

Place of Social Responsibility within the Ethics and Human Resource Management Debates

Corporate social responsibility (CSR) is generally defined as policy adopted or activities implemented on a voluntary basis beyond legal responsibilities. In this context by going beyond business interest it is expected from the companies to invest “more” into human capital, the environment and the relations with stakeholders (European Commission, 2001, p. 6).

Considering issues in the content of CSR, Carroll’s (1979) economic, legal and ethics/discretionary responsibilities framework, Freeman’s (1984) stakeholder approach or classification of activities regarding market, workplace, society and environment (Crane, Matten, & Spence, 2008) may be utilized. Reviewing inter-relationship between CSR and HRM, it is seen that companies have economic, legal, ethical, and discretionary responsi-

bilities towards employees, employees are regarded as stakeholders of the companies (Brammer, 2011; Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Philips, 2003) and companies have responsibilities at the workplace.

There are two aspects of CSR that are linked to HRM. One is implementation of socially responsible HRM practices. The other is implementation of HRM activities supporting CSR activities (Cooke & He, 2010, p. 358). To emphasize the importance of participation of HRM and employees, CSR activities not involving HR are depicted as public relations (PR) (CSR-HR=PR) (Mees & Bonham, 2004 as cited in Strandberg, 2009). As examples of socially responsible HRM practices, Redington (2005) indicates observance of socially responsible values in recruitment processes, increasing employee loyalty, training, personal development and activities regarding work-life balance, forming organizational policies, providing internal communication, consultancy to employees and agreement with unions. Garriga and Mele (2004) present classification of CSR theories and approaches. According to this classification, CSR approaches may be instrumental, political, integrative or ethical. As a result of increasing demand for CSR, defining and controlling the content of socially responsible practices, social responsibility codes and standards have been published. Garriga and Mele refer them under the heading of universal rights included in ethical approaches.

United Nations Global Compact

United Nations Global Compact (UNGC) was prepared with the initiative of United Nations General Secretary, Kofi Annan, in 1999 and was put into practice in 2000 (Kağnıcıoğlu, 2007, p. 191). UNGC includes ten principles regarding human rights, labor, environment and anti-corruption (United Nations Global Compact, 2011). The ten principles are derived from the Universal Declaration of Human Rights, the International Labour Organisation's Declaration of Fundamental Principles and Rights at Work, the Rio Declaration on Environment and Development and the United Nations Convention Against Corruption (Erdoğan, 2006, p. 388; Kağnıcıoğlu, p. 192).

As of March 2013, there are 11038 participants in UNGC. Participants consist of companies, foundations, non-governmental organizations, business associations and training institutions. There are 291 companies (199 NGOs) in USA, 243 companies (64 NGOs) in China, 49 companies (44

NGOs) in Pakistan, 326 companies (193 NGOs) in Brazil and 119 companies (127 NGOs) in Turkey (United Nations Global Compact, 2013).

UNGC is not a binding contract and it has a voluntary basis. The organizations signed the UNGC are not audited but it is expected from them to submit the reports showing application of principles (Kağnıcıoğlu, 2007, p. 194). However according to the report of International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers (ICEM) participants do not submit reports including examples regarding real application of principles (ICEM, 2002, p. 23).

According to a study surveying 391 CEO-participants in the UN Global Compact, only 27 percent of these CEOs embed environmental, social, and governance issues into their operations (Bielak, Bonini, & Oppenheim, 2007). According to the findings of the study, most of the companies participate in socially responsible activities to improve their reputation, to satisfy customers, to attract highly qualified personnel and to increase company value.

SA8000 Standard

SA8000 standard was developed by the Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) in 1997 (Fuentes-Garcia, Nunez-Tabales, & Veroz-Herradon, 2008, p. 35). It has been conducted by Social Accountability International (SAI). Trade unions, human rights and children rights organizations, academicians and employers made contributions for the initiative of CEPAA during development process (Erdoğan, 2006, p. 390; Fuentes-Garcia et al., p. 35).

Aim of the standard is stated as to define the criteria for social responsibility of companies. It is based on conventions of the ILO, UN and national laws (Erdoğan, 2006, p. 391, Fuentes-Garcia et al., 2008, p. 36). Reviewing the clauses of SA8000, it is seen that it has clauses going beyond social provisions. Especially clause of remuneration transcends the national standards in developing countries (Erdoğan, p. 392; Social Accountability International [SAI], 2011). As of June 2012, there were 3083 organizations having SA8000 certification. Numbers of certified companies were 966 in Italy, 656 in India, 473 in China, 269 in Romania, 164 in Pakistan and 6 in Turkey (Social Accountability Accreditation Services [SAAS], 2012).

It is expected from those companies to define social responsibility policies and to apply them to employment conditions and to continuously monitor these applications. In this context, both management and employee representatives should be selected and employees should be informed about the practices following their recruitment. This standard should be applied to both suppliers/subcontractors and sub-suppliers (Erdoğan, 2006, p. 393).

Very little empirical evidence is available to indicate whether those companies that have adopted any kind of social responsibility codes offer significantly better working environments in terms of safety, health, freedom of association, and fair pay practices. Therefore comparative researches that meet the highest methodological standards will make contribution for resolving these debates (Hiscox, Schwartz, & Toffel, 2008, p. 3). Although SA8000 has strict provisions, sanctions for not meeting these provisions are left to international markets through not buying goods or services from those companies (Erdoğan, 2006, p. 394). Furthermore Fuentes-Garcia et al. (2008, p. 28) point out that there is a little knowledge about these standards so that customers and society should be informed. They also state that there are a few firms having skills to apply these standards and it is not the priority. In this regard, application cost and fee of accreditation companies are shown as obstacles. According to the authors, there is also a risk of “selling” these certificates.

Discussion: Place of Social Responsibility within the Ethics and Human Resource Management Debates

Social responsibility codes and standards could be seen as a guideline for understanding what the ethical HRM applications are. However the main point is to reveal the motivations for adoption and forms of adoption. As social responsibility is seen as a tool for legitimacy, forms of adoption may differ from symbolic to substantive (Christmann & Taylor, 2006). Therefore organizations having applied those codes or standards may not have ethical considerations or ethical basis may vary. Some companies can see them as a tool for profit maximization, employee loyalty or motivation (Cochran & Wood, 1984). On the other hand, critical studies review understanding of social responsibility as an invention of company departments having “relations” or “management” as their endings to overcome environmental and societal challenges that are against economic growth of neo-liberal globalization policies (Keskin, 2010). In times of globalization and flexibility

where power imbalance in favor of markets and employers, it is difficult to establish ethical standards. On the other hand, these standards may play an important role for the establishment of balance of power among actors (Yıldırım, 2009). If the power of HRM rests on both providing productivity and increasing work life quality at the same time (Yıldırım), quests for the axes of efficiency, justice and voice will continue (Budd, 2004). In this regard not only the enforcements of international organizations and corporations or ethical values of employers, managers or HRM practitioners, but enforcements and ethical values of citizens as customers may present contributions.

Conclusion

It may be thought that companies adopting social responsibility contracts and standards have more ethical HRM practices. However reviewing social responsibility studies it is seen that there is not only one approach and reasons of adoption and implementation may vary. Furthermore, ethical frameworks presented in the study (the ethics of duty, fairness, justice, utility, liberty, virtue and care) show that it is not possible to mention one type of ethical understanding. Therefore reasons of adoption of social responsibility contracts and standards may arise from respect for people or benefit calculation for the company. Following studies may focus on effects of these differences on HR practices. Revealing of realities in practice will pave the way for understanding and developing of theoretical frameworks and will be a guide for practitioners.

References/Kaynakça

- Bayrak K k, S. (2012).  ş ahlakı ve etik yaklaşımlar.  . Torlak ve F. Dalyan (Ed.), * şletmelerde sosyal sorumluluk ve etik* içinde (s. 58-85). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1997). *Ethical theory and business* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Berkman,  . ve Arslan, M. (2009). *Dünyada ve Türkiye'de iř etiği ve etik yönetimi*. İstanbul: TÜSİAD.
- Bielak, D., Bonini S. M. J., & Oppenheim, J. M. (2007). *CEOs on strategy and social issues*. The McKinsey Quarterly. Retrieved February 1, 2011 from http://www.savethewildup.org/blog/wp-content/uploads/2007/11/ceos-on-strategy-and-social-issues_mckinsey.pdf.
- Bowie, N. E. (1999). *Business ethics: A Kantian perspective*. Malden: Blackwell.
- Brammer, S. (2011). Employment relations and corporate social responsibility. In K. Townsend & A. Wilkinson (Eds.), *Research handbook on the future of work and employment relations* (pp. 296-318). Cheltenham: Edwar Elgar Publishing Limited.
- Budd, J. (2004). *Employment with a human face*. New York: Cornell University Press.

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Social paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863-878.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *The Academy of Management Journal*, 27 (1), 42-56.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management a critical approach. In D. G. Collings, & G. Wood (Eds.), *Human resource management a critical approach* (pp. 1-16). New York: Routledge.
- Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: A study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16 (3), 355-376.
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2008). Corporate social responsibility: In a global context. In A. Crane, A. D. Matten, & L. J. Spence (Eds.), *Corporate social responsibility readings and cases in a global context* (pp. 3-21). New York: Routledge.
- Donnelly, J. (1989). *Universal human rights in theory and practice*. Ithaca: Cornell University Press.
- Erdoğan, S. (2006). *Küreselleşme sürecinde uluslararası sendikacılık*. Ankara: İmge Kitabevi.
- European Commission. (2001). *Promoting a framework for corporate social responsibility green paper*. Belgium: European Commission Employment and Social Affairs.
- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (1994). *Business ethics, ethical decision-making and cases*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-423.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Fuentes-Garcia, F., Nunez-Tabales, J., & Veroz-Herradon, R. (2008). Applicability of corporate social responsibility to human resource management: Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82, 27-44.
- Garriga, E., & Mele, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Gewirth, A. (1996). *The community of rights*. Chicago: University of Chicago Press.
- Greenwood, M. (2012). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, May. Retrieved November 1, 2012 from <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-012-1354-y?LI=true#>.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.

- Guest, D. (1999). Human resource management – the worker’s verdict. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 5-25.
- Hiscox, M. J., Schwartz, C., & Toffel, M. W. (2008). *Evaluating the impact of certification*. HBS Working Paper Number: 08-097. Retrieved February 20, 2012 from <http://hbswk.hbs.edu/item/5946.html>.
- Hosmer, L. R. T. (1996). *The ethics of management* (3th ed.). Chicago: Irwin.
- International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers (ICEM). (2002, November). *World conference for the energy industry: Industry Report*. Rome, Italy: Author.
- Josephson, M. (2001). Teaching ethical decision making and principled reasoning. In M. Hoffman, R. Frederick, & M. Schwartz (Eds.), *Business ethics: Readings and cases in corporate morality* (pp. 87-94, 4th. ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Kağnıcıoğlu, D. (2007). *Endüstri ilişkileri boyutuyla sosyal sorumluluk*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kamoche, K. (1994). A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. *Human Resource Management*, 4 (4), 29-47.
- Kant, I. (1964). *Groundwork of the metaphysics of morals*. New York: Harper & Row.
- Keskin, F. (2010). Kurumsal sosyal sorumluluk: Tartışmalı bir kavramı konumlandırma çabası. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 3-36.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and reality*. London: Macmillan.
- Legge, K. (1996). Morality bound. *People Management*, 25 (2), 34-36.
- Miller, P. (1996). Strategy and ethical management of human resource. *Human Resource Management Journal*, 6 (1), 5-18.
- Philips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), 25-41.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Redington, I. (2005). *Making CSR happen: The contribution of people management*. London: Chartered Institute of Personnel Development (CIPD).
- Rowan, J. R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, 24 (2), 355-361.
- Schumann, P. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11 (spring/summer), 93-111.
- Social Accountability Accreditation Services (SAAS). (2012). *Certified facilities list*. Retrieved November 1, 2012 from <http://www.saasaccreditation.org/certfacilitieslist.htm>.
- Social Accountability International (SAI). (2011). *SA8000 Elements*. Retrieved June 10, 2011 from <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York: University Press.
- Strandberg, C. (2009). *The role of human resource management in corporate social responsibility issue brief and roadmap report*. Retrieved May 1, 2012 from http://corostrandberg.com/wp-content/uploads/files/CSR_and_HR_Management1.pdf.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 518-546.

- Trevino, L., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- United Nations Global Compact. (2011). *The ten principles*. Retrieved February 1, 2011 from <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>.
- United Nations Global Compact. (2013). *Participant search*. Retrieved March 12, 2013 from <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>.
- Velasquez, M. G. (1998). *Business ethics: Concepts and cases* (4th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Winstanley, D., & Woodal, J. (2000). The ethical dimensions of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5-20.
- Winstanley, D., Woodal, J., & Heery, E. (1996). The agenda for ethics in human resource management. *Business Ethics: A European Review*, 5 (4), 187-194.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-321.
- Yıldırım, E. (2009). Endüstri ilişkileri ve iş etiği. S. Orman ve Z. Parlak (Ed.), *İşletmelerde iş etiği* içinde (s. 114-130). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.