

İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği

Serkan Bayraktaroğlu*, Sevdie Ersoy Yılmaz**

Öz: Bütün örgüt fonksiyonlarının iş etiği ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi önemli bir gerekliliktir. Ancak insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonunun iş etiği ilkeleri doğrultusunda yerine getirilmesinin daha özel bir önemi vardır. Çünkü İKY fonksiyonu, örgütlere değer katacak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi amacını taşımaktadır. Bu amaca ulaşılabilmek için bütün İKY politika ve uygulamalarının adalet, fırsat eşitliği ve doğruluk gibi iş etiği ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Dolayısı ile bunu sağlayan örgütlerin performans düzeylerinin yüksek olması beklenebilecektir. Buradan hareketle tasarlanan çalışmada İKY'nin temel fonksiyonlarındaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma neticesinde beklendiği gibi İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca finansal olmayan performans boyutlarına nazaran finansal performans boyutunun İKY'deki iş etiği uygulamaları ile daha düşük düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, İş Etiği, İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Örgütsel Performans.

İş etiği kavramı son dönemlerde bütün örgütlerin yakından ilgilendiği bir kavram hâline gelmiştir. Başta globalleşmenin etkisi olmak üzere pek çok faktör, örgütleri etik ilkeler çerçevesinde faaliyet göstermeye sevk etmektedir. Bunun bir ifadesi olarak da her geçen gün daha çok örgüt, iş etiğine yaklaşımları konusunda kamuoyunu bilgilendirmek için farklı yollara başvurmaktadırlar. Özellikle etik kodların oluşturulması bu yönde kullanılan

* Prof. Dr., İşletme Bölümünde profesördür. Çalışma alanları arasında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konuları bulunmaktadır.

İletişim: Süleyman Şah Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Hayriye Dumankaya Yerleşkesi, Kartal, İstanbul. Ş Elektronik posta: serkanb@ssu.edu.tr Ş Tel: +90 216 517 3355.

** *Sorumlu yazar,* Dr., İşletme Bölümünde öğretim görevlisidir. Çalışma alanları arasında insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konuları yer almaktadır.

İletişim: Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Safran yolu Cad. Yalova. Ş Elektronik posta: sevdie_ersoy@hotmail.com, s.yilmaz@yalova.edu.tr.

yöntemlerin en yaygınları arasında yer almaktadır. Örgütleri böyle bir çaba göstermeye iten en önemli faktör ise iş etiği ilkelerine uygun faaliyet gösteren örgütlerin uzun vadede başarılı olacakları yönündeki düşünceleri olmaktadır. Literatürde henüz tam anlamıyla bu düşüncüyü doğrulayan bir birikim olmamasına rağmen, kısıtlı sayıda yapılan çalışmaların bulguları söz konusu varsayımı destekler niteliktedir.

Bu araştırmanın amacı; iş etiği ve örgütsel performans ilişkisine İKY perspektifinden bakmaya çalışarak, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye ışık tutmaya çalışmaktır. Diğer bir ifadeyle temel İKY fonksiyonları olarak kabul edilen personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimindeki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu anlamda literatüre anlamlı bir katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bunun yanında araştırma ile Türkiye'deki büyük örgütlerin İKY fonksiyonlarını ne düzeyde etik ilkeler doğrultusunda yürüttüklerini ve hangi fonksiyonlarda iş etiği ilkelerine daha az ve daha çok bağlı kaldıklarını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

İş Etiği Kavramı

Örgütlerde etik konusunun tarihi, ilk örgütlere kadar uzanmaktadır (De George, 1987; Donaldson, 2001; Özgener, 2004). Buna göre iş etiğinin, etik kavramına nazaran yeni tartışılmaya başlandığı söylenebilir (De George, 1987). Özellikle küreselleşme süreciyle birlikte kavram iş dünyasının dikkatini çekmeye başlamış ve son dönemlerde yöneticilerin ve akademisyenlerin konuya olan ilgisi artmıştır (Bennington, 2007; Spence, 2000). Aynı zamanda yöneticilerin, etik politikalara sahip örgütlerin uzun vadede başarılı olacakları yönündeki inançları, etik konusunu odak konuma taşımıştır (Tekinay, 2003).

İş etiği disiplinler arası akademik bir çalışma alanıdır (De George, 1987). Bu anlamda konuya kendi disiplinleri çerçevesinde yaklaşan araştırmacılar alanın farklı yönlerini ortaya koymaktadırlar. Ancak iş etiğinin disiplinler arası bir özellik taşıması aynı zamanda alanı tartışmalı kılmaktadır. Bu nedenle de etik kavramının örgüt uygulamalarına nasıl adapte edilebileceği ve örgütlerde yaşanan etik ikilemlerin nasıl çözülmesi gerektiğine dair araştırmacılar arasında bir görüş birliği söz konusu değildir (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2008; Mauro, Natale ve Libertella, 1999).

İş etiği, etik ilkeleri ve örgüt arasındaki karşılıklı ilişki çerçevesinde (De George, 1987) iyi bir çalışma yaşamı için hangi davranışların kabul edilebilir veya hangilerinin kabul edilemez olduğu sorularına yanıt bulmaya çalışır (Ferrell ve ark., 2008; Sintonen ve Takala, 2002). Araştırmacılar arasında tanıtımda yer alan “iyi bir çalışma yaşamının”, “kabul edilebilir ve edilemez davranışların” nasıl olması gerektiği sorusuna evrensel bir yanıtın verilip verilemeyeceği tartışması süregelmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışma yaşamında genel etik ilkelerin mümkünlüğüne şüpheyle bakılmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında kültürel görecelik gerçeği tartışmaya farklı bir boyut katmaktadır. Svensson ve Wood’un (2003) bu yönde yaptıkları tanıma göre iş etiği, belirli bir zamanda ve belirli bir kültürde faaliyet gösteren örgütlerin faaliyetleriyle ilgili nelerin kabul edilebilir, nelerin kabul edilemez olduklarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu tanım kültürel göreceliğe vurgu yaparak, kültür farklılıklarını göz ardı eden bir iş etiği yaklaşımının anlamsız olacağı düşüncesinin altını çizmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Etiği İlişkisi

Örgütlerin büyümesi ve buna bağlı olarak güçlerinin artması, küresel rekabet, değişen değerler, çalışma yaşamına devlet müdahalesinin azalması, çalışan haklarını düzenleyen kanunlardaki değişiklik, 3. dünya ülkelerinden işgören istihdamının artması ve endüstrileşmiş ülkelerdeki sendikalaşma düzeyinin azalması gibi faktörler İKY ve iş etiği ilişkisini popüler hâle getirmektedir (Greenwood ve De Cieri, 2007; Wooten, 2001). Bu popülerliğe rağmen yapılan araştırmalar incelendiğinde İKY ve iş etiği ilişkisinin iş etiği konusu kadar çalışılmamış olduğu görülmektedir. Öyle ki, 1990 yılından itibaren iş etiği alanında 4.500’ün üzerinde kitap ve makale yayımlanmıştır. Ancak bu yayınlardan çok küçük bir kısmı İKY uygulamaları ile etik ilişkisini konu etmiştir (Wells ve Schminke, 2001).

Sınırlı düzeyde yapılan çalışmalarda mikro düzeyde bireysel uygulamalar veya bir bütün olarak İKY, etik açıdan tartışılmakta ve bireysel çalışan hakları ve sorumlulukları iş etiği açısından sorgulanmaktadır (Winstanley ve Woodall, 2000). Makro düzeyde yapılan çalışmalarda ise İKY ile performans ilişkisine ve İKY uygulamalarını etik tartışmaya açmak için İKY uygulamalarının sınıflandırılmasına odaklanılmaktadır (Greenwood ve De Cieri, 2007).

İKY politikalarının ve uygulamalarının hepsi etik boyuta sahiptir (Winstanley ve Woodall, 2000). Diğer bir ifadeyle İKY ve iş etiği arasında

yakın bir ilişki vardır. İKY'nin işe alma ve oryantasyon sürecinden başlayarak, bütün eğitim ve geliştirme çalışmalarında etik kodların öğretilmesi ve benimsetilmesi, bunların davranışlara dönüştürülmesi konularında stratejik bir rol üstlendiği söylenebilir (Sayılı ve Kızıldağ, 2007, s. 232).

İKY ve iş etiği ilişkisi iki düzeyde kurulmaktadır. Bunlar; İKY fonksiyonlarının yürütülmesinde iş etiği ilkelerine başvurulması ve çalışanların iş etiği çerçevesinde davranış sergilemelerinin desteklenmesidir. İki düzeyli olarak ifade ettiğimiz bu ilişki, İKY merkezi bir sorumluluk üstlenmektedir.

İş etiği örgütlerin işgörenlerine saygılı ve adaletli olmalarını, etik ilkeler çerçevesinde onlara çalışanlar vasfının dışında insan olarak değer verilmesini gerekli kılmaktadır (Aktan, 1999; Arslan, 2001). Bu bilinçle İKY, bireylerle ilgili etik değerleri iş yerine taşınmalı ve bunları iş yerinin ayrılmaz unsurları hâline getirmelidir (Akgeyik, 2009, s. 299).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik İlkeler

Literatürdeki mevcut çalışmalarda iş etiği ve İKY arasında güçlü bir ilişki olduğu düşüncesi genel olarak kabul edilmektedir. Bu yönde araştırmacılar arasında bir uzlaşma söz konusu iken, bu ilişkinin kültürel farklılıklar ve diğer çeşitliliklerden bağımsız bir biçimde evrensel düzeyde ifade edilip edilemeyeceği, diğer bir ifadeyle İKY'nin yürütülmesinde evrensel olarak başvurulabilecek etik ilkelerin mümkün olup olmayacağı tartışması araştırmacılar arasında süregelmektedir. Bu konuda çalışan araştırmacılarından biri olan Legge'ye (2000) göre; postmodernizmin göreceliği ve farklılıkları vurgulaması evrensel etik ilkelerin oluşturulmasında bir paradoks yaratmaktadır. Dolayısı ile ortak etik ilkelerin, davranışların ve uygulamaların mümkünlüğü problemi karşısında postmodernizm farklı açılımlar sağlamaktadır. Bununla birlikte evrensel etik ilkelerin mümkün olamayacağını savunan araştırmacılar, görecelik kuramı ile de düşüncelerini temellendirmektedirler. Bu yönde kime veya neye göre etik sorusu konuyu muğlaklaştırmakta ve tartışmanın fitilini ateşlemektedir. Çalışmamızda kültürel unsurların beslediği farklılıklar göz ardı edilmemekle birlikte, genel olarak İKY'de başvurulabilecek etik standartların ve ilkelerin oluşturulabileceği düşüncesi kabul edilmektedir.

İKY fonksiyonunun etik çerçevede yürütülmesinde başvurulabilecek ilkelerin hangileri olabileceği sorusu araştırmacılar tarafından yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Yapılan tartışmalarda genel olarak İKY'de etik çerçevenin fırsat eşitliği, adalet ve doğruluk ilkeleriyle oluşturulabileceği kabul edilmektedir

(Akgeyik, 2009; Danley, Harrick, Schaefer, Strickland ve Sullivan, 1996; Greenwood, 2002; Woodall ve Douglas, 2000).

İKY’de etik bir çerçeve oluşturulabilecek farklı ilkelerden de bahsedilebilir. Bu yönde başka değerlendirmeler yapmak mümkündür. Ancak yukarıda sıralanan bu ilkeler öz itibarıyla çalışanlara ayrımcılığı ortadan kaldıracak düzeyde eşit mesafede olmayı, onlara emekleri ölçüsünde çıktı sunmayı ve bireysel haklarına ve özgürlüklerine saygılı davranmayı teşvik etmektedir. Çalışmamızda da İKY ve iş etiği ilişkisinin kurulmasında bu ilkeler esas alınmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarında Etik Konular

İKY’de yürütölen fonksiyonlarla ilgili farklı değerlendirmeler söz konusudur. Scott’a göre; seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, çalışanların örgüt bünyesinde kalmalarını sağlama ve motive etme İKY’de yerine getirilen dört temel fonksiyondur. Diğer bir fonksiyon da gerektiğinde çalışanların işten çıkartılmaları sürecinin yönetilmesi ile ilgilidir. Başka bir çalışmaya göre personel seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme fonksiyonları örgütler tarafından en çok uygulanan İKY fonksiyonlarıdır (Batt, 2000’den akt. Akdemir, 2004).

Türkiye’deki örgütlerin konuyla ilgili durumlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan farklı çalışmalar söz konusudur. Bu yönde yapılan bir çalışmada Türkiye’deki büyük örgütlerin sırasıyla en fazla İK temin ve seçimi, ücret yönetimi ve İK eğitimi ve geliştirme fonksiyonlarını yerine getirdikleri belirlenmiştir (Özdemir, 2009).

İKY’de sistem mantığı gereği bütün fonksiyonların aynı etkinlikle yerine getirilmesi bir gereklilik olmakla birlikte yapılan çalışmalar örgütlerin literatürde vurgulanan bu söylemi eyleme geçirme aşamasında eksikliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. İKY’de etik çerçevenin nasıl oluşturulabileceği konusunu tartışmada önemli bir girişim olarak kabul edilebilecek çalışmamızda bu çerçevenin sınırlarının çizilmesinde İKY fonksiyonları temel alınacaktır. Ancak temel alacağımız İKY fonksiyonları ile ilgili bir sınırlandırmaya gidilecektir. Böyle bir sınırlandırmaya gitmenin en önemli nedeni bu fonksiyonların yukarıda da bahsedildiği gibi en çok uygulanan fonksiyonlar olmalarıdır. Bu nedenle de çalışmamızda personel seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme ve ücret yönetimi fonksiyonları adalet, fırsat eşitliği ve doğruluk ilkeleri ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Örgüt içinde iş etiğinin kurumsallaştırılmasında İKY fonksiyonu kilit konumda yer almaktadır. Bu yönde İKY faaliyetler ve davranışlar için yol gösteren etik kodların oluşturulmasında, etik davranışların geliştirilmesi için etik eğitim programlarının sunulmasında, etik davranışların ödüllendirilmesinde ve etik dışı davranışların engellenmesinde önemli sorumluluklar üstlenmektedir. İKY fonksiyonu olumlu ve yapıcı davranışların geliştirilmesini ve adaletin sağlanmasını teşvik ederek, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Berenbeim, 2010; O'Higgins ve Kelleher, 2005; Wu, 2002).

Günümüz iş dünyasında bütün örgüt paydaşlarının iş etiği ile ilgili farkındalıkları artmıştır. Böyle bir ortamda örgütsel yaşamın devamlılığı ve istikrarlı bir başarının sağlanması, büyük ölçüde paydaşların beklentilerini karşılamakla mümkün olabilecektir. Berrone, Surroca ve Tribo'nun (2007) da ifade ettiği gibi örgütlerin etik faaliyetleri ve paydaşların beklentileri arasında bir uyum söz konusuysa paydaşların tatmin düzeyi yükselecektir. Paydaşların örgüt faaliyetleriyle ilgili tatminlerinin yükselmesiyle birlikte örgütsel performans da artacaktır. İş etiği ve örgütsel performans ilişkisine yönelik olarak kabul gören bu varsayımdan hareketle örgütlerin en önemli paydaşlarından olan çalışanları hedef alan İKY uygulamalarının etik çerçevede yerine getirilmesinin işgörenlerin motivasyonlarını ve tatminlerini artıracığı söylenebilir. Nitekim Albayrak (2009) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların İKY'deki etik uygulamalara ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların personel seçme ve yerleştirme, eğitim, terfi, performans değerlendirme, ücret, disiplin, iş güvenliği ve çalışma koşullarına ilişkin olumlu algıları motivasyon düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışanlarının motivasyon ve tatmin düzeylerini etik İKY uygulamaları ile yükselten örgütler bu çabalarıyla başarılarını da artırabileceklerdir. Bu varsayımın geçerliliğini destekleyen bir araştırmada çalışanlarına dürüst ve adaletli davranan ve İKY uygulamalarını sürekli olarak geliştiren örgütlerin iyi yönetim ilkelerine uygun faaliyet gösteren işletmelerin yer aldığı Fortune Kurumsal İtibar Endeksi'nde (Fortune's Corporate Reputation Index) daha yüksek puanlar aldıkları tespit edilmiştir (Buckley ve ark., 2001).

Sınırlı düzeyde yapılan çalışmalarda elde edilen bu bulgular örgüt içinde iş etiğini kurumsallaştıran, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücret yönetimi fonksiyonlarını yürütürken iş etiği ilkelerini benimseyen örgütlerin çabalarına bağlı olarak performanslarının da yükseleceğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle İKY fonksiyonlarını etik çerçevede yürüten örgütlerin ve bu fonksiyonlarda etik ilkelere başvurmayan örgütlerin performans düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Bu yönde çalışmamızda sınırlı sayıda araştırmalarda elde edilen bulguların desteklediği bu ilişkiye daha kapsamlı bir bakış açısıyla ışık tutulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın Hipotezleri

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmada oluşturulan alt ve ana hipotezler şu şekildedir:

Ana Hipotezler

H1: Örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: Performans değerlendirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

H6: Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile "cinsiyet" değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H7: Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile "yaş" değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H8: Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile "eğitim durumu" değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H9: Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “kurumdaki çalışma süresi” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H10: Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “bulunulan pozisyondaki çalışma süresi” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

H11: Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile “İK alanında çalışma süresi” değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır.

Yöntem

Araştırmanın Amacı

İş etiği, araştırmacıların yoğun bir biçimde dikkatini çeken bir konudur. Bu ilgiyle orantılı olarak literatürde iş etiği kavramını farklı açılardan araştıran çalışmaların sayısı da oldukça fazladır. Ancak yapılan yerli ve yabancı literatür taramasında iş etiği ve İKY konularını birlikte ele alan çalışmaların sayısının fazla olmadığı görülmüştür. Bu anlamda alanın önemli bir boşluğa sahip olduğu söylenebilir. Özellikle İKY'de iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar ise bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıdadır. Dolayısı ile yapılacak her çalışma literatürdeki bu boşluğu kapatmaya yönelik olarak anlamlı bir katkı sağlamış olacaktır. Buradan hareketle İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konması çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır. Türkiye'deki büyük örgütlerin İKY fonksiyonlarını ne düzeyde etik çerçevede yerine getirdiklerini, hangi uygulamalarda iş etiği düzeylerinin daha güçlü ve daha zayıf olduğunu tespit etmeye çalışmak da araştırmamızın bir diğer amacıdır. Ayrıca araştırma bulguları doğrultusunda mevcut durumla ilgili resmedilecek tablonun uygulayıcılara yol göstermesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evrenini Fortune Dergisi'nin yayımladığı 2008 yılı itibarıyla “Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket” listesinde yer alan 489* özel sektör işletmesi oluşturmaktadır (Fortune, 2008). Fortune Türkiye 500 listesi imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini kapsamaktadır ve örgütler bu listede satış cirolarına göre sıralanmaktadır. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle tam sayım yöntemi örneklem yöntemi olarak kullanılmıştır.

* 2008 yılı itibarıyla “Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket” listesinde 11 kamu işletmesi yer almaktadır ve bu işletmeler kapsam dışında tutulmuştur.

Araştırmada veri elde etmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Yapılan literatür incelemesinde çalışmanın kurgusu ile uyumlu olan bir ankete ulaşılamamıştır. Bu nedenle çalışmada bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. Geliştirilen anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan İK yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin 6 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde İKY'de iş etiğinin ne düzeyde yerine getirildiğini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan ifadeler iki aşamalı bir sürecin sonucunda oluşturulmuştur. İlk aşama literatürdeki mevcut çalışmalardaki tartışmaların incelenmesini kapsamaktadır. İkinci aşamada ise evrenimizin ilk 200'ünde yer alan 192 özel sektör örgütünün açıkladıkları etik kodlar, İKY ile ilgili hangi bilgileri içerdikleri sorusuna yanıt aramak amacıyla içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bilindiği gibi etik kodlar, örgütlere faaliyetlerinde izleyecekleri bir yol haritası olma rolünü üstlenmektedir. Aynı zamanda bu kodlar örgütlerin iş etiği konusundaki hassasiyetlerini kamuoyuna bildirmektedir. Bu noktada etik kodların içeriğinin İKY açısından okunmaya çalışılmasının İKY'deki iş etiği düzeyinin ölçülebilmesinde önemli bir adım olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle örgütlerin uygulamada çalışanlara karşı nasıl bir etik yaklaşım sergilemeyi hedefledikleri bilgisi, bunun ne düzeyde yerine getirildiğini ölçmede önemli bir argüman olmaktadır.

Örgütlerin web sitelerini esas almak suretiyle yapılan araştırmada 192 özel sektör işletmesinden 70'inin etik kod açıkladıkları belirlenmiştir. Ancak etik koda sahip örgütlerden 15 tanesi etik kodlarının içeriğine web sitelerinde yer vermemişlerdir. Bununla birlikte etik kodlarının içeriğini duyurmayan bu işletmelerin web sitelerinde etik kodların ayrıntısının çalışanlarla paylaşıldığı bilgisi bulunmaktadır. 55 örgütün içeriğine ulaşabildiğimiz etik kodlarının sıklık analizi neticesinde incelenmesiyle anketin ikinci bölümünün oluşturulmasında önemli veriler elde edilmiştir. Bu aşamada yapılan araştırma bulguları ve literatürdeki tartışmalar ışığında anketin ikinci bölümü 24 ifadeyi kapsayacak düzeyde oluşturulmuştur. Buna göre; personel seçme ve yerleştirme 6, eğitim ve geliştirme 6, performans değerlendirme 6 ve ücret yönetimindeki iş etiği düzeyi 6 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır.

Anketin son bölümü ise katılımcı örgütlerin performanslarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme endüstri çağı örgütleri için uygun bir yaklaşım iken, günümüz rekabetçi iş dünyasında faaliyet gösteren örgütlerin başarısının değerlendirilmesinde bu yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Bu eleştirden hare-

ketle Kaplan ve Norton diğer yaklaşımlardan farklı olarak geliştirdikleri Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard, BSC) olarak bilinen modellerinin merkezine geçmişte gerçekleşen durumun kontrolünü değil, strateji ve vizyonu yerleştirmektedirler (Kaplan ve Norton, 1992). Modelde geçmiş yönelimli finansal performans göstergeleri yanında gelecekte performansı etkileyecek müşteri tatmini, iç süreçler, örgütün yenilenme ve iyileşme çalışmalarına ilişkin operasyonel ölçümler de dâhil edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2000, s. 7). Kaplan ve Norton (2000, s. 14) BSC'yi, kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlarla ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğinin artırılması olarak ifade etmektedirler. Çalışmada performansın ölçülmesinde Kaplan ve Norton (1992; 2000) tarafından geliştirilen BSC'de yer alan dört bakış açısı benimsenmiştir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarını temsil edebileceğini düşündüğümüz her bir boyut için 4'er ifade belirlenmiştir. Katılımcılardan anket ifadelerine yanıt verirken 5 dereceli Likert Ölçeği'ni kullanmaları istenmiştir.

Pilot Araştırma Bulguları

Pilot araştırma çalışması 10-30 Ekim 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket Kocaeli ilinde faaliyet gösteren ve araştırma evreni dışında kalan işletmelere elden ve çoğunluğuna mail yolu ile olmak üzere toplam 627 işletmeye gönderilmiştir. Neticede 108 anket geri dönmüş ancak bunlardan üç tanesi büyük oranda boş bırakıldığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini sınamak için içsel tutarlılık analizi yöntemine başvurulmuştur. Ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakarak yapılan içsel tutarlılık ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004, s. 113-115).

Araştırmadaki ölçeklerin yapı geçerliliğinin incelenmesinde ise faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi; değişkenler arasındaki temel boyutları veya faktörleri tespit etmeye yönelik olarak, değişkenler arasında herhangi bir bağımlı veya bağımsız ayrımı yapılmaksızın tüm değişkenler

arasındaki bağımlılığı (ilişkileri) dikkate alan bir analiz tekniğidir (Altunışık ve ark., 2004, s. 112-151). Faktör analizi yapılmadan önce verilerin analize uygunluğunu değerlendirmek için üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Bartlett Testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi'dir. İçlerinde KMO Testi yaygın olarak kullanılmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 417). Bu testte bulunan değer olarak 0,9 mükemmel, 0,8 çok iyi, 0,7 iyi, 0,6 orta ve 0,5'in altında ise kabul edilemezdir (Tavşancıl, 2002, s. 50).

Yapılan analiz neticesinde İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği'ndeki personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunda yer alan 1. ve 5. ifadeler alfa değerleri 0,5'ten küçük oldukları için ölçekten çıkartılmıştır. Bu iki ifade çıkartıldıktan sonra 22 ifadenin içsel tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel Performans Ölçeği'ne yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen bulguya göre, ölçek yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 1.

Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	,95	22
Örgütsel Performans	,96	16

Verilerin iç tutarlılığı ortaya konulduktan sonra ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO Testi yapılmıştır. Yapılan analizde İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği için KMO örneklem yeterliliği ölçütü 0,793, Örgütsel Performans Ölçeği için ise 0,841 olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem her iki ölçeğin faktör analizi yapılabilmesi için yeterlidir. Bartlett Testi'nde ölçeklerin gözlenen anlamlılık düzeyi de 0,000 çıkmıştır. Bu analiz değerleri verilere faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde ifadelerin ölçekte yer alabilmeleri için faktör yüklerinin 0,45 ve üzerinde olması gerekmektedir (Balcı, 1995, s. 142). Bunun için İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği'nde bu şartı yerine getiremeyen 4 ifade ölçekten çıkartılmış ve 18 ifadeye yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre, ölçeğin beklendiği gibi 4 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Deneme ölçeğinde eğitim-geliştirme ve kariyer yönetimi ifadelerinin aynı boyutta yer alacağı öngörülmüştür. Ancak beklenenin aksine analiz sonucunda kariyer yönetiminde iş etiğini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan iki ifadenin performans değerlendirme faktörü içinde yer aldığı görülmektedir.

Bu yönde 1. faktör performans değerlendirme ve kariyer yönetimi faktörü şeklinde yeniden isimlendirilmiştir. Ayrıca performans değerlendirme fonksiyonundaki iş etiği ile örgütsel performans ilişkisine yönelik oluşturulan 4 numaralı hipotez performans değerlendirme ve kariyer yönetimi boyutunu kapsayacak biçimde düzenlenmiştir.

Tablo 2.

İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Yükleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri
Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi	Kurumumuzda bütün çalışanlara eşit düzeyde kariyer geliştirme imkânı sunulmaktadır.	,61
	Kurumumuzda terfi kararları objektif kriterler doğrultusunda alınmaktadır.	,65
	Kurumumuzda çalışanlar performans değerlendirme süreciyle ilgili olarak doğru bir şekilde bilgilendirilmektedirler.	,85
	Performans değerlendirme süreci bütün çalışanlar için eşit şekilde yürütülmektedir.	,92
	Değerlendirmede adayların gerçek performanslarını ortaya koyabilecek objektif kriterler kullanılmaktadır.	,91
	Değerlendirmede çalışanların performanslarını adil bir şekilde ortaya koyabilecek yöntemler seçilmektedir.	,73
Eğitim ve Geliştirme	Eğitim ve geliştirme programlarının sunulmasında çalışanlara fırsat eşitliği sağlanmaktadır.	,76
	Eğitim ve geliştirme programlarının içeriğinin belirlenmesinde çalışanların düşünceleri önemsenmektedir.	,93
	Eğitim ve geliştirme programlarının etkinliğinin değerlendirilmesinde objektif kriterler kullanılmaktadır.	,70
Ücret Yönetimi	Kurumumuzda eşit işe eşit ücret politikası benimsenmektedir.	,68
	Kurumumuzda ücret adaletinin sağlanabilmesi için düzenli olarak piyasa ücret araştırması yapılmaktadır.	,79
	Ücretlerin belirlenmesinde çalışanların kurumumuza kattıkları değer etkili olmaktadır.	,58
	Ücretlerin belirlenmesinde benimsenen yaklaşım, ayrımcılığı önleyecek biçimde bütün çalışanlara eşit uygulanmaktadır.	,62
	Ücret yönetimi sürecinde şeffaf davranılarak çalışanlara doğru bilgi verilmektedir.	,80

Personel Seçme ve Yerleştirme	Başvuru yapan adaylarla ilgili bilgilerin gizliliği korunmaktadır.	,71
	İşe alım sürecinde adaylara kurumla ilgili doğru bilgi verilmektedir.	,58
	İşe alım sürecinde pozisyon için gerekli nitelikleri taşıyan bütün adaylara objektif değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır.	,74
	Personel seçim kararı adayların niteliklerine dayanan objektif kriterler çerçevesinde alınmaktadır.	,76

Tablo 3.

Örgütsel Performans Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Yükleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri
Öğrenme ve Gelişme	Çalışanlarımızın kurumumuza karşı duydukları memnuniyet artmıştır.	,78
	Çalışanlarımıza sunduğumuz kariyer geliştirme desteği artmıştır.	,87
	Çalışanlarımıza sağladığımız yönetime katılma fırsatları artmıştır.	,86
	Çalışanlarımıza verdiğimiz eğitim imkânları artmıştır.	,81
Müşteri	Müşterilerimizin kurumumuzla ilgili memnuniyetleri artmıştır.	,79
	Yeni müşterileri kuruma çekebilme gücümüz artmıştır.	,80
	Kurumumuzun ürün sunduğu hedef pazardaki payı artmıştır.	,65
	Kurumumuzda müşteri şikâyetlerinin çözülme oranı artmıştır.	,58
Finansal	İşgücü verimliliğimiz yükselmiştir.	,46
	Aktif karlılığımız artmıştır.	,85
	Satışlarımızın karlılığı artmıştır.	,86
	Özsermaye karlılığımız artmıştır.	,92
İç Süreçler	Kurumumuzun yeni ürün geliştirme çabaları artmıştır.	,68
	Ürün kalitesi düzeyi yükselmiştir.	,76
	Üretim maliyetlerimiz azalmıştır.	,88
	Departmanlarımız arasındaki koordinasyon artmıştır.	,67

Örgütsel Performans Ölçeği'nin faktör analizine tabi tutulması neticesinde ölçeğin beklendiği gibi 4 boyutu kapsadığı belirlenmiştir. Nihai ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,45 üzerindedir. Ölçeklerin ön uygulama ve nihai ölçekteki madde sayıları ve açıkladığı toplam varyans değerlerine Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4.

Ölçeklerin Madde Sayıları ve Açıkladıkları Varyans Değerleri

Ölçekler	Ön Uygulamada Madde Sayısı	Nihai Ölçekte Madde Sayısı	Açıkladığı Toplam Varyans
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	24	18	%68,75
Örgütsel Performans	16	16	%86,39

Tablodan da görüldüğü gibi İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği ölçülmeye çalışılan özelliğin %68,75'ini, Örgütsel Performans Ölçeği ise %86,39'unu açıklamaktadır. Bir ölçeğe yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısı da o kadar güçlü olur. Bu düzeyin sosyal alanlarda %40 ile %60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002, s. 48). Buna göre iki ölçeğin de varyans oranlarının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 5.

Nihai Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	,83	18
Örgütsel Performans	,93	16

Tablo 5 nihai ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma Bulguları

Anket İK yöneticilerine elden, İKY adresleri ve genel işletme adresleri üzerinden ve talep edilen iletişim formunu doldurma yoluyla gönderilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda bazı İK yöneticileri ile telefon görüşmesi yapılmış ve çalışmaya katılımları istenmiştir. Olumlu yanıt verenlere anketler e-posta yoluyla gönderilmiştir. Toplamda anket araş-

tırmanın evrenini oluşturan 489 işleme gönderilmiştir. Ayrıca geri dönüşü artırmak için anketin mail yoluyla gönderimi farklı zamanlarda tekrarlanmıştır.

Genel uygulama için veri elde etme aşaması 1 Kasım–5 Aralık 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamanın sonucunda 136 anket cevaplandırılarak geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 4 tanesi katılımcılar tarafından büyük oranda boş bırakıldığı için kapsam dışında tutulmuştur. Buna göre anketlerde %27 oranında (gönderilen anket sayısı / kullanılabilir anket sayısı) geri dönüşün gerçekleştiği söylenebilir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 19.0 istatistik programı kullanılmıştır.

Araştırmanın alt hipotezlerini test etmek amacıyla yapılabilecek analizlerin belirlenmesi için verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerine ilişkin analiz yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde verilerin normal dağılım gösterdikleri belirlenmiştir. Bu yönde de alt hipotezlerin test edilmesinde t-testlerinden biri olan Bağımsız İki-Grup t-Testi ve One-way ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır. Ana hipotezlerin test edilmesinde ise korelasyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir (Altunışık ve ark., 2004, s. 197-198). “0,00-0,25 çok zayıf, 0,26-0,49 zayıf, 0,50-0,69 orta, 0,70-0,89 yüksek ve 0,90-1,00 arası çok yüksek” korelasyon katsayısının gücü ile ilgili olarak yapılan tanımlamalardır (Köse, 2011).

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar şu şekilde gerçekleşmiştir:

- Katılımcıların yarısından çoğu (%56,8) kadındır.
- Katılımcıların %45,5'i 30-39 yaş grubunda yer almaktadır.
- Katılımcıların %54,5'i lisans mezunudur.
- Katılımcıların %54,5'i örgütlerinde 1-5 yıl arasında çalışmaya devam etmektedir.
- Katılımcıların %51,5'i 1-5 yıl arasında örgütlerindeki İKY departmanında çalışmaktadır.
- Katılımcıların %38,6'sı 1-5 yıl arasında İK alanında çalışmaktadır.

Betimleyici İstatistiklere İlişkin Bulgular**Tablo 6.***İKY'deki İş Etiği Uygulamaları Ölçeği'ne İlişkin Bazı Betimleyici İstatistikler*

(n=132)	Ortalama	St. sapma
İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	3,81	,78
Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi	3,48	,99
Eğitim ve Geliştirme	4,18	,78
Ücret Yönetimi	3,33	1,12
Personel Seçme ve Yerleştirme	4,27	,78

Tablo 6'da ifade edilen sonuçlara göre, katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algılarının ortalama değer (3,81) üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama değer (4,27) personel seçme ve yerleştirme fonksiyonuna ait olması dikkat çekicidir. Bu bulgu İK yöneticilerinin personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunda iş etiği ilkelerine daha çok bağlı kaldığını düşündüklerini ortaya koymaktadır. En düşük ortalama değer (3,33) ise ücret yönetimi fonksiyonuna aittir. Tablodaki boyutların standart sapma değerlerine ilişkin sonuçlar ücret yönetimi fonksiyonu dışında 1'den küçüktür. Bu değerler katılımcıların verdikleri yanıtların genel olarak ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

Tablo 7.*Örgütsel Performans Ölçeği'ne İlişkin Bazı Betimleyici İstatistikler*

(n=132)	Ortalama	St. sapma
Örgütsel Performans	3,64	,81
Öğrenme ve Gelişme Performansı	3,39	1,01
Müşteri Performansı	3,89	,86
Finansal Performans	3,54	,90
İç Süreçler Performansı	3,76	,84

Tablo 7'de yer alan sonuçlar katılımcıların örgütlerine ilişkin performans algılarının ortalama değer (3,64) üzerinde olduğunu göstermektedir. Tablodaki en yüksek değer (3,89) müşteri performansına ilişkinken, en düşük değer (3,39) ise öğrenme ve gelişme performansına aittir. Genel itibarıyla boyutların standart sapma değerlerinin 1'den küçük olması katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

Alt Hipotezlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan Bağımsız İki-Grup t-Testi ve One-way ANOVA testlerinden elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile

- Cinsiyet ($t=0,49$),
- Yaş ($p=0,01$),
- Eğitim durumu ($p=0,59$),
- Örgütteki çalışma süresi ($p=0,03$),
- Bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ($p=0,53$),
- İK alanında çalışma süresi ($p=0,78$) değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre katılımcıların İKY'deki iş etiği düzeyine ilişkin algıları ve demografik değişkenlerini ilişkilendirdiğimiz hipotezlerin hiçbiri kabul edilmemiştir.

Ana Hipotezlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan ana hipotezler korelasyon analizi yöntemiyle test edilecek ve elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Tablo 8.

İKY'deki İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

(n=132)	1	2	3	4	5	6
1. İKY'deki İş Etiği Uygulamaları	1	,77**	,71**	,71**	,77**	,56**
2. Örgütsel Performans	,77**	1	,89**	,97**	,90**	,88**
3. Müşteri Performansı	,71**	,89**	1	,81**	,71**	,70**
4. İç Süreçler Performansı	,71**	,97**	,81**	1	,76**	,74**
5. Öğrenme ve Gelişme Performansı	,77**	,90**	,71**	,76**	1	,70**
6. Finansal Performans	,56**	,88**	,70**	,74**	,70**	1

** $p<0,01$

Analiz sonucuna göre, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde yüksek ($r=0,77$) bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu 1 numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Tabloda yer alan diğer sonuçlara göre; örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamaları ile müşteri performansları

($r=0,71$), iç süreçler performansı ($r=0,71$), öğrenme ve gelişme performansı ($r=0,77$) ve finansal performansları ($r=0,56$) arasında pozitif yönde ilişkiler söz konusudur. Çalışmamızda öngörüldüğü gibi İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Örgütsel performansın alt boyutlarıyla olan ilişkilerin en düşüğünün finansal performans ile olması ise dikkat çekicidir.

Tablo 9.

İKY Fonksiyonlarındaki İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performansın Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

(n=132)	Personel Seçme ve Yerleştirme	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi	Ücret Yönetimi
Örgütsel Performans	,54**	,53**	,71**	,74**
Müşteri Performansı	,53**	,45**	,66**	,64**
İç Süreçler Performansı	,47**	,46**	,67**	,72**
Öğrenme ve Gelişme Performansı	,56**	,63**	,66**	,75**
Finansal Performans	,34**	,31**	,55**	,53**

** $p < 0,01$

Tablo 9'da yer alan bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=0,53$) bir ilişki vardır. Bu nedenle 2 numaralı hipotezimiz desteklenmiştir. Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performansın alt boyutları arasındaki en güçlü ilişki öğrenme ve gelişme ($r=0,56$) performansına aittir.
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r=0,53$) bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu 3. hipotezimizi desteklemektedir. Diğer bulgulara göre; fonksiyonla öğrenme ve gelişme ($r=0,63$) performansı arasında diğer performans boyutlarına nazaran daha güçlü bir ilişki söz konusudur.

- Performans değerlendirme ve kariyer yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek ($r=0,71$) bir ilişki vardır. Bu nedenle 4 numaralı hipotezimiz kabul edilmiştir. Ayrıca yapılan analizde fonksiyonla en güçlü ilişkinin iç süreçler ($r=0,67$) performansına ait olduğu belirlenmiştir.
- Ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek ($r=0,74$) bir ilişki vardır. Elde edilen bu bulgu 5 numaralı hipotezimizi destekler niteliktedir. Ayrıca tablo örgütsel performans ile diğer fonksiyonlara nazaran ücret yönetimi fonksiyonu arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanında ücret yönetimi fonksiyonundaki iş etiği uygulamaları ile öğrenme ve gelişme ($r=0,75$) performansı arasında diğer performans boyutlarına nazaran daha güçlü bir ilişki söz konusudur.

Sonuç ve Tartışma

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

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçladığımız çalışmada İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olacağı varsayılmıştır. Bu varsayımı denetlemek amacıyla tasarlanan araştırmanın evrenini 2008 yılı itibarıyla Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket listesinde yer alan 489 özel sektör örgütü oluşturmuştur. Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz araştırmaya 132 işletmeden 132 İK yöneticisi katılmıştır.

Katılımcı örgütlerin İKY'deki iş etiği uygulamalarını ne ölçüde yerine getirdiğini gösteren betimleyici istatistik bulgularına göre, İKY'deki iş etiği uygulamalarının düzeyi ortalamanın üzerinde (3,81) yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların İKY fonksiyonlarının etik çerçevede yürütüldüğüne yönelik görüş bildirdikleri söylenebilir. Alt boyutlara ilişkin sonuçlar ise şu şekilde gerçekleşmiştir: Katılımcılar örgütlerinde personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunu yerine getirirken diğer fonksiyonlara nazaran daha

etik davrandıklarını (4,18) ifade etmişlerdir. En düşük ortalama değerin (3,33) ücret yönetimi fonksiyonuna ait olması ise dikkat çekicidir. Bu diğer diğer fonksiyonların değerleriyle kıyaslandığında düşündürücü olmaktadır. Ücretin çalışan-işveren ilişkisinin kurulmasını sağlayan temel faktör olması itibarıyla fonksiyonun etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesi özel bir önem arz etmektedir. Bununla birlikte ücret yönetimine ilişkin değerin ortalamasının üzerinde olması durumun kötü olmadığını gösterir. Ancak ulaşılan bulgunun ücret yönetimiyle ilgili politika ve kararların yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğine işaret ettiği söylenebilir.

Örgütsel Performans Ölçeği'ne ilişkin betimleyici istatistik sonuçlarına göre, katılımcıların örgüt performanslarına ilişkin algıları ortalama değerin (3,64) üzerindedir. Bu bulgu katılımcıların genel olarak performans düzeylerinden memnun olduklarını göstermektedir. Alt boyutlara bakıldığında en yüksek değerin müşteri performansına (3,89), en düşük değerin ise öğrenme ve gelişme performansına ait olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcılar en az öğrenme ve gelişme performansından memnundurlar. Öğrenme ve gelişme performansı, bilgi teknolojilerinin etkinlikle kullanımı, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve motivasyonlarının artırılması ile ilgili kriterleri kapsadığı için İKY etkinliğinin bu boyuta ait değerlerin yükselmesinde önemli olduğu söylenebilir. Bu anlamda katılımcı örgütlerin öğrenme ve gelişme performanslarını artırmak için İKY departmanlarının etkinliğine odaklanmaları gerektiği yönünde görüş bildirilebilir.

Araştırmanın alt hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde elde edilen bulgulara göre; katılımcıların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algıları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, örgütteki çalışma süresi, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve İK alanında çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle katılımcıların demografik özellikleri ve İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin algılarına yönelik oluşturulan hipotezlerimiz desteklenmemiştir.

Çalışmanın ana hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde elde edilen bulgulara göre, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır. Bu doğrultuda çalışmamızın temel varsayımı desteklenmiştir.

İKY'deki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performansın alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlerden elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir: İKY'deki iş etiği uygulamaları ile müşteri,

iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları arasında pozitif yönde yüksek ilişkiler tespit edilmiştir. Finansal performansın ilişki gücü ise bu üç boyuta kıyasla daha düşük gerçekleşmiştir. Dikkat çekici olması itibarıyla bu bulgu, literatürde genel olarak kabul gören iş etiğini benimseyen örgütlerin uzun vadede avantajlar elde edeceği düşüncesi ile paralellik göstermektedir. Bu anlamda da İKY'deki iş etiği uygulamalarının finansal olmayan performans boyutları ile daha güçlü ilişkilere sahip olduğu ortaya konmuştur.

İKY fonksiyonlarındaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performansın alt boyutlarını ilişkilendirdiğimiz hipotezlerimizi test etmek amacıyla gerçekleştirilen analizlerde elde edilen bulgular hipotezlerimizi destekler niteliktedir. Buna göre; personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ve ücret yönetimi fonksiyonlarındaki iş etiği uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişkiler söz konusudur. Aynı zamanda çalışmamızda bu fonksiyonlardaki iş etiği düzeyi ile örgütsel performansın bütün alt boyutları arasında da pozitif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Özetle söylemek gerekirse İKY'deki iş etiği uygulamaları ve örgütsel performans ilişkisine yönelik olarak oluşturduğumuz bütün hipotezlerimizin kabul edildiği görülmektedir. Örgütsel performans ile İKY fonksiyonları arasında en güçlü ilişkinin ücret yönetimi fonksiyonuna ait olması araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biridir. Nitekim çalışmamızda elde edilen bu bulguyu destekler nitelikte yapılan bir çalışmada ücret yönetimi fonksiyonunun diğer İKY uygulamaları ile kıyaslandığında performansı etkileme gücünün daha fazla olduğu belirlenmiştir (Liu, Combs, Ketchen ve Ireland, 2007). Ücret yönetimi fonksiyonunun çalışan motivasyon ve tatmin düzeyini diğer uygulamalara nazaran daha doğrudan etkileme gücünün olması bu durumun temel nedeni olarak görülebilir. Ayrıca ücret, çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayan temel faktördür. Bu ilişkinin etkinliği için de çalışanların aldıkları ücretlerle ilgili güçlü etik algılarının varlığı ve sürekliliği şarttır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan hareketle etik örgüt kültürünü güçlendirmek isteyen yöneticilerin iş etiğini kurumsallaştırma yönünde daha profesyonel bir bakış açısına sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca yöneticiler örgütsel performansın artırılmasında İKY fonksiyonundaki iş etiği düzeyinin odak konumda yer aldığı bilinciyle hareket etmelidirler. Araştırmamızda elde edilen İK yöneticilerinin en az ücret yönetimi fonksiyonunun yürütülmesinde etik ilkelere bağlı kaldıklarını ortaya koyan bulgu

doğrultusunda özellikle ücret yönetimi fonksiyonunun etik ilkeler çerçevesinde geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmanın aynı örgütte bütün çalışanları kapsayacak düzeyde gerçekleştirilmesi gelecek araştırmalar için yapılabilecek temel önerimizi oluşturmaktadır. Bu sayede yöneticilerin ve çalışanların İKY'deki iş etiği uygulamalarına ilişkin düşünceleri arasında kıyaslamalar yapılabilecektir. Ayrıca çalışanlarla ve yöneticilerle derinlemesine mülakatların yapılması suretiyle konu daha kapsamlı bir şekilde anlaşılacaktır. Çalışmamızın çerçevesinin oluşturulmasında temel olarak nitelendirilen İKY fonksiyonları ele alınmış ve bu yönde sınırlandırmaya gidilmiştir. Gelecek araştırmalar İKY fonksiyonunu daha kapsamlı bir düzeyde ele alarak bu fonksiyonların iş etiği ile ilişkilerini belirlemeye çalışabilirler. Araştırma bağlamında yapabileceğimiz bir diğer öneri de, İKY'deki iş etiği uygulamaları ile ilgili geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirme çabalarının devam etmesi yönündedir.

The Relationship between Business Ethics Practices and Organizational Performance in Human Resource Management: The Case of the Fortune 500 Turkey

Serkan Bayraktaroğlu*, Sevdije Ersoy Yılmaz**

Abstract: Performing all organizational functions within the framework of business ethics principles is an important necessity. However, performing human resource management (HRM) function towards business ethics principles has more special importance. Because HRM function aspires to motivate employees, it may enrich organization towards organization purpose. To reach this purpose, all politics and applications of HRM should be implemented based on business ethics principles such as justice, equality of opportunities, and accuracy. Because of this, performance level of organizations which can provide this is expected to be high. From this point forth, this study aims to exhibit the relationship between organizational performance and business ethics level on basic functions of HRM.

Key Words: Ethics, Business Ethics, Functions of Human Resource Management, Organizational Performance.

The Concept of Business Ethics

The issue of ethics in organizations dates back to first organizations (De George, 1987; Donaldson, 2001; Özgener, 2004). Accordingly, the concept of business ethics is relatively new compared to ethics (De George, 1987). Along with the process of globalization, business ethics has emerged as a hot topic both in the business and academic world (Bennington, 2007; Spence, 2000). Managers' belief that ethical policies would contribute to the long-term success of organizations have brought ethics to the fore (Tekinay, 2003).

* Ph.D., is currently a professor at the Faculty of Management and Administrative Sciences in Süleyman Şah University. His research interests include human resource management and organizational behavior. *Correspondence:* Süleyman Şah University, Faculty of Management and Administrative Sciences, Hayriye Dumankaya Yerleşkesi, Kartal, Istanbul, Turkey. § E-mail: serkanb@ssu.edu.tr § Phone: +90 216 517 3355.

** Ph.D., is currently a doctor at the Faculty of Economics and Administrative Sciences in Yalova University. Her research interest includes human resource management and organizational behavior. *Correspondence:* Yalova University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Bağlarbaşı Mah. Safranyolu Cad. Yalova, Turkey. § E-mail: sevdije_ersoy@hotmail.com, s.yilmaz@yalova.edu.tr.

Business ethics is an interdisciplinary academic field of study (De George, 1987), however this feature also makes it controversial. For this reason, there is no consensus among researchers as to the adaptation of the concept to organizational practices and the resolution of ethical dilemmas (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2008; Mauro, Natale, & Libertella, 1999).

Business ethics tries to find answers to such questions as what behaviors are acceptable or unacceptable for a good working life (Ferrell et al., 2008; Sintonen & Takala, 2002) within the framework of a reciprocal relationship between ethical principles and organizations (De George, 1987). According to the definition of Svensson and Wood (2003), business ethics is the pursuit of understanding what can be considered acceptable about the activities of organizations operating in a particular culture at a particular time.

Relationship between Human Resource Management and Business Ethics

Factors such as the growth of organizations' sizes and their influences, global competition, changing values, reduction of state intervention in the working life, modifications to laws governing the rights of employees, increase of employee's employment in third world countries and reduction of unionization in industrialized countries have made the relationship between HRM and business ethics highly popular (Greenwood & De Cieri, 2007; Wooten, 2001). Since 1990, over 4500 books and articles have been published in business ethics. However, a very small portion of these publications has elaborated on the relationship between HRM practices and ethics (Wells & Schminke, 2001).

Few studies discuss 'ethics in HRM' at a micro level via individual or holistic applications and question employee's rights and responsibilities in terms of business ethics (Winstanley & Woodall, 2000). In studies conducted at a macro level, the relationship between HRM and performance, as well as classification of HRM practices are focused on to open an ethical debate on HRM practices (Greenwood & De Cieri, 2007).

HRM has undertaken a strategic role in the recruitment and orientation process, teaching and adopting codes of ethics in all training and development activities, and transferring these skills into behavior (Saylı & Kızıldağ, 2007, p. 232).

Business ethics require organizations to be respectful and fair towards their employees, and to value them as human beings, outside their identities

as employees, in accordance with ethical principles (Aktan, 1999; Arslan, 2001). With this in mind, HRM must bear ethical values and make them integral elements of the workplace (Akgeyik, 2009, p. 299).

Ethical Principles in Human Resource Management

According to Legge (2000), the relativity of postmodernism and its emphasis on differences create a paradox in the creation of universal ethical principles. Therefore, postmodernism provides different aspects in the possibility of common ethical principles, attitudes and practices.

Discussions tend to accept that the ethical framework in HRM could be formed by the principles of equal opportunities, justice and fairness (Akgeyik, 2009; Danley, Harrick, Schaefer, Strickland, & Sullivan, 1996; Greenwood, 2002; Woodall & Douglas, 2000).

Ethical Issues in Human Resource Management Functions

According to Scott, selection and placement, training and development, and retaining and motivating employees are the four basic functions of HRM. Another necessary function is related to the dismissal of employees when necessary. According to another study, personnel selection, training and development, performance appraisal and compensation are the most widely practiced functions of HRM by organizations (Batt, 2000 cited in Akdemir, 2004).

Various studies have been carried out in Turkey to determine the status of organizations in this respect. One study has revealed that big scale organizations in Turkey fulfill the following functions, respectively, HR supply and selection, compensation management and HR training and development (Özdemir, 2009).

Relationship between Business Ethics Practices in Human Resource Management and Organizational Performance

HRM functions promote positive and constructive behavior and justice, thus positively affect organizational performance (Berenbeim, 2010; O'Higgins & Kelleher, 2005; Wu, 2002).

Berrone, Surroca, and Tribo (2007) note that if there is harmony between the ethical activities of organizations and the expectations of stakeholders, stakeholder satisfaction level will rise. Albayrak's (2009) study dem-

onstrates that there is a significant relationship between the employees' perceptions of ethical HRM practices and motivation levels.

Organizations that raise their employees' levels of motivation and satisfaction with ethical HRM practices will be able to increase efficiency through these efforts. In a study that supports the validity of this assumption, organizations that are honest and fair towards their employees and consistently develop HRM practices received higher scores in the Fortune Corporate Reputation Index, which lists businesses operating in accordance with the principles of good governance (Buckley et al., 2001).

It would not be wrong to think there will be a significant difference between the performance levels of organizations which resort to ethical principles and those that do not. This study will try to shed some light on this relationship that has been supported by a limited number of studies so far.

Method

The survey was mailed to HR managers' company addresses. Some HR managers were contacted by phone and were asked to participate in the study. Those who responded affirmatively were sent the questionnaire via e-mail. The questionnaires were sent to the population, which consists of a total of 489 businesses. In addition, to increase the return of the questionnaires, the e-mail messages were repeated at different times.

The data acquisition phase took place between the 1st November and 5th December 2011, and then 136 questionnaires were returned. 4 of the questionnaires were excluded due to incompleteness. The ratio of return was 27% (Number of questionnaires sent / number of usable questionnaires). SPSS 19.0 statistical software was used to analyze the collected data.

The data were found to have a normal distribution and accordingly independent two-group t-test and one-way ANOVA analysis were employed to test the sub-hypotheses. Correlation analysis method was applied to test the main hypotheses. Correlation analysis was used to determine degree of the relationship between two variables. The correlation analysis calculates the correlation coefficient which is indicated by r , and can take values between -1 and +1 (Altunışık et al., 2004, pp. 197-198). The correlation coefficient may be defined as "very weak (0.00 to 0.25), weak (0.26 to 0.49), moderate (0.50 to 0.69), high (0.70 to 0.89) and very high (0.90 to 1.00) (Köse, 2011).

Sampling and Procedures

The population of the study consists of 489^{*} private companies that are published in Fortune Magazine's "Fortune 500 Turkey" list as of 2008 (Fortune, 2008). Fortune 500 Turkey's largest companies list includes manufacturing, trade, services and construction sectors and organizations in this list are ranked according to their sales turnover.

In the first part of the questionnaire, HR managers are asked 6 questions related to their demographic characteristics. The second part of the questionnaire includes statements to determine the fulfillment level of business ethics in HRM. This chapter includes statements that have been created through a two-stage process: the first stage is the review of literature, and in the second stage, publicly announced codes of ethics of the first 192 private organizations of the population have been analyzed for the HRM content.

The analysis of 192 web sites reveals that only 70 of them have declared their code of ethics. However, 15 of these organizations have not published it on their web sites although they have ethical codes. On the same web-sites, these organizations announce that the ethical codes are shared with employees. The frequency analysis of the organization's code of ethics by examining the contents of 55 organizations yielded important data for the creation of the second part of the questionnaire. Following this, 24 statements in the second part of the questionnaire were formed in the light of the research findings and discussions in the literature. The level of business ethics in four sub-scales, namely personnel selection and placement, training and development, performance evaluation and compensation management have been measured with 6 statements each.

The last part of the questionnaire, however, consists of statements designed to measure the performance of participating organizations. In this study, measurement of performance has been analyzed with Kaplan and Norton's four BSC perspectives (1992; 2000). As a result of the literature review, four statements have been devised for four dimensions (finance, customer, internal process and learning and development). Participants were asked to respond to the 5-point Likert scale statements.

* As of 2008 "Fortune 500 Turkey's Largest Companies" list has 11 state owned enterprises, which have been excluded from this research.

Pilot Findings

The pilot work was carried out between 10 and 30 October 2011. The survey was e-mailed or delivered to 627 businesses operating in Kocaeli province and which are outside the population of the research. As a result, 108 questionnaires returned, but three of them were excluded due to incompleteness. The data was analyzed using SPSS 19.0 statistical software.

The reliability of the scales was analyzed with internal consistency (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2004, pp. 113-115).

Prior to the factor analysis, three methods are used to evaluate the suitability of the data for analysis, correlation matrix, Bartlett test, and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test. KMO test has been widely used (Ahmed & Çevik, 2003, p. 417). The test value is perfect for 0.9, very good for 0.8, good for 0.7, moderate for 0.6 and unacceptable for below 0.5 (Tavşancıl, 2002, p. 50).

As a result of the analysis, the 1st and 5th statements in the personnel selection and placement scale were removed due to their low values (below 0.5). After this adjustment, the internal consistency of these 22 statements rose up.

The factor loadings of the statements are expected to be .45 in the factor analysis (Balci, 1995, p. 142). To comply with this principle, 4 statements were taken out of the scale and the remaining 18 statements were exposed to a second factor analysis.

The scale of business ethics practices in HRM explain 68.745%, and the organizational performance scale explain 86.388% of the studied feature. The bigger the variance ratios obtained as a result of factor analysis, the stronger the factor structure. For social sciences a ratio of 40% to 60% is considered to be sufficient (Tavşancıl, 2002, p. 48). Accordingly, the variance ratios of the two scales appear to be adequate.

Research Findings

Distributions for the demographic characteristics of the participants were as follows: more than half of the respondents (56.8%) were female. 45.5% of the respondents were of 30-39 years of age. 54.5% of the participants were BA holders and 54.5% of them were working for 1-5 years in the company. 51.5% of respondents were working in the HRM department of the organizations for 1-5 years. 38.6% of participants were working for 1-5 years in the field of HR.

According to the results of analysis, there is a high positive correlation between business ethics practices in HRM and organizational performance ($r = 0.77$). Business ethics practices are also positively correlated with customer performance ($r = 0.71$), internal process performance ($r = 0.71$), learning and development performance ($r = 0.77$) and financial performance ($r = 0.56$). As predicted in the study, ethical HRM practices are positively correlated to organizational performance. What is interesting is the weakest correlation of ethical practices is with the financial performance.

There is a positive moderate correlation between business ethics practices in personnel selection and placement functions and organizational performance ($r = 0.53$). The strongest correlation between personnel selection and placement and other sub-scales of the organizational performance is with learning and development ($r = 0.56$)

The business ethics practices in training and development function is moderately correlated to organizational performance ($r = 0.53$). The organizational performance is most strongly correlated to learning and development ($r = 0.63$).

Business ethics practices in performance appraisal and career management functions have a high positive correlation with organizational performance ($r = 0.71$). In addition, the analysis shows that this function is most strongly correlated with internal processes function ($r = 0.67$).

Business ethics practices in compensation management function is positively related to organizational performance ($r = 0.74$). There is a strong relationship between the compensation management and learning and development ($r = 0.75$) functions.

Results and Discussion

Descriptive statistics demonstrate that participating organizations think the extent of business ethics practices taking place in HRM are above average (3.81). Participants tend to agree that HRM functions are carried out within an ethical framework. The results of the sub-scales are as follows: Participants express that personnel selection and placement function is conducted more ethically than other functions (4.18). It is remarkable and thought-provoking that the lowest mean value (3.33) is for compensation management function. Salaries and wages are the fundamental elements of the employee-employer relationship and therefore should be conducted

within an ethical framework. However, the rate is above the average, which does not indicate any severe problem. Yet the finding should be taken into consideration as it points out a need for revision of the policies and decisions.

According to the descriptive statistics of the organizational performance scale, the participants' perception regarding the performance of the organization is above the mean value of 3.64. This finding shows that the participants are overall satisfied with the organizational performance level. The highest sub-scale value belongs to customer performance (3.89), and the lowest value belongs to the learning and development performance. In other words, participants are least satisfied with the learning and development performance. Learning and development is a significant HRM function in organizational performance since it is related to the efficient use of information technologies, motivation of employees and improvement of their skills. In this regard, organizations need to focus on HRM activities to improve their performance in learning and development.

To sum it all up, all hypotheses developed regarding the relationship between business ethics practices and organizational performance have been accepted. One of the most remarkable results is the strong relationship between organizational performance and compensation management functions among other HRM functions. A similar study revealed that compensation management tends to affect the organizational performance most compared to other HRM practices (Liu, Combs, Ketchen, & Ireland, 2007). This could be explained with the fact that compensation management function can directly influence the motivation and satisfaction levels of employees. In addition, the main factor in the establishment of the employer - employee relationship is compensation and employees should have strong ethical perceptions towards their salaries for the effectiveness of this relationship.

References/Kaynakça

- Akdemir, B. (2004). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 427-455.
- Akgeyik, T. (2009) Türkiye'de iş etiği: İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla. S. Orman ve Z. Parlak (Ed.), *İşletmelerde iş etiği* içinde (s. 284-300). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel analiz teknikleri. Ankara: Emek Ofset.
- Aktan, C. C. (1999). *Ahlâki yeniden yapılanma ve toplam ahlâka doğru (2): Meslek ahlâkı ve sosyal sorumluluk*. İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları.
- Albayrak, M. H. (2009). İşletmelerde etik uygulamalar ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye

yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (3. baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Arslan, M. (2001). İş ve meslek ahlâkı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (1995). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

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

Berenbeim, R. E. (2010). Utilizing HR and ethics and compliance collaboration to promote an ethical culture. *Employment Relations Today, Spring*, 17-26.

Berrone, P., Surroca, J., & Tribo, A. J. (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: A test of the mediating role of stakeholder satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 76 (1), 35-53.

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

Danley, J., Harrick, E., Schaefer, D., Strickland, D., & Sullivan, G. (1996). HR's view of ethics in the work place: Are the barbarians at the gate? *Journal of Business Ethics*, 15, 273-285.

De George, R. T. (1987). The status of business ethics: Past and future. *Journal of Business Ethics*, 6, 201-211.

Donaldson, J. (2001). Multinational enterprises, employment relations and ethics. *Employee Relations*, 23 (6), 627-642.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2008). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Fortune. (2008). "Fortune 500 Türkiye" 2008 Türkiye'nin en büyük 500 şirketi. http://www.fortuneturkey.com/fortune500_main.asp adresinden 17.09.2011 tarihinde edinilmiştir.

Greenwood, M., & De Cieri, H. (2007). Stakeholder theory and the ethics of HRM. In A. Pinnington, R. Macklin, & T. Campbell (Eds.), *Human resource management: Ethics and employment* (pp. 119-136). New York: Oxford University Press.

Greenwood, R. M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36 (3), 261-278.

Kaplan, S. R. ve Norton, P. D. (2000). *Balanced scorecard* (çev. Y. Argüden ve E. Sağdıç). İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.

Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (1992). The balanced scorecard- Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Köse, S. K. (2011) *Korelasyon ve regresyon analizi*. <http://www.scribd.com/doc/2066772/korelasyon-analizi> adresinden 25.11.2011 tarihinde edinilmiştir.

Legge, K. (2000) The ethical context of HRM: The ethical organisation in the boundaryless world. In D. Winstanley, & J. Woodall (Eds.), *Ethical issues in contemporary human resource management* (pp. 23-40). Londra: Macmillan Press.

Liu, Y., Combs, G. J., Ketchen, J. D., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.

Mauro, N., Natale, M. S., & Libertella, F. A. (1999). Personal values, business ethics and strategic development. *Cross Cultural Management*, 6 (2), 22-28.

O'Higgins, E., & Kelleher, B. (2005). Comparative perspectives on the ethical orientations of human resources, marketing and finance functional managers. *Journal of Business Ethics*, 56, 275-288.

Özdemir, Y. (2009). *Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi anlayışının belirlenmesine yönelik bir araştırma: İSO 500 örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri: Yönetimsel bir yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Saylı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 231-251.

Sintonen, M. T., & Takala, T. (2002). Racism and ethics in the globalized business world. *International Journal of Social Economics*, 29 (11), 849-860.

Spence, L. (2000). What ethics in the employment interview? In D. Winstanley, & J. Woodall (Eds.), *Ethical issues in contemporary human resource management* (pp. 43-58). Londra: Macmillan Press.

Svensson, G., & Wood, G. (2003). The dynamics of business ethics: A function of time and culture-cases and models. *Management Decision*, 41 (4), 350-361.

Tavşancılı, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tekinay, N. A. (2003). *Etik iş kazandırır*. www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=976 adresinden 27.10.2009 tarihinde edinilmiştir.

Wells, D., & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resources training an integrative framework. *Human Resource Management Review*, 11, 135-158.

Winstanley, D., Woodall, J. (2000). The ethical context for human resource management: Introduction. In D. Winstanley, & J. Woodall (Eds.), *Ethical issues in contemporary human resource management* (pp. 3-22). Londra: Macmillan Press.

Woodall, J., & Douglas, D. (2000). Winning hearts and minds: Ethical issues in human resource development. In D. Winstanley, & J. Woodall (Eds.), *Ethical issues in contemporary human resource management* (pp. 116-136). Londra: Macmillan Press.

Wooten, C. K. (2001). Ethical dilemmas in human resource management an application of a multi-dimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11, 159-175.

Wu, C. F. (2002). The relationship of ethical decision-making to business ethics and performance in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 35, 163-176.