

İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı

Business Ethics in Terms of Human Resource Management

Halil Zaim*

Özet: İş ahlakı ile ilgili yaşanan problem alanlarının önemli bir bölümü, doğrudan veya dolaylı olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ile yakından ilgilidir. Çalışanların ve yöneticilerin yolsuzlukları, bireysel suçlar, ayrımcılık, haksız rekabet, kayırmacılık ve daha pek çok ahlaki sorunun önlenmesinde; çalışanlar arasında gelir adaletinin, fırsat eşitliğinin ve sosyal barışın sağlanmasında insan kaynakları yöneticilerine önemli roller ve sorumluluklar düşmektedir. Bu çalışmanın amacı, İKY açısından iş ahlakının önemini vurgulamak ve İKY uygulamalarında ahlaki açıdan dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda bir çerçeve çizmektir. Çalışmada İKY ile iş ahlakı ilişkisi incelenmekte ve İKY süreçlerinde iş ahlakı açısından dikkat edilmesi gereken hususlar üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş ahlakı, insan kaynakları yönetimi, yönetimde adalet.

Abstract: Most of the ethical problems in business life are directly or indirectly related to the human resource management applications. As a result, human resource managers and experts have significant roles and responsibilities to avoid corruption, individual crime and, discrimination in order to establish a peaceful, fair, and secure organizational climate. The main purpose of this study is to underline the importance of business ethics in terms of human resource management and suggest a theoretical framework composed of the fundamental principles of business ethics in human resource management. Therefore, the relationship between business ethics and human resource management has been analyzed in order to highlight the cornerstones of ethical principles in human resource management applications.

Keywords: Business ethics, human resource management, fairness in management.

* Dr., İşletme yönetimi alanında yardımcı doçenttir. Çalışma alanları; bilgi yönetimi, yönetim organizasyon ve insan kaynakları yönetimidir.

İletişim: Fatih Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 34500 Büyükçekmece / İstanbul
Ş halilizaim@fatih.edu.tr Ş (+90 212) 866 3300 / 5025.

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) tüm süreçleri iş ahlakı ile yakından ilgilidir. İşe almadan başlayarak seçme yerleştirme, mülakat, işe alıştırma, performans değerlendirme, eğitim geliştirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer yönetimi, sosyal koruma, çalışma ilişkileri ve işten çıkarmaya varıncaya kadar tüm İKY süreçlerinin etkili ve sağlıklı yürümesi ancak söz konusu süreçlerin ahlaki ilkelere riayet edilerek yönetilmesi ile mümkündür.

İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun stratejik hedefleri doğrultusunda (bu hedeflere uygun olarak) doğru sayıda ve nitelikteki personeli, doğru zamanda ve yerde istihdam etmek için yapılması gerekenlerin öngörülmesidir (Kaynak et al., 1998) Bir başka tanımda insan kaynakları planlaması, gelecekte (belirli bir zaman diliminde) yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve bu işi yapmaya uygun nicelik ve nitelikteki iş gücünü saptamaktır.

İKY planlamasında ahlaki açıdan dikkat edilmesi gereken hususların başında “sosyal bakımdan adil olma” ilkesi gelmektedir. Sosyal bakımdan adil olmak demek, planlama aşamasında iktisadi eğilimler kadar sosyal ve kültürel eğilimlere de dikkat etme gereğidir. Planlama süreci, sosyal ve kültürel gelişmelerden önemli ölçüde etkilenen bir süreçtir.

İkinci olarak planlama sürecinde öncelikle kuruluşun misyonunun ve vizyonunun “doğru” biçimde tespit edilmesi gerekmektedir. Daha sonra tüm paydaşların haklarını gözeten ve onların talep ve ihtiyaçlarına cevap verecek hedef ve stratejilerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bir diğer ifade ile İKY uygulamalarının ahlaki bakımdan değerlendirilmesine planlama aşamasından başlanmalıdır.

Öte yandan kişinin yaptığı işi en güzel biçimde yapması ve görevini eksiksiz yerine getirmesi önemli bir iş ahlakı ilkesidir. Söz konusu ilkenin hayata geçirilebilmesi için sağlıklı bir iş analizine ihtiyaç duyulduğu aşikârdır. İK planlamasının önemli unsurlarından biri olan iş analizleri işlerin içerdiği görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesi ve bu işleri yapacak personelin sahip olması gereken bilgilerin, becerilerin ve kabiliyetlerin tespit edilmesidir. Bu sebeple bir kuruluşta doğru bir iş analizi yapıldığında kişilere yetkileri ve sorumlulukları dışında veya bilgilerini, becerilerini ve kabiliyetlerini aşan görevlerin verilmesi önlenir ve böylelikle kişilerin işlerini doğru biçimde yapması kolaylaşır.

İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

İKY'nin en temel fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları temini ve seçimi, kuruluşun devamını sağlaması ve ihtiyaç duyulan personelin zamanında karşılanması açısından büyük önem arz etmektedir (Dessler, 2005). Günümüzde esnek çalışma biçimlerinin artması hem çağrı üstüne çalıştırma, kısmî süreli çalıştırma, işgören kiralama gibi yeni temin yöntemlerini devreye sokmakta hem de insan kaynakları temini ve seçimi sürecini eskisine oranla çok daha dinamik bir yapıya dönüştürmektedir.

Öncelikle seçme ve yerleştirme sürecinde adayların ahlaki değerlerine dikkat edilmelidir. Başvuru, mülakat, tahkikat ve referans değerlendirme aşamalarında adayın ahlaki değerleri de dikkate alınmalı, kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlayamayacağına bakılmalıdır. Bu aşamada adayın verdiği bilgilerin doğruluğu ve tutarlılığı da bir gösterge olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları temin ve seçiminde ahlaki bakımdan dikkat edilmesi gereken hususlardan bir diğeri de *işi ehline verme* ilkesidir. Ancak İKY yöneticilerinin önemli bir kısmı işe alma sürecinde çevresinden baskı gördüğünü ifade etmektedir (Kelemen ve Peltonen, 2001). Bu bakımdan İKY yetkililerinin aile, siyaset, iş çevresi ve arkadaş çevresinden gelen bu tür baskıları dikkate almadan, *kişiye göre iş değil işe göre eleman* seçmeye özen göstermeleri gerekmektedir.

Ancak bu durum işe almada, hiçbir öznel faktörün dikkate alınmayacağı anlamına da gelmemektedir. İşe almada iki tip unsura dikkat edilmelidir. Bunlardan ilki objektif faktörler, ikincisi ise subjektif faktörlerdir. Objektif faktörler, iş gerekleri ile işe alınacak kişinin bilgisi, becerisi, tecrübesi gibi ölçülebilir hususların birbiri ile uyumlu olmasıdır. Subjektif faktörler ise kişinin ahlaki değerleri ve yetkinlikleridir. Bu değerler, ölçülmesi zor olmakla birlikte sonuçları itibarıyla en az diğerleri kadar önem taşımaktadır. Bu bakımdan etkili ve adil bir referans sisteminin oluşturulması ve eleman seçiminde istişare ve tahkikat yapılması büyük önem taşımaktadır. Zira işe alma süreci bir organizasyonun kimyasını belirlemektedir. Bu sebeple ahlaki değerlerden yoksun bir çalışan profiline sahip bir organizasyonda iş ahlakı ilkelere hayata geçirmek son derece zordur.

İnsan kaynakları temininde ve seçiminde ahlaki bakımdan dikkat edilmesi gereken önemli bir konu da *fırsat eşitliği* ve *adil olma* ilkeleridir. Bir yeni eleman alınacağı zaman veya terfilerde, nakillerde ve rotasyonlarda adil davranmaya büyük özen gösterilmeli ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamalıdır.

malıdır. Ancak uygulamada maalesef ırk, din, cinsiyet vb. ayrımcılığı bütün dünyada İKY'nin bir ayıbı olarak uygulanmaya devam etmektedir.

Diğer yandan işe alma sürecinde adaylara doğru bilgi verilmesi, geri bildirimlerin görüşme olumsuz da sonuçlansa mutlaka zamanında yapılması, mülakatlarda adayların kişilik ve bilgi edinme haklarına riayet edilmesi işe alma sürecinde iş ahlakı açısından dikkat edilmesi gereken diğer hususlardan bazılarıdır.

İşe Alıştırma, Eğitim ve Geliştirme

İşe alıştırma, eğitim ve geliştirme süreci genel olarak personelin işine ve çalıştığı kuruma uyum sağlamasını ve bunu takiben bilgilerinin ve becerilerinin geliştirilmesini ifade etmektedir (Fındıkçı, 2006). Süreç kendi içinde, işe alıştırma ve eğitim olarak iki ana başlıkta ele alınabilir.

İşe Alıştırma

İşe alıştırma, personelin işine ve kurumuna en hızlı ve sorunsuz biçimde uyum sağlamasıdır. Genellikle insanlar yeni bir sosyal ortama girdiklerinde, doğal olarak bir belirsizlik, heyecan, stres, şaşkınlık ve tedirginlik yaşarlar. Girdikleri sosyal grup tarafından kabul edilmek için kendini gösterme ihtiyacı hissederler. Tüm sosyal gruplar için geçerli olan bu alışma ve sosyalleşme süreci iş hayatında da sıkça görülmektedir. Sosyalleşme süreci en çarpıcı biçimde yeni işe başlayanlarda kendisini gösterse de bunun dışında kurum içindeki terfilerde, transferlerde ve rotasyonlarda da bir alışma ve uyum dönemi yaşanmaktadır.

İşe alıştırmada iş ahlakı açısından yaşanan en önemli sorunlardan biri, mobbing olarak da ifade edilen psikolojik baskı, taciz ve sosyal dışlamadır. “Kurum içi psikolojik şiddet ve terör” olarak da ifade edilen bu uygulamalar, bilgi çağı kuruluşlarının karşılaştığı ciddi iletişim sorunlarından biridir. Özünde örgüt içi iletişim sürecinde yaşanan gayriahlaki davranışlar bütününe işaret eden iş yerinde psikolojik baskı ve sosyal dışlama olgusu iş verimliliği, çalışan motivasyonu kadar kurum imajını ve çalışanların ruhi/bedenî sağlıklarını da tehdit eden, son derece yıkıcı etkilere sahiptir (Köse, 2006). İş yerine uyum sürecini olumsuz biçimde etkileyen bu duruma çalışanların tepkisi genellikle sesini çıkarmama, mücadele etme veya kaçıp gitme şeklinde olmaktadır (Aktan, 2006). Özellikle ahlaki değerler konusunda hassasiyetini kaybeden kuruluşlar, bu gibi uygulamalar açısından uygun bir zemin oluşturmaktadır (Yalım, 2005).

İş ahlakı ilkelerinin anlatılması, işe alıştırmada çalışanların daha kısa sürede kuruluşa uyum sağlaması açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan şirketlerin işe alıştırma eğitimleri kapsamında yeni işe başlayanlara kuruluşun misyonu, vizyonu ve çalışma anlayışı ile birlikte iş ahlakı anlayışı ve çalışma değerlerini de anlatması gerekmektedir (Weaver ve Treviño, 2001).

Eğitim ve Geliştirme

Eğitim genel olarak çalışanların bilgilerini, anlayışlarını ve kabiliyetlerini geliştirme ve/veya onlara yeni bilgi, kabiliyet ve davranışlar kazandırma olarak tanımlanabilir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, refah üretmenin en geçerli aracı olan bilgiyi arttırmaya ve onu daha etkili biçimde kullanmaya yönelik her türlü faaliyeti içeren eğitim ihtiyacı bireyler, kurumlar ve toplumlar açısından giderek artmaktadır. Bu bakımdan son yıllarda şirketler açısından eğitim faaliyeti ve bunun örgütlenmesi belirli zamanlarda yapılan taktik bir faaliyetten çıkarak sürekli olarak yapılan stratejik bir faaliyete dönüşmüştür.

İş ahlakı, firmaların eğitim programlarında giderek artan oranda yer almaya başlamıştır. Yapılan bir araştırmaya göre, *Fortune Dergisi*'nin belirlediği, *dünyanın en başarılı şirketleri* listesinde yer alan şirketlerden % 95'i iş ahlakı konusunda eğitim verdiklerini, tamamına yakını da ahlaki değerler ve kıstaslar konusunda yazılı bir takım dokümanlar hazırladıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu eğitimlerin sonuçları incelendiğinde eğitime katılanların ahlaki değerleri, yaşları, tecrübeleri, pozisyonları ile kurum kültürü ve kurumun ihtiyaçlarının eğitimin çıktıları üzerindeki etkisinin yüksek olduğu görülmektedir (Wells ve Schminke, 2001).

Eğitim konusunda firmaların dikkat etmesi gereken bir diğer husus da eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Zira eğitim, çalışanların kariyer gelişimine doğrudan etki eden bir süreçtir. Bu bakımdan eğitime katılacaklar belirlenirken adaletli olunmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterler kullanılarak bu tercihler yapılmalıdır.

Performans Değerleme

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bir diğer ifade ile performans değerlendirme, çalışanların belirli bir süre içerisinde tanımlanmış görevlerini gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesidir (Decenzo ve Robbins, 1999).

Ahlaki davranışlar ve yetkinlikler özellikle son yıllarda birçok kuruluşun performans değerlendirme sistemlerinde daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu durum hem firmaların iş ahlakına verdikleri önemden hem de performans değerlendirme ölçümlerinin giderek daha gelişmiş ve karmaşık yöntemlerle yapılmaya başlanmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer taraftan performans değerlendirme sistemleri ve uygulamaları İKY'nin ahlaki açıdan üzerinde en çok tartışılan konularından biridir. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi işin ve çalışma biçimlerinin değişmesiyle çalışan performansını elle tutulur ölçütlerle ölçmenin giderek zorlaşmasıdır. İkincisi de kuruluşların performans değerlendirme sistemini farklı amaçlar için bir araç olarak görmeleridir. Üstelik giderek artan küresel rekabet uzun vadeli düşünemeyen bazı firmaları ahlaki değerleri ihmal etmeye yöneltmektedir. Kısa vadeli kâr maksimizasyonunu düşünen söz konusu firmalar, çalışanların performansını sonuç odaklı olarak değerlendirmek ve onları iş ahlakı kriterlerine bakmaksızın kâr getirecek her türlü davranışa yönlendirebilmektedirler.

Performans değerlemede dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da, bu sürecin çalışanlar arasında ayrımcılığa, negatif rekabete, bilgi saklamaya ve diğer gayriahlaki davranışlara sebep olmamasıdır. Uygulamada pek çok zaman performans ölçme sisteminin çalışanlar arasında gerginliğe ve huzursuzluğa sebep olduğu, sistem tasarımının zayıf olduğu ve süreç tasarlanırken organizasyon kültürü ve değerlerinin yeterince dikkate alınmadığı görülmektedir (Yalın, 2005). Özellikle performans kriterleri adil ve amaca uygun tasarlanmadığında çalışanlar arasında ciddi güvensizliğe ve memnuniyetsizliğe yol açmaktadır (Zaim, 2007a). İş ahlakı açısından titiz davranan bir kuruluşta performans değerlendirme sistemleri güvenilir, adil, işin ruhuna uygun, objektif ve şeffaf olmalıdır. Sistem, özellikle iş ahlakı konusunda çalışanlara çelişkili mesajlar vermemeli ve sonuçları itibarıyla ölçülebilir ve açık olmalıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, 2007).

Ücret Yönetimi

İktisadi anlamda kısaca *emeğin fiyatı*, hukuki açıdan *işçinin fikrî ve bedenî faaliyetlerinin karşılığı*, sosyal siyaset açısından *iş gücünün bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir*, genel olarak da *bedenî ve fikrî emeğin karşılığında ödenen bedel* olarak ifade edilen ücret kavramı, iktisadi ve sosyal hayata çeşitli tesirleri olan çok cepheli ve çok boyutlu bir kavramdır (Ivanecich, 2007; Kaynak et al., 1998).

İKY açısından ücret, çalışanların verimliliğini, kuruma bağlılığını ve performansını etkileyen en önemli araçlardan biridir. Bu bakımdan doğru ve adil bir ücret politikası çalışma huzurunun sağlanması ve İKY süreçlerinin daha etkili biçimde yürütülmesi açısından son derece önemlidir.

Ücret konusunda ahlaki açıdan dikkat edilmesi gereken hususların başında ücretin adil olarak belirlenmesi gelmektedir. Ücretler, primler ve sosyal yardımlar belirlenirken objektif kıstaslarla iş değerlemesi yapılmalı ve bu değerlendirme sonuçlarına göre ücret takdir edilmelidir. Bu konuda yapılan saha çalışmaları ücret ile ilgili memnuniyetin belirlenmesinde çalışanların adil bir ücret sistemi olup olmadığına duydukları inancın, ücretin çokluğundan veya azlığından daha fazla etki yaptığını ortaya koymaktadır (Zaim, 2007b).

Bu bağlamda iş ahlakı açısından yaşanan en önemli sorunlardan biri de ücretin zamanında ödenmemesidir. Mesele iş ahlakı açısından ele alınacak olursa işveren açısından ücretin *işçinin teri kurumadan* ödenmesi, işçi açısından ise aldığı ücretin karşılığında işini doğru biçimde yapması gerekmektedir.

Sonuç

İş ahlakı, iş hayatının kalitesini yükselten, insanın ve kuruluşların yaptığı işe saygı duymasını ve başkalarının da saygısını kazanmasını sağlayan unsurlardan biridir. Bir diğer ifade ile iş ahlakı, emeğinin karşılığında ücret alan çalışanların yaptıkları işe, aldıkları ücretin çok ötesinde değer katan ve o işe anlam kazandıran bir kavram olduğu gibi işveren açısından da sosyal sorumluluğun en önemli unsurlarından biridir.

Küreselleşme, artan rekabet baskısı, fırsatçı, kapitalist ve materyalist bir zihniyetin iş hayatına hâkim olması bu alanda ahlaki ilkelere ve standartlara duyulan ihtiyacı gün geçtikçe artırmaktadır. Yolsuzlukların artması, çalışanlar arasındaki bireysel suç oranlarının yükselmesi, haksız rekabet uygulamaları, ayrımcılık gibi pek çok hususta ciddi önlemler alınması gerekmektedir. İş ahlakı ile ilgili yaşanan problem alanlarının önemli bir bölümü doğrudan veya dolaylı olarak İKY uygulamaları ile yakından ilgilidir.

Bu bakımdan iş ahlakı ilkelerinin uygulanmasında en büyük sorumluluklardan biri, insan kaynakları yöneticilerine düşmektedir. Zira işe almadan işten çıkarmaya kadar İKY'nin hemen bütün süreçleri iş ahlakı ile yakından ilgilidir. Bu çalışmada, bu süreçlerden bazıları açısından iş ahlakı meseleleri ele alınmıştır. Hiç şüphesiz İKY açısından iş ahlakını ilgilendiren daha pek çok husus bu çalışmada ele alınamamıştır. Özellikle çalışanların sosyal ve fiziki açıdan korunması, çalışma ilişkilerinde ahlaki değerlere uyulmasında,

işten çıkarmada, küçülmede ve toplu işten çıkarmada dikkat edilmesi gereken ahlaki kriterler, ahlaki değerlerle kriz yönetimi gibi daha pek çok husus bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Özellikle ekonomik kriz ve çalkantı dönemlerinde iş ahlakı ile ilgili hususlarda İKY'nin sorumluluklarının daha da arttığı göz önüne alınırsa bu konuda yapılacak daha kapsamlı ve ampirik çalışmalara duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 10, 1-13.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2005). *A framework for human resource management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ivancevich, J. (2007). *Human resource management*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö. ve Acar, A. C. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kelemen, M., & Peltonen, T. (2001). Ethics, morality and the subject: The contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to 'postmodern' business ethics. *Scand. J. Mgmt.*, 17, 151-166.
- Köse, H. (2006). Örgüt içi iletişimde negatif bir olgu: Psikolojik yıldırma ve sistemli bir "ötekileştirme" süreci olarak mobbing. 27-28 Nisan, II. *Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu* içinde (s. 281-292). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw Hill.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, (1-2), 113-134.
- Wells, D., & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resource training: An integrative framework. *Human Resource Management Review*, 11, (1-2), 135-158.
- Yalım, D. (2005). İnsan kaynaklarında yeni eğilimler. D. Yalım (eds), *İnsan kaynaklarında yeni eğilimler* içinde (s. 110-113). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Zaim, H. (2007a). Competency based pay: A new approach to compensation policy. *Journal of Academic Studies*, 9, (23), 115-132.
- Zaim, H. (2007b). Performansa dayalı ücret uygulamasının doktor memnuniyeti üzerindeki etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 53, 359-374.