

Etik ve Ahlak Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi

Erkan Erdemir*

İnsanların birlikte yapmak zorunda oldukları her türlü faaliyetin mutlaka ahlaki bir boyutu olagelmıştır. Bu nedenle genel olarak ahlak ve iş ahlakına yönelik pek çok konu antik çağlardan bu yana tartışılmaktadır. Özellikle 17. yüzyılda yaşanan ve bugünkü anlamıyla kapitalizmin ortaya çıkışına zemin hazırlayan Protestanlık tartışmalarıyla birlikte sosyal politika konularını da içeren yeni bir iş ve çalışma ahlaki anlayışı gündeme gelmiştir.

İşletmelerde ahlaki meselelerin gündeme gelmesinde bir başka dönüm noktası ise sanayi devrimidir. Sanayi devrimi ile birlikte hayatımıza giren *fabrika* kavramı, işletmelerin büyüyerek temel işlevlerinin belirginleşmesine yol açmıştır. Aynı dönemde *rekabet* kavramı da bir başka yenilik olarak iş hayatındaki yerini almış ve işletmeleri üretim, satış, muhasebe ve personel yönetimi gibi temel işlevler çerçevesinde ciddi ahlaki ikilemlerle karşı karşıya bırakmıştır.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından dünya çapındaki dengelerin yeniden oluşumuyla birlikte dünya düzeni yoluna liberal kapitalizm ekseninde devam etmeye başlamıştır. Seri üretimin yerini esnek üretime, satışın pazarlamaya, muhasebenin finansa, personel yönetiminin de insan kaynakları yönetimine (İKY) bırakmaya başladığı bu dönem, aynı zamanda iş ahlakının da iş etiğine dönüşmeye başladığı dönem olarak kabul edilebilir. Bunun neden böyle olduğunu açıklamak için etik ve ahlak kavramlarına biraz daha yakından bakmak gerekmektedir.

* Dr., Özel Sayı Editörü. İstanbul Şehir Üniversitesi İşletme Bölümünde doçenttir. Çalışma alanları arasında örgüt kuramı ve insan kaynakları yönetimi yer almaktadır.
İletişim: İstanbul Şehir Üniversitesi, Kuşbakışı Cad. Altunizade Mah. 34660, Üsküdar, İstanbul, Türkiye. Ş
Elektronik Posta: erkanerdemir@sehir.edu.tr Ş Tel: +90 444 4034 / 9892
Ş Faks: +90 216 474 5353

Etik ve ahlak kavramları arasındaki benzerlik ve farklılıklar pek çok kaynakta ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Bu açıklamaların özeti, etik kavramının ahlakın felsefesi üzerinde çalışan bir disiplini ifade ettiği, ancak iki kavram arasındaki farklılıklarla ilgili yerli ve yabancı literatürde şimdye kadar yapılmış açıklamalar bu özel sayının editörü olarak beni de pek tatmin etmiş değildir. Dolayısıyla bu giriş yazısında iki kavramı birbirinden ayırt etmek üzere biraz daha farklı bir yaklaşım önerilmektedir. Buna göre iki kavram arasındaki sınırların belirgin olmayışının en önemli sebebi Türkçe literatürdeki açıklamaların genellikle yabancı kaynaklardan yapılan aktarmalardan oluşmasıdır. Yabancı literatür ise ahlaki konulara olabildiğince objektif yaklaşıma kaygısı içerisinde, ahlakın asıl ve en önemli kaynaklarından birisi olan dinî açıklamalara hak ettiği değeri veremediği için bir kafa karışıklığına yol açıyor gibi görünmektedir. Bunun en önemli sebebi ise ahlak konusundaki dinî açıklamalara doğrunun ve yanlışın sosyal olarak inşa edildiği herhangi bir özneler arası gerçeklik olarak muamele ediliyor olmasıdır.

Ahlak, genel olarak insanların doğruya ve yanlışla dair temel aldıkları esaslardan oluşur. Bu anlamıyla ahlak, tarih boyunca genellikle dinlerden beslenen aşkın bir karakter taşımıştır. Bu açıdan bakıldığında doğru ve yanlış olarak nitelendirilen ve evrensel bir nitelik taşıdığı kabul edilen birtakım esaslardan bahsetmek mümkündür. İnsanların bu esaslar etrafında ittifak edişinin sebebi sadece akla uygun oluşları değil, aynı zamanda aşkın bir niteliğe sahip olduklarına yönelik inançlarıdır. Etik kavramının ise genel olarak doğrunun ve yanlışın belli konulardaki, örneğin meslek alanlarındaki yansımalarının neler olduğuna yönelik bir akıl yürütme faaliyetini ifade ettiği kabul edilebilir. Ancak pratikte bu faaliyet bir sosyal inşa temelinde gerçekleştirilmekte ve kolayca insanların belirli alanlarda izlemesi beklenen doğru davranış modellerinin üretilmesi biçimine dönüşebilmektedir. Bu ise etiğin bir anlamda araçsallaştırılmasının da yolunu açmaktadır. Böylece etik, aşkın ve kabullenilen evrensel bir gerçeklikten çeşitli güç ilişkileri çerçevesinde ihtiyaca göre biçimlendirilen bir ürüne dönüşmektedir (Anthony, 1998).

Benzer bir durumun iş ahlakı ile yakından ilgili konulardan biri olan *kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)* kavramı için de geçerli olduğu ileri sürülebilir. KSS ilk ortaya çıktığı dönemlerde daha çok liberal kapitalizmin işletmeler eliyle yol açtığı çevresel ve sosyal sorunlara yönelik bir çözüm çabasını yansıtmaktaydı. Bu çerçevede o dönemlerde kavramın daha çok “sosyal sorumluluk” yönünün ön planda olduğu görülmektedir (Caroll, 1999). Kavram, benzer şekilde gelişimini *sürdürülebilirlik* kavramı ile paralel bir şekilde devam ettirdi. Ancak zamanla KSS, *kurumsal sosyal*

performans (KSP) biçimine dönüştürülerek firmaların finansal performanslarına bir şekilde katkıda bulunması beklenen bir değişkene indirgenmiş oldu (Montiel, 2008). Bugün artık KSS kurumsal yönetim kavramının da desteğiyle tamamen hissedarların beklentilerinin karşılanması ve bir miktar da halkla ilişkiler faaliyeti olarak anlaşılmaya başlanmıştır.

İKY ve etik ilişkisi de bu çerçevenin dışında değildir. Bu çerçevede, geleneksel olarak çalışan ve çalıştıran arasındaki ilişkilerin ahlaki çerçevede nasıl yürütülmesi gerektiği meselesine yoğunlaşan iş ahlaki konuları, giderek liberal kapitalizmin işletmecilik alanında yarattığı (yaşadığı da denebilir) sorunların çözümüne yönelik etik stratejik alternatifler hâline dönüşmektedir.

İKY, işletmelerde insan gücünün işletme amaçları doğrultusunda bulunup yönlendirilmesini içeren bir faaliyetler bütünüdür. İKY bir kavram olarak özellikle bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmelerde iş gücünün en önemli rekabet kaynağı olduğuna dair anlayışla birlikte personel yönetimi işlevinin aldığı yeni bir biçimi ifade etmektedir. Aslında İKY daha en başında, yönetilebilir bir kaynak olarak gördüğü insanı “kullanma” amacıyla yola çıktığından, işe ahlaki olarak kabul edilemez bir noktadan başlamaktadır (Greenwood, 2002).^{*} Oysa ahlaki bir iş akdinin temeli, her iki tarafın da karşılıklı hakları ve sorumlulukları doğrultusunda düzenlenen bir sözleşme olmasıdır. Böylesi bir sözleşmede karşılıklı hakların ve sorumlulukların zamana, mekâna, sektöre veya kişilere bağlı olarak değişmemesi beklenir. Ancak bu durumda çalışma ilişkisinin kendi başına ahlaki bir anlam taşıması mümkün olabilir. Bu yaklaşım ahlak felsefesi yaklaşımlarından en fazla Kant’ın ahlak anlayışına yakın durmaktadır (Bowie, 1998). Deontolojik ahlak felsefelerinden biri olan ve evrensel doğruları öne çıkaran Kant’ın ahlak felsefesi, bir anlamda İslam ahlakının “kendisi için istediğini başkaları için de istemek” düsturunda ifadesini bulan yaklaşıma yakındır. Teleolojik ve göreceli ahlak felsefeleri ise ahlaki çerçeveyi daha bağlamsal ve göreceli (Torlak, 2003) kurguladıkları için etik kavramına daha yakın durmaktadırlar.

Bu açıdan bakıldığında İKY’de iş ahlaki ve etik ayırımı pratikte şu şekilde örneklenilebilir. İş ahlaki; işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme, işten çıkarma gibi İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde insan hakları ve adalet gibi evrensel değerlere vurgu yapan bir anlayışı yansıtır. Bu anlayışlar ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye değişmemelidir. Buna karşılık İKY’de etik dendiğinde ge-

^{*} Nitelik bu dergiyi yayımlayan İGİAD da bu sebeple “insan kaynakları” kavramı yerine “insan kıymetleri” ifadesini kullanmaktadır.

nellikle belli bir işletmenin kendi çalışanlarından uymalarını beklediği etik kodlar akla gelmektedir. Bu yazıda vurgulanan etik-ahlak ayırımı açısından aradaki en önemli farklılık, ahlakın aşkın bir karakter taşıması nedeniyle belli bağlamlara uygun olarak geliştirilmiş etik ilkelerden daha öncelikli dikkate alınması gereğidir. Tıpkı yasaların anayasaya aykırı olamayacağı gibi, etik ilkelerin de ahlaki ilkelere aykırı olmaması beklenir. Örneğin çalışanların iş yerlerinde meydana gelen yasalara aykırı uygulamaları gerekli mercilere bildirmesi anlamında ihbarcılık (whistleblowing) davranışı bu açıdan gayet ahlaki bir davranış iken, pek çok işletme açısından etiğe aykırı kabul edilebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından ahlak ve etik kavramlarının bir arada kullanılabilmesinin bir yolu makro meseleleri ahlaki çerçevede ele alarak mikro meselelerde etik ilkeler geliştirmek olabilir. Dolayısıyla makro bir kavram olarak “iş ahlaki”ndan bahsederken mikro bir kavram olarak “İKY etiği”nden bahsedebiliriz. Tabiidir ki bu durumda ahlak anlayışının deontolojik bir karakter taşıması ve etik çerçevelerin de buna uygun olarak geliştirilmesi uygun olacaktır. Bunun dışındaki yaklaşımlar “aklı başında” insanlarca ahlaki kabul edilemeyecek davranış modellerinin etik İKY adı altında pazarlanmasından başka bir amaca hizmet etmeyecektir.

Türkiye’de iş ahlakı konusunda yapılan literatür taraması sonuçlarının da ortaya koyduğu üzere (Eğri ve Sunar, 2010; Özdemir, 2009) bu alandaki çalışmalar doyurucu olmaktan henüz uzaktır. İş ahlakı meselelerinin daha spesifik düzeyde insan kaynakları alanındaki yansımaları ile ilgili çalışmalar ise bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıdadır. Örneğin ASSOS Index üzerinden yapılan bir taramada İKY alanında iş ahlakı ve etiği konusunda yapılan on dört makaleye ulaşılmaktadır. Bu makalelerin de dört tanesi İş Ahlakı Dergisi’nde yayımlanmıştır. Bu on dört makaleden biri 2004 tarihlidir. Diğer makalelerin tamamı ise son beş yılda yayımlanmıştır. Makalelerden ikisi kavramsal, diğerleri ampirik çalışmalardır. En çok çalışılan konular çalışanların iş yerlerindeki iş ahlakı/etiği uygulamalarına ve iklimine yönelik algılamaları ve bunların memnuniyet, güven, bağlılık gibi örgütsel değişkenlerle ilişkileridir. İki çalışmada yönetsel etik, iki çalışmada da etik liderlik konusu çalışılmıştır. Evden çalışma ve ihbarcılık gibi yeni olguların etik boyutları ile ilgili de birer çalışma yapılmıştır.

Yabancı literatürde yayımlanan konuyla ilgili taramalarda öne çıkan benzer noktalardan birisi İKY ve etik ilişkisine yönelik çalışmaların son on yılda artmış olmasıdır (Jack, Greenwood ve Schapper, 2012). Etik konular ana akım İKY yönetimi dergilerinde ilk olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Daha sonra 2000’li yılların başlarından itibaren eleştirel yönetim araştırmalarının İKY-etik

ilişkinine yönelik eleştirileri gündeme gelmeye başlamıştır. Son on yılda ise artık İKY ve etik ilişkisi ile ilgili kavramsal çerçeveye daha da oturmuş ve etik bir İKY anlayışının farklı İKY konularındaki yansımaları üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Greenwood, 2012). Örneğin iş ahlakı alanında en önemli uluslararası dergilerden birisi olan *Journal of Business Ethics*'in son birkaç yıllık sayılarına bakıldığında etik liderlik, geçici çalışma, ayrımcılık, etik programları, ihbarcılık, işyeri zorbalığı gibi güncel konuların öne çıktığı görülmektedir.

İKY ve etik ilişkisine yönelik olarak yabancı literatürdeki kapsamlı çalışmalar karşısında Türkiye özeline yönelik çalışmaların eksikliği göze çarpmaktadır. Bu özel sayı, anılan eksikliğin giderilmesine küçük de olsa bir katkı sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. İş Ahlakı Dergisi'nin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik konulu bu özel sayısı İKY ve etik ilişkisini farklı açılardan ele alan beş makaleden oluşmaktadır. Bu makalelerden ikisi kavramsal, üçü görgül çalışmadır. İlk makale Sevgi Dönmez Maç ve Şuayyip Çalış'ın ortak çalışmaları olan "Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Tartışmalarında Sosyal Sorumluluğun Yeri: Küresel İlkeler Sözleşmesi ve SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Üzerine Bir Değerlendirme" başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada yazarlar farklı etik felsefeler ile sosyal sorumluluk kavramı arasındaki ilişkiyi İKY bağlamında incelemişlerdir. İnsan kaynaklarını gözetmeyen bir KSS yaklaşımının ancak bir halkla ilişkiler faaliyeti olacağını vurgulayan çalışma, bu yazıda önerilen çerçeveye uyumlu olarak etik bir İKY'nin ancak çeşitli evrensel standartlara uyulmasıyla mümkün olabileceğini iddia etmektedir.

İkinci makale, son yıllarda sadece iş hayatımızda değil, sosyal hayatımızın pek çok alanında da artış gösteren izleme faaliyetleri ile ilgili yine kavramsal bir makaledir. "Panoptikon'un Elektronik Dirilişi: Etik Bir Sorun Olarak İşyeri İzleme" başlıklı makalede Köksal Büyük ve Uğur Keskin işletmelerde uygulanmakta olan işyeri izleme faaliyetlerinin ahlaki boyutunu tartışmaktadırlar. Pek çok farklı çalışmada işyeri izleme uygulamalarının amaçları, yöntemleri ve sonuçları (yani etiği) üzerinde durulduğunu vurgulayan yazarlar konunun asıl üzerinde durulması gereken yönünün ahlaki yönü olduğunu belirtmektedirler. Yine bu yazıdaki çerçeveye örtüşen bir şekilde yazarlar, işyeri izleme ile ilgili olarak belli etik ilkeler geliştirilmesi gerektiğini, bu ilkelerin de evrensel birtakım ahlaki ve hukuki gerekliliklere uygun olmasının bir zorunluluk olduğunu dile getirmektedirler.

Üçüncü makale ise insan kaynakları birimlerinin önemli uğraşlarından biri olan çatışma yönetimi ve etik ilişkisini incelemektedir. "The Role of Ethics on Conflict Handling Styles: A Scenario Based Study" başlıklı bu çalışmada Ozan Nadir Ala-

kavuklar ve Ulaş Çakar, örgütlerde etik problemlerden kaynaklanan çatışmaların çözümünde farklı etik felsefelerin hangi tür çatışma çözüm yaklaşımları ile ilişkili olduğunu senaryo analizi tekniği ile incelemektedirler. Farklı analiz tekniği ve etik problemlerin çok yaşandığı bir alan olan akademik camiayı konu almasıyla öne çıkan bu çalışmada yazarlar, farklı etik felsefeye sahip çalışanların etik ikilemler karşısında farklı çözümlere yönelebildiklerini göstermektedirler.

“İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği” başlıklı makalede Serkan Bayraktaroğlu ve Sevdije Ersoy Yılmaz, iş ahlakı yazınındaki en eski sorulardan birine cevap aramaktadırlar: “Ahlak para eder mi?” Gerçekten de ahlaki ilkelere uygun davranmanın işletmelerin performansını artıracaklarını iddia edenler kadar bu tür kaygıların çeşitli kayıplara neden olacağını savunanlar da bulunmaktadır. Türkiye’nin en büyük işletmelerinden 132’si üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada yazarlar, İKY işlevlerinde, özellikle de ücret yönetiminde etik ilkelere uygun davranma ile işletmelerin genel performansı arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından pozitif yönde algılandığını tespit etmişlerdir.

İşletmelerde ahlaki bir iklimin oluşturulmasında etik ilkelerin hayata geçirilmesi kadar önemli bir başka nokta da etik dışı davranışların engellenmeye çalışılmasıdır. Olaya bu açıdan yaklaşan H. Zümrüt Tonus ve İlke Oruç, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi” başlıklı çalışmada işletmelerin insan kaynakları birimlerinin etik dışı davranışları önlemek amacıyla personel yönetmeliklerinden ne ölçüde yararlandıklarını incelemektedirler. Bir işletmenin personel yönetmeliği üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi, personel yönetmeliklerinin etik ilkelerin somutlaştırarak benimsenmesinde önemli birer araç olabileceklerini açık bir şekilde göstermektedir.

Özel sayımızda makaleler dışında İş Ahlakı Dergisi’nin geleneklerine uygun olarak bir de “Birikimler” bölümü bulunmaktadır. Bu sayımızda Birikimler bölümünde İKY ve etik odağımızla paralel bir alıntıya yer veriyoruz. Suriyeli bir avukat ve aynı zamanda çok sayıda eser vermiş bir hukukçu olan Muhammed Fehr Şakfe’nin “İşçinin Vazifeleri ve Hakları” başlıklı yazısı, konuya İslam hukuku çerçevesinden bir pencere açıyor. Şakfe, alıntıladığımız yazısında İslam hukuku açısından çalışma akdinin işçiye yüklediği ödevleri ve bahsettiği hakları ele alıyor.

İş Ahlakı Dergisi’nin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik özel sayısının son bölümünde ise yine gelenek olduğu üzere konu ile ilgili dört kitabın tanıtımına ve değerlendirmesine yer verilmiştir. Tanıtımı ve değerlendirmesi yapılan eserler bu yazıda genel çerçevesi çizilen etik-ahlak ayırımını yansıtan kitaplar arasından

seçilmişlerdir. Kitaplardan ilki kapitalist çalışma ahlakını sorgulayan Zygmunt Bauman'ın *Çalışma, Tüketicilik ve Yeni Yoksullar* adlı eseridir. Eserin değerlendirme-sini Fuat Man yapmıştır. İkinci kitap son yıllarda etik ya da ahlaki olup olmadığı yoğun biçimde tartışılmakta olan ihbarcılık (whistleblowing) kavramının kurum-sallaşmasını inceleyen Wim Vandekerckhove'nin *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility* (İhbarcılık ve Örgütsel Sosyal Sorumluluk) adlı eseridir. Bu eserin değerlendirmesini ise Sümeyra Alpaslan Danışman yapmıştır. Üçüncü kitap etik bir İKY'nin işletmelerde insan kaynağının gelişimine sağlayacağı katkıların tartışıldığı Tim Hatcher'ın *Ethics and HRD: A New Approach to Leading Responsible Organizations* (Etik ve İnsan Kaynakları Geliştirme: Sorumlulukta Lider Örgütleri Yönetmede Yeni Bir Yaklaşım) adlı eseridir. Eserin değerlendirmesi Aslı Yılmaz tarafından yapılmıştır. Bu bölümde ele alınan son kitap ise Thomas Klikauer'in *Critical Management Ethics* (Eleştirel Yönetim Etiği) adlı eseridir. Bu eser, tanıtılan bir önceki eserden tamamen farklı bir bakış açısıyla, etik kavramının İKY açısından ifade ettiği anlamı sorgulamaktadır. Etiğin araçsallaştırılması konusunda bu yazının ana fikriyle uyum içinde olan yazar, iş ahlakın kaynağı olarak ise yine insanları görmekte, ancak bu insanların sadece çalıştıran taraftan olmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Eserin değerlendirmesini Pınar Memiş yapmıştır.

Türkiye'de iş ahlakı ile ilgili çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Özellikle işletme ve yönetim-organizasyon alanında düzenlenen ulusal kongrelerde bu konuda her yıl daha fazla sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Ancak Türkiye'deki akademik gelenekler üzerinde yapılan çalışmaların işaret ettiği gerçeklerden biri de Türk akademisyenlerin birbirlerini pek takip etmedikleri olgusudur (Üsdiken ve Erden, 2002). Bu sebeple iş ahlakı konusundaki çalışmaların paylaşılması anlamında *İş Ahlakı Dergisi*'nin ulusal ve uluslararası alanda önemli bir platform hâline geldiğini görmek özel sayı editörü olarak benim açımdan bu deneyimin en güzel kazanımlarından birisi oldu. Umarım bu zemin giderek daha da güçlenir. Bu özel sayının çıkmasında emeği geçen herkese, başta yazarlara, misafir editörden daha fazla çaba harcayan dergi editörümüz Murat Şentürk'e, tashih ekibine ve bana bu imkânı verdikleri için İGİAD yönetim kuruluna sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.