

# İnsan Kaynakları Yönetimine Ahlakî Perspektif: İKİY Süreçlerinin Ahlakî Değerler Açısından Değerlendirilmesi

Ahmet Ünsür

**Öz:** Hayatın diğer alanlarında olduğu gibi çalışma hayatında da insanın asli unsur olduğunun fark edilmesi, bu nedenle klasik personel yönetimi (PY) anlayışının terk edilerek insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimi (İKİY) anlayışının yerleşmeye başlaması çağımızın en önemli gelişmelerindedir. Ancak bu durum belirtilen alanda yaşanan sorunların ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir.

İKİY, ahlakî sorunların en yoğun yaşandığı alanların başında gelmektedir. Ahlakî sorunlar zamanında fark edilip giderilemediği takdirde önemli maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Yönetim biliminde esas olan, sorunların ortaya çıkmasını beklemek ve akabinde düzeltme çabası içine girmek değil geciktirilmeksizin önleyici tedbirleri almaktır.

İKİY'nin etkinliği ve verimliliği için politikalar bireysel, örgütsel ve toplumsal değerlerle bütünlüklü olmalı, süreçler bu anlayışla planlanmalı ve yönetilmelidir. Bu çalışma, İKİY'de yaşanan ahlakî sorunları ve ahlakî değerler temelinde yürütülecek İKİY'nin iş yerlerinde yaşanan sorunları ortadan kaldırma ya da etkilerini azaltmaya yönelik boyutunu incelemektedir. Çalışmada, İKİY'de karşılaşılan ahlakî sorunlar, süreç/işlevler bazında ele alınmış bunların İslam ahlakı da göz önünde bulundurulmak suretiyle ahlakî değerlere uygun olarak nasıl tasarlanıp yönetilebileceği değerlendirilmiştir. Çalışma sonucu, ahlakî değerlere uygun İKİY'nin hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu, çalışma ilişkilerini insanileştirdiği ve güçlendirdiği, sorun çözmede ahlakî değerlerin önemli etkileri bulunduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Ahlakî değerler, insan kaynakları yönetimi (İKİY), işe alma (İstihdam), eğitim ve geliştirme, ücret, performans, kariyer, koruma

**Abstract:** As in other areas of life, it is also important to realize that human is the essential element in the working life, so that the classical Personnel Management (PY) approach is abandoned and the human resources management (HRM) approach that takes the person to the center of the center is one of the most important developments of our age. However, this does not mean that the problems in the mentioned area have disappeared.

HRM is one of the areas where moral problems are most intense. Moral problems bring with them significant costs if they are not realized in time. The main approach in management science, it is not to waiting for the appearance of problems and not to take corrective effort for them, but to take preventive measures without delay.

For the effectiveness and efficiency of HRM; policies should be integrated with individual, organizational and social values, processes should be planned and managed with this understanding. This study examines the dimensions of an HRM based on moral values to eliminate or reduce the impact of workplace problems. In this study, the ethical problems encountered in HRM are dealt with on the basis of main processes and how these processes can be designed in accordance with moral values are evaluated.

**Keywords:** Moral/Ethical Values, Human Resources Management (HRM), Employment, Training and Development, Salary, Performance, Protection.

@ Dr., aunsur37@gmail.com

ID 0000-0001-6560-4620

➔ Ünsür, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimine Ahlakî Perspektif: İKİY Süreçlerinin Ahlakî Değerler Açısından Değerlendirilmesi*. İş Ahlakı Dergisi, 12 (2), ss. 95-154

© İGİAD  
DOI: 10.12711/tjbe.2019.12.2.0135  
İş Ahlakı Dergisi, 2019  
isahlakidergisi.com

Bayşuru : 09.07.2019  
Revizyon : 01.11.2019  
Kabul : 02.12.2019  
Online Basım : 17.02.2020

## Giriş

Sanayi İnkılabı sonucu ortaya çıkan iktisadi şartlar, kadın, erkek, yaşlı, çocuk herkesin bir ücret karşılığı çalışmasını zorunlu hâle getirmiş, başta korunması gereken gruplar (çocuk, kadın, yaşlı, hasta/engelli vb.) olmak üzere emek istismarı olarak nitelendirilebilecek tutum ve davranışlara (uzun çalışma süreleri, düşük ücretler, sağlık ve güvenlik şartları ile ilgili sorunlar vb.) maruz bırakılmış, işverenlerin insafına bırakılan iş gücü piyasası/çalışma hayatında bu tür uygulamalar yaygınlık kazanmıştır (Heaton, 1985, ss. 336-337). Bu durum, emek-sermaye çatışmalarına ve işçi sınıfının kendini koruyabilmek amacıyla örgütlenmesine (sendika) neden olmuş, taraflar arasında ahlaki değerlerin göz ardı edildiği sadece çıkarların ilişkilerin seyrini belirlediği bir ortam oluşmuştur. Kapitalist düşüncenin de etkisiyle bu süreç sonraki dönemlerde evrilerek devam etmiş, çalışanlar ve örgütler açısından beklenti/hedeflere ulaşmada en önemli engellerden biri hâline gelmiştir. Tolstoy bu durumu ve çözüm önerilerini şu ifadelerle ortaya koymaktadır:

Tarihin hiçbir döneminde 19. yüzyıldaki kadar başarıya ulaşılmadı. Fakat tarihin hiçbir döneminde giderek canavarlaşan, şimdiki kadar ahlaksız, insanın hayvani ihtiraslarına hiçbir kısıtlamanın getirilmediği bir hayat da yaşanmadı... İnsanlar bütün insanları kendi kardeşleri olarak görmedikçe, insan hayatını en değerli şey olarak kabul etmedikçe, onu tahrip değil korumayı desteklemedikçe, insanlar birbirlerine kulluk (Allah'ın yarattığı en değerli varlık) şuuruyla davranmadıkça, şahsi kazanç uğruna birbirlerini mahvedeceklerdir... İnsanlar dinlerine bağlanmadığı veya eylemlerini Allah'ın değil insanların huzurunda işlediği sürece -belki bir açıdan insanların hayatını korumak için değişiklikler yapacaklar fakat- başka bir yerde insan hayatını en kârlı malzeme olarak yine kullanacaklardır (Tolstoy, 1995, s. 33).

Günümüzde gerek bireysel gerekse yönetsel/örgütsel alanda insanların kendilerince daha önemli gördükleri şeylere (yüksek kârlar elde etmek, bireysel çıkarları öncelemek vb.) daha fazla odaklandığı bu nedenle de ahlaki değerlere uygun olmayan davranışların (bencillik, ihtiras, meşru olmayan alan ve yöntemlere yönelme vb.) yaygınlaştığı görülmektedir. Yaşanan ahlaki sorunların zamanla artarak devam etmesi beraberinde başka sorunlara da neden olmaktadır. Bu nedenle ekonomik buhran dönemi sonrası çalışma hayatı ile ilgili olarak yaşanan sorunları gidermek amacıyla birtakım düzenlemelere gidilmiş, International Labour Organization (ILO) gibi örgütlenmeler oluşturulmuştur. Bu tür yapılar, çalışma mevzuatının şekillenmesinde önemli roller üstlenmiştir. Ülkemizde de çalışma ilişkilerinde zayıf taraf olan işçiyi korumayı önceleyen, bütün tarafların hukukunun korunmasını ve ilişkilerde ahlak ve iyi niyeti esas alan önemli düzenlemeler yapılmıştır. Osmanlı Devleti döneminde yürürlükte bulunan Mecelle'nin çalışma ilişkilerini hukuki ve

ahlaki bakımdan düzenlediği daha sonraki düzenlemelere de fikrî zemin oluşturduğu bilinmektedir. Anayasa'nın bu kapsamdaki maddeleri yanında Türk Borçlar Kanunu (6098) ve İş Kanunları (4857, 854, 5953) çok sayıda koruyucu hüküm içermektedir.

1950'li yıllarla birlikte sosyal sorumluluk (*social responsibility*) kavramı da gündeme girmiş, bu konuda birtakım teoriler (araçsal, politik, bütünleştirici, ahlaki) geliştirilmiş ve bu alanda günümüze değin önemli gelişmeler yaşanmıştır. Günümüzde artık sosyal sorumluluk konusu iş ahlakı ile birlikte anılmakta, işletmelerin ekonomik ve yasal sorumlulukları yanında tüm paydaşlarına karşı ahlaki ve gönüllü sorumluluklarının da bulunduğu (Carroll, 1979, ss. 35-36), kâr etmenin asıl amaç olmayıp amaca ulaşmada bir araç olması gerektiği ifade edilmektedir (Handy, 2005, ss. 72-78; McHugh, 1992, ss. 16-17). Ancak hazırlanan ahlak bildirgelerinin ve gerçekleştirilen sosyal sorumluluk projelerinin genellikle ahlaki amaçlar için değil pazarlama/reklam amaçlı kullanıldığı görülmektedir (Porter ve Kramer, 2005, s. 37). Örneğin; günümüzde ABD'de ilk 500 şirketin büyük çoğunluğu yazılı davranış standartları, etik ofisleri, sosyal muhasebe ve sosyal projelere ilişkin resmî anlaşmaları içeren etik kodlara sahip olduğu hâlde bu şirketlerde yaşanan ahlak ihlallerine dair skandallar gazete manşetlerinde yer almaya devam etmektedir (Mondy, 2017, s. 26). Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia, Parmalat, Ahold vb. şirketlerde yaşanan hileli raporlama uygulamaları bu konudaki örneklerden bazılarıdır. Bu durumda sorunun öncelikli olarak sadece kazanmaya odaklı, bunun için her yolu mübah sayan, iyi niyet taşımayan, ahlaki değerleri yeterince içselleştirememiş, onları pazarlama aracı olarak kullanan sermayedar ve yönetim anlayışından kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Hamel ve Breen, 2007, s. 22). Benzeri sorunların dozajı farklı da olsa işletmelerin önemli bölümünde yaşandığı bir realitedir. Kapitalizmin tahrik ettiği kazanma hırsının kontrolünün ise ahlaki değerlerin rehberlik ettiği yönetim yaklaşımlarının hayata geçirilmesiyle mümkün olabileceği ortadadır.

İKY'nin ahlaki açıdan özellikle de İslam ahlakı açısından değerlendirildiği çalışmaların sınırlı sayıda olduğu, bu alanda daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın başlıca amacı; bu alandaki çalışmalara katkı sağlamak ve yeni çalışmalara zemin hazırlamaktır. Çalışmada; kişi, örgüt ve toplumları hedeflerine ulaştırmada, onları geleceğe taşımada en önemli faktör olan insan kaynağının yaşanan sorunlar göz önünde bulundurularak değerlerle bütünlüklü bir şekilde nasıl yönetilebileceği hususu değerlendirilmektedir. Çalışmada insan kaynakları yönetimi (İKY); süreç yönetimi (Eyüboğlu, 2012, ss. 25-32) yaklaşımıyla ele alınmakta, ahlaki değerlerin İKY'nin en önemli girdisi, yönetim ve iyileştirme

aracı olduğu varsayılarak İKY ve alt süreçleri ile ilgili yaşanan ahlaki sorunlar ve nedenleri değerlendirilmekte, çözüm önerileri sunulmaktadır. Çalışmada; ahlaki değerlerin temel kaynağı/baskın etkeni din/inançlar olduğu ve din-ahlak ilişkisinin bütünlüğü genel kabulü (Alorfi, 2012, s. 86; Armstrong ve Taylor, 2014, s. 103; Durkheim, 1986, s. 12; Emerson ve Mckinney, 2010, s. 3; Rafii, 1986, ss. 90-91; Topçu, 2017, s. 35; Ülgener, 2016, s. 10; Ünsür, 2018, ss. 85-87) ile evrensel bir niteliğe sahip olması (Âl-i İmrân Süresi, 3:19; Yazır, 1979, ss. 1061-1064) esas alınarak konu ile ilgili İslam ahlakı prensipleri de ayrıca göz önünde bulundurulmaktadır. Konu, makale kapsamında ve bütüncül olarak ele alınması nedeniyle ayrıntılandırmada kısıtlı davranılmıştır.

## Ahlak ve İKY Kavramı

### Ahlak Nedir?

Ahlak; huy, tabiat, seciye, karakter vb. anlamına gelen Arapça hulk/halk kelimesinin çoğuludur. Sözlüklerde genellikle insanın fiziki yapısı için halk, manevi ve ruhi yapısı için ise hulk kelimesi kullanılır (Çağrı, 1989, s. 1). Örf, âdet, töre anlamına gelen ethic ve morality kelimeleri de (birtakım farklılıklarına karşın bu çalışmada da tercih edildiği gibi) genellikle benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014, s. 96; Gert, 1988, s. 6). Ahlak, iyi ve kötüyü tanımlayan, birbirinden ayıran değerler kümesidir (Bikun, 2004, s. 12; DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017, s. 19; Paliwal, 2006, s. 3). Ahlak, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda olduğu davranış biçimlerini ve kurallarını ifade eder (Türk Dil Kurumu-TDK, 2019a). Amacı; kişi, aile, örgüt ve toplumu kötülüklerden korumak, iyilik hâllerini arttırmaktır. Bir grup/toplumun ahlakını onlar tarafından kabul görmüş, benimsenmiş ilkeler oluşturur (Feldman, 2013, s. 22). İslam ahlak bilimcilerinden Kınalızâde, Gazzâlî, İbn Sînâ, İbn Adiyy, Nasîruddin Tûsî, Kâtip Çelebi gibi otoriteler ahlakı; 'nefiste yerleşen bir meleke ki onunla fiiller herhangi bir fikir düşünceye ihtiyaç duymaksızın kolaylıkla meydana gelir' şeklinde tanımlamışlardır (Akseki, 2016, s. 26; Gazzâlî, 2000, s. 120; Kınalızâde, 2012, s. 93). Nefsin (öz varlık) durumu hâl ve meleke olarak ikiye ayrılır. Hâl; yerleşik olmayan, gelip geçici durumları (örneğin; utanmak, gülmek vb.), meleke ise çabuk kaybolmayan, yerleşip kökleşmiş durumları (örneğin; cömertlik, cesurluk vb.) ifade eder. Kişi meleke sayesinde irade ve his gücünü kendine özgü olarak harekete geçirerek davranışlarını özgürce belirler. Yapı ettiklerinden de bu nedenle sorumludur. Ahlak; akıl, irade, karakter ve vicdan kavramları ile doğrudan ilgilidir. 'İyilik güzel ahlaktır. Kötülük ise vicdanını rahatsız eden ve insanların bilmesini istemediğin şeydir' (Müslim, Birr, 15).

Bir başka ifade ile ahlak; insan davranışlarını yöneten/yönlendiren ideal kuralların ilmi ve bunları hayatın çeşitli durumlarına en iyi şekilde uygulayabilme sanatıdır (Pazarlı, 1972, s. 13). Kâtip Çelebi'ye (1609-1657) göre ahlak ilmi, iyi (fazilet) ve kötüyü (rezilet) konu alır, iyi olanı tanıma ve benimseme, kötü olanı tanıma ve ondan kaçınma yollarını gösterir. Faziletler ise dört temel esasa dayandırılmıştır. Bunlar; hikmet (bilgi gücü), adalet (hakça davranma), iffet (günah/yanlıştan sakınma) ve şecaattir (hak ve haklının yanında olma, korkmama) (Kınalızâde, t.y., s. 94). Ferit Kam'a (1864-1944) göre ise ahlak ilmi, insan karakterini esas alır, kişinin hayatı boyunca uyması gereken kuralları, yapması gereken vazifeleri belirtir (Kandemir, 1979, ss. 28-29). Ömer Nasuhi Bilmen ve İzmirli İsmail Hakkı gibi ahlak otoritelerinin de benzer tanımlamalarda bulunduğu görülmektedir.

Ahlakla ilgili tanımlamalar değerlendirildiğinde ahlakın; insana iyi, güzel, doğru, yararlı vb. niteliklerle kötü, çirkin, yanlış, zararlı vb. nitelikleri tanıtan ve bunlardan müspet olanları benimseme, menfi olanlardan kaçınma yollarını öğreten bir disiplin, bir davranış bilimi olduğu anlaşılmaktadır.

Ahlak ilkelerine uygun davranmaya ahlakî davranış denir. Ahlakî davranış; iyi ve kötü hakkında gerekli bilgi ve donanıma, olabildiğince kötülükten arınmış ve iyilikle bezenmiş bir benliğe sahip olmayı, kötülükten kaçınmak ve kaçındırmakla birlikte elden geldiğince iyilik yapmak ve iyilikte yardımlaşmayı, kötülüğün yayılmasını önlemek ve iyiliğin yayılması için gerekli çabanın gösterilmesini ifade eder (Yaran, 2015, ss. 73-80). Ahlakî davranış, akıl ve irade sahibi kişinin hür iradesi ile yaptığı iyilik amaçlı bilinçli davranışlarıdır (Kaymakcan ve Meydan, 2014, s. 21). Ahlakî davranışlar, bireysel olarak sübjektif (vicdani), toplumsal olarak ise objektiftir (Pazarlı, 1972, ss. 43-45). Ahlakî davranışlar; ölçülü olmayı, mutedil kalmayı gerektirir. 'İşlerin en hayırlısı orta-ıfrat ve tefritten kaçınma-olanıdır' (Keşf-ül Hafa, 1, s. 391). Ahlakî davranışlar; bireyin gelişim düzeyi, içinde bulunduğu şartlar, demografik özellikler, ekonomik durum, ahlakî ve kültürel değerlerden etkilenir.

Ahlakî değerler inançlar üzerine kuruludur, tutum ve davranışlara yön verir, nesnelere iyi veya kötü olarak tanımlamasını yapar. Değerler dizisi, günlük hayata yön veren kazanımları ve yasaklamaları oluşturur, çevrede olup bitenlerle nesnelere algılamaya ve yorumlamaya yardımcı olur (Boyatzis, 2005, s. xxiv). İslam ahlak bilimcileri de benzer düşünceye sahiptirler (Topçu, 2017, s. 35; Ülgener, 2016, ss. 8-10).

İslam ahlakının temelini Kitap (Kur'an) ve sünnet (Hz. Muhammed'in (s.a.v) söz, fiil ve davranışları) oluşturmaktadır. İslam Peygamberi, ahlakî bakımdan örnek kişilik olarak sunulmuş (Kalem Süresi, 68:4), tutum ve davranışlarda onun

yönlendirmeleri belirleyici olmuştur. “Peygamber size ne veriyse onu alın, neyi de size yasak ettiyse ondan vazgeçin” (Haşr Sûresi, 59:7). Temel ahlaki ilkeler de bu çerçevede belirlenmiştir (Naim, 2014, s. 16). İslam’da iman-ahlak ilişkisi güçlüdür (Ebû Dâvûd, Sünnet, 14). İman, ibadeti (Allah’ın emirlerine uymayı, yasaklarından ise kaçınmayı) gerektirir, ibadet ve muamelat ise ahlaki olgunluğu ortaya çıkarır. Örneğin; “Çünkü namaz, insanı hayasızlıktan ve kötülükten alıkor” (Ankebût Sûresi, 29:45), oruç (İbn Mâce, Sıyam, 1), zekât (Sebe Sûresi, 34:39) vb. ibadetler, kişiyi ahlaki bakımdan geliştirir, korur ve erdemli kılar. Erdemli bir kişiliğe sahip olmanın yolu, değer ve ilkelerin içselleştirilmesi ve kararlılıkla uygulanmasına bağlıdır. Kişi bu suretle davranışlarını belirler, bu durum duygularına da yansır. “Bir insan iyilik yaptığında sevinç, kötülük yaptığında üzüntü duyabiliyorsa artık o gerçekten mümindir” (Müsned, 5, s. 251; Akt. Çağrıcı, 1989). Ahlaki olgunluğa ulaşan kişinin bunu hayatının diğer alanlarında olduğu gibi rol ve pozisyonu ne olursa olsun çalışma hayatında da sergilemesi beklenen bir durumdur.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Nedir?**

İnsan kaynağı; örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlandığı iş gücüdür. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bireysel iş gören beklentilerinin/ihtiyaçlarının karşılanmasında, insan kaynaklarının çevre ile uyumlu, yasalara ve ahlaki değerlere uygun şekilde etkin sevk ve idaresi ile bu kapsamda yürütülen faaliyetleri ifade eder (Mondy, 2017, s. 4; Sadullah, 2013, s. 3; Stone, 2005, s. 4). İKY amaç ve hedeflere ulaşmada, iş gücünün etkinliği için kullanılan entegre bir strateji ve planlı bir gelişim sürecidir. İKY aynı zamanda yüksek performanslı iş gücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için gerekli tüm unsurları da içerir (Barutçugil, 2004, s. 32). İnsan kaynağı en temel işletme girdileri olan makine, para, malzeme, yönetim ve insan içinde en değerli olanıdır. Organizasyonlarda insan üretim faktörü olmaktan öteye ayrı bir değer ve anlam taşır. “Andolsun, biz insanoğlunu şerefli kıldık” (İsrâ Sûresi, 17:70). Batı kültürü yönetimde örgütü esas almış, İslam ise insanı ön plana çıkarmıştır (Wright, 1994, s. 147). İşyerlerinde yaşanan ahlaki sorunların büyük çoğunluğu ahlaki değerlerle örtüşmeyen yönetim yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır (Andrews, 2005, s. 71; Hamel ve Breen, 2007, s. 22). Karmaşık iş ilişkilerinin yaşandığı günümüzde İKY uygulamalarının temel amacı; ahlaki ilkelere uygun sorunsuz bir yönetim tarzı ortaya koymak ve çalışanların kuruluşa bağlılığını arttırmak olmalıdır. Ahlaki değerlere dayalı bir yönetim tarzı; organizasyonlarda bağlılık, inanç, güven, coşku, mutluluk ve heyecan oluşturur. İşyerlerinde ahlaki değerlere uygun bir yönetim

için yöneticiler ahlaklı bireylerden seçilmeli ve buna uygun olarak yetiştirilmeli, ahlaki değerlerin açıkça tanımlandığı ve benimsendiği bir ortam oluşturulmalı, ahlaki performansı destekleyen politikalar oluşturulmalı, uygulanmalı ve güvence altına alınmalıdır. Organizasyonların deneyim, başarı ve performansının arkasında yönetim sürecini destekleyen değerler seti ile ahlaki davranış modelleri olduğu kabul görmüş bir gerçekliktir (Ştefanescu ve Doval, 2010, ss. 36-38). Bu nedenle başta İK yönetici/ profesyonelleri olmak üzere bütün yöneticilerin bu realiteyi göz önünde bulundurmaları önemlidir.

İnsan yapısı gereği bencil bir niteliğe sahiptir, rasyonel bir şekilde bireysel çıkarları peşinde koşar. Aynı zamanda diğer insanlara karşı ahlaki yükümlülükleri de bulunmaktadır. Çoğunlukla kişisel çıkarlar ile ahlaki yükümlülükler çelişir. Bu durumda ahlaki karakter belirleyici rol oynar (Fukuyama, 1998, ss. 45-50; Kandemir, 1979, ss. 28-29). Ahlaki karakter, insanın kişiliğinde var olan eğilimlerin aile, din, eğitim kuruluşları vb. tarafından şekillendirilmesi ile oluşur (Andrews, 2005, s. 73; Eren, 2010, s. 84). İşletmeler, eğitim programlarında ahlaki değerlere yer vermek suretiyle yönetici/çalışanların ahlaki karakterlerinin gelişimine katkıda bulunmalıdırlar.

İnsan kaynakları yönetimi düşüncesi iki esasa dayalıdır. Birincisi, işletme hedeflerinin gözetilmesi ve bu amaçla insan kaynağının etkinliği ve verimliliğinin sağlanması, ikincisi ise çalışan beklentileri ve bunların karşılanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2011, ss. 2-3). Bunların dengelenmesi hâlinde İKY'nin etkinliğinden söz etmek mümkün olur. Bu ise uygun plan ve yaklaşımları gerekli kılar (Dransfield, 2000, s. 3). Bu suretle örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri mümkün olabilecektir. İnsan kaynakları beklentilerinin karşılanması (bu suretle motivasyon oluşturulması) ile etkinlik ve verimliliğinin sağlanması, ilişkilerin ahlaki zeminde yürütülmesine bağlıdır. "İnsanları mallarınızla -sadece ekonomik anlamda şartlarını iyileştirmekle- mutlu edemezsiniz. Ancak onları güler yüz ve güzel ahlak ile mutlu edebilirsiniz" (Müstedrek, 1, s. 212).

Winstanley, Woodall ve Heery (1996), İKY'nin işleyişini dört temel boyutta ele almıştır. Bunlar; haklar (insani, medeni ve istihdam), adalet (sosyal ve örgütsel), evrensellik (ortak değerler) ve ortak amaçlardan (bireysel ve örgütsel) oluşmaktadır. Bunlar gözetildiği ve birbiriyle uyumlu hâle getirildiğinde İKY'nin etkinliğinden söz etmek mümkün olur.

Yönetimde etkinlik ve verimlilik iki önemli kavramdır. Organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, geleceğe güvenle yürüyebilmesi, etkinlik ve verimlilik-

lerine bağlıdır. Bu konuda kritik başarı faktörü ise insan unsurudur. Bu nedenle organizasyonlar, etkili bir insan kaynakları yönetimi (İKY) sistemi oluşturmak ve bu sistemi sürekli geliştirmek durumundadırlar. Etkili bir İKY sistemi oluşturmak için:

- Geleceği öngörebilmek (vizyon),
- Yüksek performanslı kişileri organizasyona çekmek (organizasyonu cazibe merkezi hâline getirmek),
- Mevcut performansı geliştirmek (eğitim ve geliştirme),
- Yüksek performansı özendirmek (cezbetme, ödüllendirme),
- Yüksek performansı korumak (nitelikli çalışanları elde tutma),
- Başarı için değişmek ve değiştirmek (gerekli değişimleri zamanında yapma),
- Gelecek için yüksek performansa odaklanmak gerekir (Barutçugil, 2004, ss. 34-36).

Bütün bunlardan sağlıklı bir sonuç alabilmenin en önemli yolunun ise ahlaki zeminde kalmak olduğu unutulmamalıdır.

Günümüzde başarılı bir yönetim anlayışının işletme hedefleri ile çalışan beklentilerinin uyumlaştırılmasından geçtiği bilinen bir gerçektir. Bu nedenle klasik personel anlayışında yer alan, çalışanı sadece bir üretim aracı olarak değerlendirme düşüncesi günümüzde artık kabul görmemektedir. Çalışana değer verme ve onu en önemli paydaş olarak görmenin akılcı bir yaklaşım olmanın ötesinde aynı zamanda ahlaki bir görev olduğu da anlaşılmış durumdadır. Bütün bunlar, örgütsel ahlak kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Örgütsel ahlak; iş yerlerinde ve iş ilişkilerinde, ahlaki kurallara uygun davranılmasını ifade eden bir kavramdır (Bikun, 2004, ss. 13-20; Erdoğan, 2018, s. 141). Örgütsel ahlak; sorumluluk ve hesap verebilirlik anlayışını, güvene dayalı ilişkileri, katılımcı yönetim anlayışını ve istişareyi, güçlü iletişim ve endüstriyel ilişkileri gerektirmektedir (Sadeq, 2018, ss. 51-53). Bireysel ahlakın yanında örgütsel ahlak da İKY'nin etkinliği açısından son derece önemlidir. Örgütsel ahlaka sahip organizasyonların çalışanları ve diğer paydaşları karşısında saygınlığı yüksektir.

Örgütsel ahlak, örgütsel bağlılığın da hazırlayıcısı olarak görülmelidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün değerlerine ve hedeflerine olan inancı, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için harcadığı çaba ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya duyulan istektir (Hunt ve Morgan, 1994, ss. 1568-1572). Örgütsel bağlılık, bireysel çıkar-



ların önüne geçen adanmışlık ve duygusal bir bağlılığı da ifade eder. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeye, katılımçılık ve örgütte kalma isteğini belirlemede en önemli faktörlerdendir (Durna ve Eren, 2005, s. 210).

Günümüz kapitalist, seküler Batı kültürü, yönetimde örgütü esas almış iken ahlaki değerleri her zaman ön planda tutmayı ana politika olarak benimsemiş İslam kültürü ise her durumda insanı ön plana çıkarmıştır (Wright, 1994, s. 147). Biri sonuç odaklı, sonuca ulaşabilmek için gerektiğinde ahlaki olmayan yönetim yaklaşımlarını tercih etmeyi sorun olarak görmezken diğeri ahlaki çizgiden taviz vermeksizin gerekli olanları yapıp (esbaba tevessül), sonucu sabır ve metanetle karşılamayı (tevekkül) tercih etmektedir. Uygulamada (İKY dahil), organizasyonların ana politikalarıyla ilişkili olarak yönetimin her aşamasında birbirinden farklı bu tür yaklaşımları görmek mümkündür.

## İKY'nin Ahlaki Boyutu

### İKY-Ahlak İlişkisi

Ahlak, bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallardır. İş yerlerinde gerçekleştirilen ilişki ve faaliyetlerin sınırlarını belirleyen ilkeler seti (kurallar) ise iş ahlakı olarak tanımlanır (Hitt ve Collins, 2007, s. 354). İş ahlakının önemli bir bölümünü İKY ahlakı oluşturur. İKY ahlakı ise ahlak kurallarının İKY politikalarının oluşturulması dâhil tüm faaliyet, ilişki ve süreçlere uygulanması şeklinde ifade edilebilir. Ahlak, iş yerinde yönetici/çalışanı diğerlerinden farklı kılan en önemli faktördür (Araz vd., 1994, s. 132). Ahlakın amacı; insanın yetkinliği ve mutluluğudur (Gafarov, 2011, s. 55). İKY'nin de benzer amaçlara sahip olduğu bilinmektedir. Bu ortak amaçlar/hedefler yanında ahlakın İKY üzerinde destekleyici ve etkinleştirici etkisi de önemli bir olgudur. Bu nedenle İK hedef ve beklentilerine sağlıklı bir şekilde ulaşabilmek için ilgili süreçlerin yönetiminde ahlaki ilkelere bağlı kalmak, buna uygun politikalar ve iklim/ortam oluşturmak önemlidir. Bu tür politikalar, iş yerini başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlar açısından cazip hâle getirir. Bu konuda ise işverenlere ve İK profesyonel/yöneticilerine önemli görevler düşer. Peters ve Waterman (1982), insana saygı/ahlak temelinde konumlandırılan İKY politikalarının öncülük ettiği yönetim anlayışının Japon işletmelerinin başarısındaki en önemli faktör olduğunu vurgulamıştır (Başaran, 1992, s. 160).

Yönetici kararlarının en önemli girdisi değerlerdir. Yapılan araştırmalar, iş sonuçları ile değerler arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır

(Baltaş, 2009, s. 100; Zaim, 2013, ss. 193-194). Ahlaki değerlere uygun davranan, çalışanlarını bu yönde teşvik eden ve özendiren işletmelerde sorumluluk duygusunun arttığı, iletişimin güç kazandığı, risklere karşı korunma gücünün yükseldiği (koruyucu kalkan), verimliliğin arttığı ve rekabet üstünlüğü kazanıldığı görülmektedir (Barutçugil, 2004, ss. 223-224). Bazı yazarlara göre ise rekabet üstünlüğü için ahlaki değerlere bağlılık gerekli ama yeterli şart değildir (Hitt ve Collins, 2007, ss. 355-356).

İKY süreçlerinin yönetiminde ahlaki ilkelerin gözetilmesi, karar süreçlerinin etkinliği, ilişkilerin güçlendirilmesi, motivasyonun artırılması ve işlem maliyetlerinin düşürülmesinde önemli rol oynar (Demir, 2002, ss. 3-7). Ahlaki kurallarla iktisadi sonuçlar arasında güçlü ilişki bulunduğu, ekonomik kararların neredeyse tamamının ahlaki yönü olduğu, ekonomik yönü olmayan ahlaki sorun bulunmadığı görülmektedir (Hazlitt, 2002, s. 15). Bu nedenle örgütün iktisadi, sosyal amaç ve hedeflerine ulaşmada en kritik süreci olan İKY'de yaşanan sorunların ahlak temelli yaklaşımlarla çözülebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

İş yerlerinde yaşanan sorunların/çatışmaların çoğunluğu iş yeri uygulamaları, yönetici yaklaşımları ve yeterince tanımlanmamış ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar bu hususu teyit etmektedir (Andrews, 2005, s. 71; İGİAD, 2018, ss. 75-87). Yönetici-çalışan ilişkilerinde yaşanan sorunların (güç dengesizliklerinin daha yoğun yaşandığı) daha ziyade alt kademelerde yoğunlaştığı görülmektedir (Vitell ve Festervand, 1987, s. 14). Bu nedenle keyfi uygulamalara fırsat vermeyecek ahlaki değerler üzerine kurgulanmış bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Ahlaki sorunlar aslında bir yönetim sorunudur bu yüzden yöneticiler ahlaklı olmalı, buna uygun ortam ve politikalar oluşturulmalı, uygulanmalı, güvence altına alınmalıdır (Andrews, 2005, s. 71). İş yerlerinde dengeli bir atmosfer oluşturmak için ahlakın hakemliğine her zaman ihtiyaç bulunmaktadır (Bertrand, 2001, ss. 7-8).

Martin Hoffman'a göre ahlakın kökleri empatidedir (Goleman, 2006, ss. 148-149). Empati duygusu, başkalarını düşünme, onlara yardım etme gibi ahlaki erdemleri bünyesinde barındırır. Yöneticilerin empatik davranışı bu nedenle son derece önemlidir. "Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan sen de başkalarına öyle davran" ifadesi, yönetim yaklaşımları için de belirleyici evrensel bir ahlak kuralı hâline dönüşmüştür (McHugh, 1992, ss. 11-12). İslam literatüründe de ilişki yönetiminin çerçevesini belirleyen benzeri ifadeleri içeren pek çok hadis bulunmaktadır (Buhârî, İman, 7).

Dürüstlük ve ahlaki davranış, İK yöneticilerinde aranan temel özelliklerdendir. İK profesyonellerinin en temel görevi; çalıştıkları örgütte etik iklimi/ahlaki ortamı oluşturmaktır (Mondy, 2017, ss. 30-31). Ahlaki davranış, kişi ya da örgüt davranışlarının ahlaki standartlara uygun hâle getirilmesidir. Bu da temel insani değerlerle toplumsal değerlere saygı ve doğru-yanlış kararında bağlamın önemini kabullenmekle mümkün olur (Donaldson, 2005, s. 119). Ahlaki davranış aslında kazanç ve başarı ile de uyumludur. Ahlaki değerlerin yerleşik olmadığı iyi bir ürün ve yönetim kadrosu, firma başarısını garanti edemez (İçke ve İçke, 2011, s. 166).

İKY'nin etkin ve verimliliği, çalışanların korkusuzca ve herhangi bir misilleme ile karşılaşma endişesi taşımaksızın kendilerini özgür hissedebilecekleri bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Bu konuda istismarları bertaraf edebilmek için açıkça tanımlanmış, başta yönetim olmak üzere herkes tarafından benimsenmiş ve kararlılıkla uygulanan politikalara ihtiyaç vardır. Ortaya konan ahlaki standartlar (etik kod) ve bu doğrultuda gerçekleştirilen bilinçlendirme çalışmaları ile sahip olunan ahlaki kültür, yaşanan sorunların büyük ölçüde azalması/ortadan kalkmasını sağlayabilmektedir. Yapılan araştırmalar; etik eğitim programları ile birlikte güçlü ahlak kültürüne sahip şirketlerin, ahlaki olmayan tüm davranışlarında %75'lik bir azalma olduğunu ortaya koymaktadır (DeCenzo vd., 2017, s. 20).

İş ahlaki ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, iş hayatında yaşanan ahlaki sorunların önemli bir kısmının İKY ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bunların genellikle işe alma, ücret, eğitim, performans değerlendirme ve sonuçlarını kullanma, kariyer, katılım, sağlık ve güvenlik, endüstri ilişkileri vb. temel İKY süreç/işlevleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreç/işlevlerin yönetimi esnasında ortaya konulan adaletsiz, ayrımcı, tutarsız, kayırmacı ve değersizleştirici yaklaşımlar pek çok ahlaki sorunlara neden olmakta bunun sonucunda ise iş ve iş yerinden soğuma, devamsızlıklar, iş performansında düşüşler, işten ayrılmalar vb. ortaya çıkmaktadır.

İKY'de yaşanan ahlaki sorunların başlıca nedeni; tarafların birbirlerini birer insan, yeryüzünün en önemli değeri (İsrâ Sûresi, 17:70) olarak yeterince görememeleridir. Bencil ve menfaatperest yaklaşımların önemli sorunlara neden olduğu görülmektedir.

### İKY Ahlakının Temel Değerleri

Yönetim kavramının ana unsuru olan insan aynı zamanda yeryüzünün en şerefli ve değerli varlığıdır (Tîn Sûresi, 95:4). Bedenen ve özellikle de ruhen en güzel şekilde yaratılmıştır. Bu nedenle de "Allah'ın yeryüzündeki halifesi (temsilci)" olarak nitelendirilmiştir (Bakara Sûresi, 2:30). Bu durum insanın diğer varlıklara göre üstün

değerini ortaya koymaktadır. Ancak insanın kendisine verilen bu değeri koruyamadığı, nefesine yenik düştüğü takdirde değersizleşme riski ile karşı karşıya olduğu da ayrıca vurgulanmıştır (Tîn Sûresi, 95:5). İnsana verilen bu üstün değer, diğer varlıkların onun için yaratılması ve istifadesine sunulması onun sorumluluklarının da bir göstergesidir (Câsiye Sûresi, 45:13). Diğer alanlarda olduğu gibi İKY'nin de etkinliği, yetki ve sorumlulukların farkındalığı ile bunun ahlaki değerlerle bütünleştirilerek yönetim tarzına dönüştürülmesi ile mümkün olur. Ahlaki yönetim, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşlara saygı göstermeyi, hiçbir ayırmıcılık yapmadan adaletle muamele etmeyi gerektirir (Carroll, 1991, s. 43). İKY'de göz önünde bulundurulması gereken ahlaki değerlerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- *İyi niyet*: Yönetim sürecinin başarısı, tarafların birbirine bakışına bağlıdır. Arka planda başka hesapları bulunan kişiler arası ilişkiler başarı ile sürdürülemez. “Ameller (işler) niyetlere göredir” (Müslim, Kitab-ul İmare, 7, s. 155) prensibi asla unutulmamalıdır,
- *Dürüstlük*: Tarafların birbirine karşı açık ve dürüst davranması ilişkileri güçlendirir, güven duygusunu pekiştirir. Society for HRM raporuna göre dürüstlük ve ahlaki davranış üst düzey İK yöneticileri için en önemli beş yetkinlikten birisidir (Mondy, 2017, s. 31).
- *Adalet*: Bir işin gereklerini hiçbir yönüyle eksik bırakmadan yerine getirilmesini ifade eder tersi ise zulümdür. “Şüphesiz Allah adaleti... emreder” (Nahl Sûresi, 16:90). Adaletli davranış, kişinin adalet duygusunun haz ve emellerine üstün olması, ihtiraslarını bir tarafa bırakabilmesine bağlıdır. Bu da güçlü bir ahlak kültürü ve insan sevgisi gerektirir (Topçu, 2017, ss. 101-102). İKY'de adalet, huzur ve başarının en önemli anahtarlarıdır. Bowen, Gilliland ve Folger (1999), çalışanların hukukunu koruma ve onlara adil davranmanın örgüte olan bağlılıklarını arttırdığını vurgulamaktadırlar.
- *Liyakat ve ehliyet*: İşlerin yetkin, görevin gerektirdiği niteliklere sahip, ahlaki değerlere örgütsel değerlere uygun, güvenilir kişilere verilmesini ifade eder.
- *Denge/ölçülü davranmak*: Aşırıya gitmeden, söz ve davranışlarda ölçülü olma (ifrat ve tefritten kaçınma/itidal), meşru alanlarda kalma, yönetim ahlakının temel prensiplerindedir. “İşlerin en hayırlısı (aşırılıktan uzak) orta yol üzere olanıdır” (Keşf-ül Hafa, 1, s. 391). “Ancak aşırı gitmeyin. Çünkü Allah aşırı gidenleri sevmez” (Bakara Sûresi, 2:190). Yönetimde dengeli davranmak ve dengeleri gözetmek, oluşabilecek sorunların önündeki en önemli bariyerlerden biridir.

- *Sözünde durmak*: Söz vermek, yapılan sözleşmenin gereğini yerine getirmek, dürüstlüğün gereğidir (Nahl Sûresi, 16:91). Sözünün arakasında durmamak, sözleşme gereklerine uymamak, İslam kültüründe münafıklık alameti olarak nitelendirilmiştir (Buhârî, Edeb, 69). Yapılan araştırmalar, iş yerlerinde özellikle yöneticilerin verdikleri sözlerin arkasında yeterince durmadıklarını göstermektedir. Kendilerine yakıştırılmayan bu tür davranışlar güven kaybına neden olmaktadır.
- *Hoşgörü ve kolaylık*: Hoşgörülü ve kolaylaştırıcı davranma - “(müminler) birbirlerine karşı da merhametlidirler” (Fetih Sûresi, 48:29), “Allah size kolaylık diler, zorluk dilemez” (Bakara Sûresi, 2:185)- kolaylıklar sağlama insani ve ahlaki birer erdemdir. Affedici ve cezalandırmaya en son çare olarak yaklaşmak kişilerin özgüvenini artırır, başarıları için katkı sağlar.
- *Dayanışma*: Ortak değerler etrafında bütünleşme -“Müminler bir binanın tuğlaları gibi birbirine bağlıdır” (Müslim, Birr, 65)- birbirini anlama, kıskançlık vb. duygulardan arınmış olmayı gerektirir. Dayanışma atmosferinin gücü İKY'nin başarısını da ifade eder.
- *Güven*: Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat anlamına gelir (TDK, 2019). Organizasyonlarda ilişkileri güçlendiren, tarafları birbirine bağlayan âdeti duygusal bir tutkal işlevi görür. Başarılı ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde güvenin rolü büyüktür. Finansal hizmetlerin yönetiminde ve kriz dönemlerinde bu etki daha da belirginleşir. Watson Wyatt tarafından yapılan bir araştırma sonucunda güven duygusu yüksek kuruluşlarda hissedarların toplam getirisinin, güven duygusu düşük olanlara göre ortalama üç kat daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Covey, 2009, s. 39). Örgütsel yapılanma, hiyerarşi, iş ve görev tanımlarının mevcudiyet/yeterlilik durumu, sergilenen yönetim yaklaşımları, kültür vb. işyerlerinde güven duygusunu etkiler. Bir işletmede yüksek güven iletişimi, iş birliğini, yürütmeyi, yenilikleri, stratejiyi, sorumlulukları, ortaklığı ve paydaşlarla ilişkileri somut olarak geliştirir (Covey, 2009, ss. 33-37). Güven iş tatmini, yüksek performans ve düşük iş gücü devrine neden olur. Güvenin yitilmesi ise imaj kaybı, ekip çalışmasının etkinliğinin zayıflaması, güvenirliliğin yitilmesi, iletişimin zarar görmesi, bağlılık duygusu ve özsaygının yitilmesi vb. önemli sorunlara yol açar (Tierney, 1997, ss. 57-68). Bunun sonucu bireylerin yaratıcılık, katılım ve çaba gösterme performansı düşer. Bu tür ortamlarda denetim ihtiyacı da artar. İslam kültüründe, güvene dayalı ilişki yönetimi esastır. Güven telkin etmeyen davranışlar münafıklık (iki yüzlü, tutarsız) olarak değerlendirilmektedir -Münafıklık alameti üçtür; konuştuğu zaman yalan söyler, söz verdiğinde

sözünden cayar, kendine bir şey emanet edildiğinde (emanete) ihanet eder” (Buhârî, Edeb, 69)- Yapılan araştırmalar iş yerlerinde çalışan-yönetici ilişkilerinde güven sorunu bulunduğunu, bunun asıl nedeninin ise ahlak dışı davranışlar olduğunu ortaya koymaktadır (Covey, 2009, s. 27).

- *Sorumluluk*: İnsan genel olarak yapıp ettiklerinden sorumludur. Sorumluluklar kişinin gücü ve yetenekleri ile sınırlıdır -“Allah bir kimseyi ancak gücünün yettiği şeyle yükümlü kılar. Onun kazandığı iyilik kendi yararına, kötülük de kendi zararınadır” (Bakara Sûresi, 2:286)- İKY’de yetki ve sorumluluğun denkliği, adaletin tesisi açısından önemlidir.
- *Mahremiyetin korunması*: Taraflar sahip olduğu özel ya da kurumsal bilgileri korumalı, ilgili tarafın izni/rızası olmadan başka kişi veya kuruluşlarla paylaşmamalıdır (Palmer ve Winters, 1993, ss. 137-147).

Sayıları neredeyse genel ahlak ilkelerinin tamamını (Ünsür, 2018, ss. 115-134) kapsayan İKY ahlakı değerlerini bazı yazarların tevhid (birlik ve beraberlik), muvazene (dengeli davranış), özgür irade (karar ve davranışlarda özgürlük), sorumluluk ve ihsan (her yönüyle iyi ve güzel davranmak, üzerine düşeni fazlasıyla yerine getirmek -Hz. Ali (RA); İnsanlar işlerini ihsanla yapmalarına göre değer kazanır demıştır-) ana başlıklarında topladığı (Bikun, 2004, ss. 35-44), bazılarının ise uhuvvet (kardeşlik duygusu), kul hakkına riayet (karşılıklı hukuka saygı, çalışma ilişkilerini kul hakkı bakımından değerlendirmek ve korumak, İslam’da kul hakkına tecavüzün kişiyi müflis konumuna düşüreceği vurgulanmıştır (Müslim, Birr, 59), iş birliği ve yardımlaşma (Sadeq, 2018, s. 46-47) ile ihlas (samimiyet), güven, şura (ortak akla başvurma) (Alorfi, 2012, ss. 90-91) gibi değerleri ön plana çıkardığı görülmektedir. İKY ile ilgili literatürde sıralanan adalet, yeterlilik, güvence, tarafsızlık, şeffaflık, koruma, katılımcılık, güven, geliştirme ve kariyer gibi ilkeler de bu kapsamda değerlendirilmelidir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2015, ss. 16-17; Sabuncuoğlu, 2011, ss. 18-24).

Yöneticilerin ahlaki değerlere dayalı olarak sergilediklerini düşündükleri yönetim yaklaşımlarını tek başına yeterli olamayacağı göz ardı edilmemelidir. Önemli olan başta çalışanlar olmak üzere ilgili paydaşların bu yaklaşımları nasıl algıladığıdır. Bu nedenle politika belirleme ve yönetim süreçlerinde katılımcı bir anlayış ortaya konulması en akılcı yol olarak görülmelidir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Karşılaşılan Başlıca Ahlaki Sorunlar**

İKY süreci, ahlaki sorunların en fazla yaşandığı yönetim süreçlerindedir. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- Temel insan haklarına yönelik ihlaller,
- Fırsatlardan eşit yararlanamama,
- Ayırıcı/kayırmacı yaklaşımlar, ön yargılar,
- Çıkar çatışmaları,
- Haksızlık olarak değerlendirilebilecek uygulamalar (ücretlerin zamanında ödenmemesi, eksik ödemeler vb.),
- Kişisel, örgütsel ve toplumsal değer yargılarını yok sayma/önemsememe,
- Mahremiyete (özel yaşamın gizliliği) yönelik hak ihlalleri,
- Standart yaklaşımlar (kişi ve iş yeri farklılıklarının gözetilmemesi),
- Güven duygusunun zedelenmesi,
- Sağlık ve güvenlik sorunları (iş kazası ve meslek hastalıkları, risk yönetimindeki eksiklikler) vb.

Yukarıda belirtilen konular başlı başına birer sorun olmaktan öteye birbirine yönelik domino etkisine de sahiptir. Bunlar arasında yer alan güven sorunu/güvensizlik konumuz açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü güven olmadan hiçbir sonuca sağlıklı bir şekilde ulaşmak mümkün olmaz. Güven duygusunun kaybolması/eksikliği, kişileri ahlak dışı davranışlara yöneltir (İGİAD, 2018, s. 172). İnsanlar birbirlerine karşı rol oynamaya başlar, mış gibi yapmalar çoğalır, sonunda başta işverenler olmak üzere tüm taraflar kaybeder. Bu nedenle güveni, başarının en önemli anahtarı olarak nitelendirmek mümkündür. Son yıllarda özellikle büyük ölçekli işletmelerde, ilişkilerde azalan güven (artan güvensizlikler) nedeniyle hızla gelişen izleme teknolojilerinin işverenlerce daha fazla kullanıldığı, iş yerlerinde çalışanlara yönelik elektronik denetim uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Bu durum, taraflar arası ilişkilerde güven duygusunun ortadan kalkması yanında çalışanın en temel hakkı olan mahremiyet hakkının ihlal edilmesine de neden olmakta, konu çalışma ilişkileri ve ahlakî bakımından önemli bir sorun hâline gelmektedir. Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association-AMA) tarafından yapılan bir araştırma sonucu, ABD’de işletmelerin %66’sında çalışanların internet kullanımının yönetim tarafından izlendiği, %28’inin ise e-posta hizmetini kötüye kullandığı gerekçesiyle işten atıldığı belirlenmiştir (DeCenzo vd., 2017, s. 6). Belirtilen oranlar, izleme teknolojisinin gelişimi ve güvensizlik durumuna göre değişmektedir.

## İKY Süreçlerinin Ahlaki Açıdan Değerlendirilmesi

Ahlaki değerlerle uyumlu sistem tasarımı (etik programlar oluşturulması), yönetimi ve geliştirilmesinde İKY süreç/işlevleri önemli rol oynar (Weaver ve Trevino, 2001, s. 130). İKY’de ahlaki boyutu incelemenin en uygun yolu ise süreçlerin ahlaki değerlerle ilişkisi bakımından performansına bakmaktır (Sadeq, 2018, s. 45). Bu nedenle mutlaka ahlaki değerlerle ilişkilendirilmiş süreç performans göstergeleri belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir.

İKY süreç/işlevleri birbiriyle iç içe ve sürekli etkileşim hâlinindedir. Örneğin; kariyer, seçme ve işe yerleştirme, eğitim, ücret, performans vb. süreçlerini etkiler. Diğerleri de benzer durumdadır. İnsan kaynakları süreçlerinin adilane bir şekilde yönetilebilmesi için iş analizlerinin yetkin kişilerce uygun periyotlarla gerçekleştiriliyor olması zorunludur. Aksi hâlde pek çok sübjektif unsur devreye girer ve ahlaki zeminden uzaklaşmış olur. İş tanımlarının yapılmadığı, görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmediği iş ortamları her türlü karmaşa ve çatışmaya daima açıktır.

İslam’da İKY anlayışının temelini, kardeşlik (uhuvvet) üzerine inşa edilen hak ve menfaatlerin korunduğu, sevgi, saygı ve güvene dayalı güçlü ilişkiler oluşturur -“Mü’minler ancak kardeşler” (Hucurât Sûresi, 49:10). “Kimin elinin altında bir kardeşi (çalışan) bulunuyorsa ona yediğinden yedirsin, giydiğinden giydirsin. Onlara kaldıramayacakları işleri yüklemesin eğer yüklerseniz kendilerine yardım ediniz” (Müslim, Eyman, 29)- İlişkilerde kul hakkının gözetilmesi temel ilkedir. Bu nedenle İKY süreçleri bu temele dayalı olarak adalet, liyakat, dürüstlük, sorumluluk, güven, sadakat, vefa, tevazu, nezaket, merhamet, helalinden kazanma, cömertlik, istişare, dayanışma, paylaşma vb. ahlaki erdemler çerçevesinde planlanmalı ve yönetilmelidir. Yapılan araştırmalar, İKY süreçlerinin yönetiminde en etkili faktörün güven olduğunu göstermektedir (Abdurrahman vd., 2013, s. 1106).

### Seçme ve İşe Yerleştirme (Selection and Recruitment)

Örgütlerin geleceği ve rekabet piyasasındaki konumunu belirleyen en önemli faktör, sahip oldukları insan gücüdür. Bu nedenle her işletme örgütünün ana hedefi; güçlü insan kaynağına sahip olmaktır. Bunun temel şartı ise işletmeyi geleceğe güven ve başarı ile taşıyabilecek yetkin, uyumlu, güvenilir, ahlaklı, başarıya arzusu duyan, üstün performanslı insan kaynağını iş yerine kazandırmaktır. Bu nedenle işletmenin geleceğine yapılan en önemli yatırım olan insan kaynağının belirlenmesi (seçme) süreci son derece kritik bir önem taşır. Seçme ve yerleştirme, organizasyona belirli bir pozisyon için adaylar arasında en uygun olanının tercih edilmesidir



(Mondy, 2017, s. 134). Kur'an-ı Kerim'de anlatılan Hz. Şuayb'ın Hz. Musa'yı çoban olarak istihdamı olayı, istihdamda yetkinlik ve güven faktörlerine vurgusu bakımından dikkat çekicidir -“Babacığım, onu ücretle tut. Her hâlde ücretle tuttuklarının en hayırlısı, güçlü ve güvenilir olan bu adam olacaktır” (Kasas Sûresi, 28:26).

Uygun insanları işe alabilmek için öncelikli olarak iş gereklerinin belirlenmiş olması gerekir. Bununla birlikte işe ve iş yerine en uygun yetkinlik ve kişilik özellikleri de belirlenmiş olmalıdır. Ancak bundan sonra titizlikle gerçekleştirilecek bir seçme süreci ile gelecek vadeden uygun adaylar kuruluşa kazandırılabilir. Güven sorunlarının fazlaca yaşandığı günümüzde referans araştırması konusu doğru kişiyi işe alma sürecinin en önemli aşamalarından biri hâline gelmiştir.

Uygun adayları iş yerine çekebilmeye en önemli faktör, işin cazibesi ile işveren markası/kuruluş imajıdır. İşveren markasını ise kuruluşun çevresine yansıttığı iktisadi ve sosyal performansı sonucu ortaya çıkan algı oluşturmaktadır. Kuruluşların çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, örgüt kültürü, sosyal sorunlara karşı duyarlılıkları vb. bu kapsamda değerlendirilmektedir. Career Builder'in araştırmasına göre adayların %90'dan fazlası iş ararken işveren markasını göz önünde bulundurmaktadır (DeCenzo vd., 2017, s. 129). İşveren markası aynı zamanda kuruluşun ahlaki imajını da içerir. Bu nedenle başvuruların sayısı ve niteliğinde belirleyici temel faktörler arasında yer alır.

Gerek işe alımlarda gerekse yer değiştirme ve terfi uygulamalarında, iş ile çalışan eşleştirmesinde bilgi, beceri, deneyim ve kişilik en önemli faktörlerdir. Liyakat ve ehliyet denilen bu husus, İslam literatüründe önemli bir yere sahiptir -“Allah size, emanetleri mutlaka ehline vermenizi ve insanlar arasında hükmettiğiniz zaman adaletle hükmetmenizi emrediyor” (Nisâ Sûresi, 4:58). Hz. Muhammed'in (s.a.v) vali olma isteğinde bulunan yakın arkadaşı Ebû Zer'in (r.a.) isteğini ilgili görev bakımından liyakat eksikliği (zayıf olma) gerekçesiyle reddetmiş olması dikkat çekici bir örnektir (Hadislerle İslam, 2013, s. 391). İş gereklerine uygun yeterliliklerin aranması sadece işverenlerin ahlaki sorumluluğu olmayıp çalışanlar için de benzer yükümlülükler söz konusudur. Helal rızık peşinde koşmak, onu aramak-yetkinliklere uygun, meşru işi arama ve o işte çalışmak- her mümin için bir görevdir (Taberani, Mu'cem-ul Evsat, 8, s. 22).

Seçme ve yerleştirme süreci ile ilgili olarak günümüzde karşılaşılan ahlaki problemlerin başında kayırmacılık (nepotizm ve favoritizm) gelmektedir. Özellikle kamu kesiminde olmak üzere siyasi faktörler, vakıf, dernek, sendika vb. baskı gruplarının bu konudaki etkileri bilinen bir gerçektir. Özel sektörde ise bu konuda akrabalık ilişkilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. İş gücü piyasasının genel algısı da bu yöndedir

(İĞİAD, 2018, s. 136). Belirtilen sorunları bertaraf etmek, konu ile ilgili baskılardan kurtulmak amacıyla son yıllarda birtakım kuruluşların kendileri için kritik değer taşıyan seçme sürecini profesyonel firmalar aracılığı ile yürüttüğü görülmektedir. Seçme sürecinde uygulanan sınavlar, testler vb. ölçme-değerlendirme araçları, isabetli kararlar alınmasına ve sürecin adil ve objektif bir şekilde yönetilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Son yıllarda kaynak yönetiminin artan stratejik önemi, İKY'nin bu konudaki rolünün daha iyi anlaşılması, artan kurumsallaşma çabaları vb. ile “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” anlayışının yaygınlık kazanması, İK süreçleri performansının da ölçülmesini de zorunlu hâle getirmiştir. İK süreçleri performansının periyodik olarak ölçülmeye ve izlenmeye başlanması ile iyileştirmelerin geciktirilmeksizin gerçekleştirilmesinin işletmelerde birtakım sorunları önemli ölçüde azalttığını göstermektedir. Örneğin; “deneme süresinde işten ayrılan çalışan sayısı/oranı” kuruluş/İK profesyonellerinin seçme/işe uygun kişileri alma performansını göstermekte bu nedenle de işe alımlarda yetkinlik kriteri daha özenle aranmaktadır.

Ahlaki zeminde yürütülen başarılı ve isabetli bir işe alma süreci şu hususları içermelidir:

- Seçim sürecinde rol alan kişiler, bu konuda yeterli bilgi, beceri ve duyarlılığa sahip olmalı,
- Liyakat ve ehliyet gözetilmeli (din, dil, ırk, cinsiyet vb. herhangi bir ayrımcılık yapmaksın doğru kişiler işe alınmalı),
- İhtiyaca göre (sayı ve yetkinlik) hareket edilmeli,
- İstihdam fırsatlarının oluşturulması ve sunumunda adil davranılmalı, ayrımcılık yapılmamalı. “Daha ehil ve liyakatli varken yakınlık sebebiyle bir başkasını tercih ve istihdam eden kimse, Allah’a, Resulüne ve bütün Müslümanlara karşı hainlik etmiş olur” (Askalani, 1973, 2, s. 233),
- İşe alınan kişi, kendisine (bilgi, beceri, deneyim, fiziki yapı vb.) en uygun iş ve ortamda görevlendirilmelidir. “Onları kaldıramayacakları yüklerin altına sokmayın, sokarsanız kendilerine yardımcı olun” (Buhârî, 1, s. 15). İş ve işyerine uyumu için gerekli destek (oryantasyon) sağlanmalıdır. İslam hukukuna göre, kişilerin yaş, bünye ve kuvvetine uygun olmayan işlerde çalıştırılması uygun bulunmamıştır (Şakfe, 1968, s. 42).

İş gücü temininde temel ilke, öncelikle mevcut (iç) kaynaklara yönelmektir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kişi açık pozisyona uygun hâle getirilebilir. Bununla birlikte:

- Çalışma ilişkileri bir sözleşmeye dayalı olmalıdır ve sözleşme ile ilgili tüm unsurları içermelidir, sözleşmede belirlenmeyen hususlarda ise örf esas alınır -“Onlar ki, emanetlerine ve verdikleri sözlere uyarlar” (Mü’minun Suresi, 23:8).
- Sözleşme (herhangi bir etki altında kalınmaksızın) hür irade ile yapılmış olmalıdır. Satış (akit/sözleşme) ancak karşılıklı anlaşmadan sonra tamamlanan bir olaydır. İş sözleşmesinin yazılı olması (4857 Sayılı İş Kanunu’nun 8. Maddesi’ne göre süresi bir yıl ve üzeri olan sözleşmeler yazılı olmak zorundadır) tavsiye edilmiştir. Yazılı olmadığı takdirde örfeye göre işlem yapılır (eş-Şerif, 1986, s. 88).
- Yapılacak (meşru) bir iş bulunmalıdır -“Ey iman edenler! Mallarımızı aranızda batıl yollarla yemeyin” (Nisâ Süresi, 4:29).
- İşin (miktarı, ödeme şekli belirlenmiş) bir ücret karşılığında yapılıyor olması gereklidir,
- Sözleşme süresi (belirli, belirsiz, deneme süreli) tarafların rızasına bağlıdır (eş-Şerif, 1986, ss. 118-123).

Günümüzde işlerin yapısı, belirli alanlarda uzmanlıkların önem kazanması, ahlaki sorunların artması vb. hususlar, işe alma süreci performansının tek başına yeterli olmadığını, iş gücü piyasasında (artan işsizlik oranlarına karşın) değeri sürekli artan kazanım/nitelikli iş gücünün elde tutulması konusunu önemli bir İKY işlevi olarak ortaya çıkarmıştır. Yıkıcı rekabetin artması ve yönetimde ahlaki değerlerin göz ardı edilmesi, firmaların rakiplerin sahip olduğu nitelikli iş gücünü ayartma eğilimini arttırmakta bu nedenle de nitelikli iş gücünü elde tutmak zorlaşmaktadır. İktisadi faktörlerin ön plana çıktığı günümüzde elde tutma önemli bir İKY işlevi hâline dönüşmüş durumdadır. Hem rakibe ait bilgilere sahip olma, hem de onu zayıf düşürmeyi amaçlayan bu tür yaklaşımlar iş piyasalarında önemli birer ahlaki sorun olmaya devam etmektedir. Elde tutma (*retaining employees*); organizasyonların yetenekli, rekabet sürecinde kendisini ayakta tutabileceğine inandığı çalışanlarını alıkoyma becerisidir (HBSP, 2011, s. 14). Bu alıkoyma, nitelikli, kuruluş ve değerleri ile uyumlu çalışanların belirli bir işlev veya seviye için uygun süre elde tutulması anlamını taşır. Nitelikli çalışanların ikamesi zor ve maliyetlidir. Bu nedenle onları elde tutabilmek için işi ve iş yerini cazip hâle getirmek, kendilerine değerli olduklarını hissettirmek, güçlü ilişkiler, güven ortamı oluşturmak, özerklik ve esneklik sunmak, iyi bir ücretten fazlasını sunmak vb. gibi yaklaşımlar gereklidir. Çalışanların psiko-sosyal yönlerine dönük yatırımlar bu konuda oldukça önemlidir (Thompson, 1998, s. 99). Aidiyet duygusunun çalışanı kuruluştaki tutabilecek en önemli

faktör olduğu ise unutulmamalıdır. Baltaş Grubu tarafından 2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre örgüte bağlılığı en fazla etkileyen faktörün kariyer fırsatları olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla kişisel gelişim, ücret, yaşam kalitesi, tanıma ve takdir, işin cazibesi, örgütsel ilişkilerin kalitesi hususlarının takip ettiği belirlenmiştir (Baltaş, 2009, ss. 62-64).

### **Eğitim ve Geliştirme (Training and Development)**

Organizasyonların çalışanlarına karşı başlıca iki yükümlülüğü bulunmaktadır. Birincisi; ruhsal, toplumsal ve yasal sözleşmelere uygun olarak çalışanların maddi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, ikincisi ise çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân tanımadır. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi beraberinde iş tatminini de oluşturur (Başaran, 1992, ss. 177-179). Ancak yapılan araştırmalar bu konuda çalışanlara gerekli desteğin yeterince verilmediğini göstermektedir (Covey ve Merrill, 2013, s. 113).

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından kazanılması için kuruluşlar tarafından planlanmış faaliyetleri ifade eder (Noe, 1999, s. 4). Eğitim, çalışanlara iş performansı için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırma ve geliştirme sürecidir. Amacı, çalışanlara işlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli, günün şartlarına uygun bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırmaktır. Eğitimle kazanılan bilgi, beceri ve davranışlar, organizasyonların entelektüel sermayesini oluşturur, eğitim bireysel performansla birlikte örgütsel performansı da etkiler (Kelly, 1987, s. 22). Organizasyonların başarısı ve geleceği (rekabet piyasasındaki durumu), eğitilmiş insan kaynağına (entelektüel sermaye) bağlıdır. Entelektüel sermaye motive edilerek harekete geçirildiğinde başarı kendiliğinden ortaya çıkar. Bu nedenle eğitime yapılan harcamalar, kuruluşların en önemli ve stratejik yatırımları olarak değerlendirilmelidir.

Eğitim en etkili güçlendirme aracıdır. Organizasyonların en önemli görevi, kendilerini ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek yetenekleri bulup onları güçlendirmektir. Bu ise meta beceriler (genel bilgi) yanında kaldıraçlı beceriler (örgüt için diğerlerine kıyasla daha değerli bilgi, beceri) ve tescilli beceriler (örgüte özgü bilgi, beceri) kazandırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ile mümkündür (Stewart, 1997, ss. 96-102).

Hangi çalışanın ne tür bir eğitime ve ne kadar süreyle tabi tutulacağı, eğitim ihtiyacı analizi ile belirlenir. Eğitim ihtiyacı analizinde; stratejik yönelim, örgütsel analiz, görev ve kişi analizlerinden yararlanılır (Şencan ve Erdoğan, 2001, ss. 14-29). Planlama buna göre yapılır, uygulama sonuçlarının hedeflere uygunluğu etkinlik değerlendirmesi ile belirlenir. İşe yeni alınan kişilerin oryantasyon eğitim-

leri de bu kapsamda değerlendirilebilir. Eğitim planlaması, plan ve uygulamaların hedeflere uygunluğu ile bu alandaki yatırımların geri dönüşümünün belirlenmesi, eğitim ve geliştirme sürecinin yönetiminde oldukça önemlidir. Bu nedenle her kuruluş kendine uygun değerlendirme sistematiği oluşturmalıdır. Bu alanda en fazla kullanılan dört kademeli (reaksiyonlar, öğrenme, davranış ve sonuçlar) Kirkpatrick modelidir (Noe, 1999, ss. 149-182).

İş yerlerinde eğitim ve geliştirme süreci ile ilgili birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Bunların başında (istisnalar hariç) konunun öneminin hem işveren hem de çalışanlar tarafından yeterince kavranılmamış olması gelmektedir. Durum böyle olunca yasalardan kaynaklanan zorunlu eğitimler dâhil eğitim konusu bir maliyet unsuru ve angarya olarak değerlendirilmekte ya da hiçbir analize dayalı olmaksızın dostlar alışverişte görsün kabilinden gereksiz harcamalara neden olan uygulamalara sıkça rastlanabilmektedir. Bu alanda yaşanan bir başka sorunu ise (eğitim konusunun kişisel gelişimle ilgisi ve maliyet boyutu nedeniyle) oluşturulan fırsatlardan (özellikle yurt dışı ve sertifikalı eğitimler) yararlandırmada yaşanan adaletsizlikler ve kayırmacı davranışların oluşturduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar, insan sermayesine yapılan yatırımların (eğitim vb.) marjinal değerinin, makine ve teçhizata yapılan yatırımın marjinal değerinden üç kat daha fazla olduğunu göstermektedir (Stewart, 1997, s. 93). İşletme yöneticilerine düşen, kendilerini ayakta tutup geleceğe taşıyabilecek yetenekleri bulup onları eğitip geliştirmek (güçlendirme) olmalıdır. Ancak şurası da unutulmamalıdır ki iş yerlerinde başarılı ve kalıcı olmak sadece mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ile sağlanamaz, ahlaki becerilerin de geliştirilmesi gerekir. Ahlaki beceriler, ahlaki değerlerle bütünleşik eğitimlerle kazanılabilir. Bu konuda öncelikli sorumluluk çalışana aittir, arzu ve çabasıyla bunu ortaya koymalıdır. İşverene düşen ise bu konuda çalışanlarını teşvik etmek ve desteklemektir.

Ahlaki sorunlarla baş edebilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde şu hususlara özen gösterilmelidir:

- Eğitim ihtiyaç analizleri düzenli yapılmalıdır,
- Eğitim fırsatları adilane dağıtılmalı, kayırmacılık yapılmamalıdır,
- Yönetici ve çalışanlar, eğitimin önemi ve yönetiminde adalet konusunda bilinçlendirilmelidir,
- Süreç performans parametreleri/göstergeleri (adam-saat/yıl vb.) belirlenmeli ve düzenli olarak izlenmelidir,

- Planlar ve kullanılacak kaynaklar ayrıntılı olarak belirlenmelidir,
- Uygun ortam (fiziki-manevi) oluşturulmalı, yetkin eğitimcilerle (iç, dış) çalışılmalıdır,
- Uygun araç ve yöntemler (outdoor vb.) kullanılmalıdır,
- Sonuçlar mutlaka değerlendirilmeli (etkinlik değerlendirmesi), diğer süreçlerin yönetimi (ücret, kariyer vb.) ile iyileştirme faaliyetlerinde kullanılmalıdır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kazandırılacak bilgi ve becerilerle çalışanları hem mevcut konumlarında hem de geleceğe hazırlama bakımından en önemli güçlendirme aracıdır. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme (*empowerment*); yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin/çalışanların karar verme haklarını/yetkilerini arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2018, s. 418). Çalışanların güçlendirilmesi; katılım, yetki devri ve motivasyon kavramları ile yakından ilişkilidir. Güçlendirme insana değer veren, güvene dayalı, çalışanı işin sahibi gibi gören, çalışana yapılan yatırımları işletmenin geleceğine yapılan yatırımlar olarak değerlendiren bir anlayışın ifadesidir.

Güçlendirme sadece çalışana yetki vermek değil aynı zamanda o yetkinin beklentilere uygun bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması sürecini de kapsar. İşletmeler güçlendirme uygulamaları ile çalışanların motivasyon, yönetsel yetkinlikler ve performans düzeylerini arttırmakta ve geliştirmektedirler (Barutçugil, 2004, s. 398). Kendini güçlü hisseden, kendine güvenen çalışanların ahlaki zeminde kalarak yüksek performansa ve başarıya odaklanması beklenen bir durumdur. Tereddütlü, kendine yeterince güveni olmayan kişilerin ise hata yapma, ahlaki zeminden uzaklaşma riski oldukça yüksektir.

Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi sürecinde başta yöneticiler olmak üzere iş yerindeki bütün çalışanların birbirine destek olabileceği, paylaşabileceği pek çok husus bulunmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını bu konuda teşvik ederek desteklemeleri (“İyilik ve takva (Allah’a karşı gelmekten sakınma) üzere yardımlaşın” (Mâide Sûresi, 5:2); “Müminler -dayanışma ve yardımlaşmada- bir binanın tuğlaları gibi birbirine bağlıdır” (Müslim, Birr, 65)), bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşmaları, çalışanlar açısından da hiçbir kıskançlık ve dışlama olmaksızın dayanışmacı ve paylaşımcı bir yaklaşımla benzeri davranışların ortaya konulması, sürecin ahlaki zeminde kalarak etkinlik ve verimliliği açısından son derece önemlidir. Bu anlayışın uzun yıllar Müslüman-Türk toplumunda çalışma ilişkileri dâhil (örneğin; Ahilik Modeli) bütün ilişki süreçlerine yön veren önemli etken olduğu bilinmektedir.

## Ücret Yönetimi (Compensation Management)

Ücret; bedenî veya fikrî emeğin üretime katkısı karşılığında (çalışana) ödenen bedeldir. Diğer bir ifade ile işletmenin kâr ve zararına bağlı olmaksızın işverenin emek sahibine üretilen malın satışını beklemeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir (Zaim, 1997, ss. 196-197). Tanımda dört husus dikkat çekmektedir. Buna göre:

- Ücret emeğin bedelidir,
- Ücrete hak kazanma/ücretin ödenmesi, kuruluşun kâr veya zararına bağlı değildir,
- Ücret (herhangi bir işlemin/ürünün satışı vb. beklenmeksizin) hak edişi müteakiben derhal ödenmelidir,
- Ücret güvence altında olmalıdır.

Ücret en basit şekildele işçinin yaptığı iş karşılığında ödenen/aldığı bedeldir. İşveren, işçinin kendisine sağladığı menfaat karşılığı bu bedeli/ücreti ödemek zorundadır. Hukuki ve ahlaki olan da budur. İslam hukukuna göre işçiye çalışması karşılığı verilen, para ve parayla ölçülmesi mümkün her mal ve menfaat ücret olarak kararlaştırılabilir. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 32. Maddesi'nde: "Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır" şeklinde tanımlanmıştır. 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61. Maddesi'nde ise "çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatler" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, Mecelle'de yapılan tanımlamaya daha yakındır. Ücretin müteakvim (kullanılıp faydalanılması mübah olan) bir mal olması, ayrıca sonradan tarafları bir anlaşmazlığa ve mağduriyete düşürmeyecek ölçüde açık ve bilinir olması da şart koşulmuştur (Bardakoğlu, 2000, s. 385).

Ücretlerin belirlenmesinde daha fazla kazanma arzusu (kâr beklentisi), adalet duygusu, eşitlikçi anlayış ve ihtiyaçlar etkili olmaktadır. Serbest piyasa sisteminde ücretlerin belirlenmesinde piyasa şartları (dışsal faktörler) en önemli etkidir. İşverenin ödeme gücü/eğilimi (içsel faktörler) de önemli belirleyicilerdendir. İslam'a göre ise adalet, ihsan (hak edişin üzerinde yapılan ödemeler) ve uhuvvet (işçi-işveren arasındaki kardeşlik duygusu) bu konudaki ana belirleyicilerdir (Sadeq, 2018, s. 43). Çalışanın yetenek, bilgi, beceri ve deneyimi, harcadığı emek, işin süresi, işin niteliği vb. ücretlerin belirlenmesinde esas alınmalıdır. Ücretlerin seviyesi; çalışan saygınlığını korumalı, insanca yaşama imkânı sağlamalıdır (eş-Şerif, 1986, ss. 240-259; Karaman, 1981, s. 54).

Bir İKY işlevi olarak ücret yönetimi; çalışanların işleri ile ilgili ücret takdirine yönelik politika, yapı, sistem ve uygulamaları ifade eder (Demir ve Acar, 2014, s. 103). Etkinlik, adalet, yasalara ve ahlaki ilkelere uygunluk ücret yönetiminin temel prensiplerini oluşturur (Milkovich, Newman ve Gerhart 2011, s. 15). Ücret yönetiminin amacı; liyakatli/yetkin kişileri örgüte çekecek, onları motive edecek ve elde tutabilecek bir yapıyı oluşturmaktır. Bu yapı, iş değerlemesi sonucu ortaya çıkan, çalışanlar ve temsilcileri tarafından bilinen ve kabul edilen adil ve şeffaf bir ücretleme sistemini ifade etmelidir (Askalani, 1985, s. 172). Literatürde pek çok ücret teorisi bulunmaktadır (Ataay ve Acar, 2013, ss. 419-442; Bingöl, 2010, ss. 484-506; Zaim, 1997, ss. 262-290). Mevcut sistemlerden örgütsel yapıya en uygun olan/olanları benimsemek, yönetimin sorumluluğundadır. Esas olan, ücretlerin adil ve piyasa şartlarına uygun olmasıdır. Ücretlerin birtakım sosyal destek programları (sosyal paket, giyim, yakacak, temizlik malzemesi, bayram ikramiyeleri vb.) ile desteklenmesi, çalışan motivasyonu, verimlilik, bağlılık vb. açısından önemlidir. Ücret ve tazminatların hak ve adalet ölçüsünde belirlenmesi ve uygulanması, çalışanları rahatlatır, stres ve kaygılardan uzaklaşmasını sağlar, örgüte güveni artırır.

Günümüzde özellikle işverenlerin ücretlere en önemli maliyet kalemi olarak bakması bu konudaki sorunlara kaynaklık etmektedir. Ücret yönetimi süreci ile ilgili ahlaki sorunların başında adilane olmayan davranışlar gelmektedir. Ücretlerin belirlenmesinde yetkinlik, iş yükü ve riskleri ya da performansın değil de kişiye göre ücret takdiri, işsizliğin fırsat bilinerek piyasa ücretleri altında/düşük ücret verilmesi vb. uygulamalarla ödemelerin zamanında yapılmaması, eksik ödeme, işveren maliyetlerinden kaçınma maksatlı bordrolarda gerçek ücretleri göstermeme, kayıt dışı ödemeler, yasal süreleri aşan fazla mesailer ve bunların ücretlendirilmesinden kaçınma vb. bunların başlıcalarındandır. Yapılan araştırmalar da bu durumu teyit etmektedir (İGİAD, 2018, ss. 133-134). Ahlaki bir sorun olan ve emek istismarı olarak nitelendirilebilecek düşük ücretler aynı zamanda çalışanları ahlak dışı davranışlara yöneltme riskine de sahiptir. Ahlaki değerler gözetilerek ücret belirlemede şu hususlara dikkat edilmelidir:

- *Ücret adaleti sağlanmalıdır:* Ücretler, iş yükleri ve riskleri ile çalışan yetkinlik ve performansları göz önünde bulundurulmak suretiyle (Dessler, 2011, s. 460) piyasa ücretleri de esas alınarak tarafların rızası dâhilinde adaletle belirlenmelidir -“Şüphesiz Allah, adaleti... emreder...” (Nahl Sûresi, 16:90). “İnsanların mallarını eksiltmeyin” (A'râf Sûresi, 7:85). İslam'da ücret politikasının temelini adalet yani adil ücret anlayışı oluşturmaktadır. Adalet, herkese hak ettiğini ve layık olduğunu vermektir. Gerek harcanan emek gerekse değer bakımından her



iş ve hizmet aynı değildir. İş verimi ve çalışan performansı, ücreti belirlemede en temel faktör olarak görülmelidir -“Siz ancak işlediklerinizin karşılığı ile cezalandırılırsınız” (Sâffât Sûresi, 37:39). Ücret yönetiminde adaleti gözetme aslında işletmenin çalışanlarına verdiği değer de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Bloom, 2004, s. 150). Ücret adaletine inanan çalışanların işe ve iş yerlerine bağlılığı ise bilinen bir gerçektir.

- *Ücret işin niteliğine ve çalışanın yetkinliğine uygun olmalıdır:* İşlerin güçlüğü, riskleri, gerektirdiği bilgi ve beceri, ücret belirlemede en önemli kriterlerdir (Ivancevich, 2010, s. 295; Yeniçeri, 1986, ss. 282-283). Bu nedenle farklı işler için farklı ücret olması en tabii durumdur -“Herkesin yaptıklarına göre dereceleri vardır” (Ahkâf Sûresi, 46:19). “Siz ancak işlediklerinizin karşılığı ile cezalandırılırsınız” (Sâffât Sûresi, 37:39). Önemli İslam hukukçularından Muhammed Ebû Zehrâ (1898-1974); “işlerde ücretler, çalışmanın kıymetine, işçiye, ailesine (israf etmeksizin) yetecek miktara göre takdir edilir (belirlenir)” demiştir.
- *Ücret maruf (örfe uygun/optimal düzeyde) olmalıdır:* Ücretler, insanca yaşayabilecek düzeyde ve piyasa şartlarına uygun olmalıdır -“Eğer çocuklarınızı (bir süt anneye) emzirtmek isterseniz örfeye uygun olarak vereceğiniz ücreti güzelce ödediğiniz takdirde size bir günah yoktur” (Bakara Sûresi, 2:233). Mevcut şartları (işsizlik, göçmen/kaçak işgücü vb.) ve emeğin pazarlık gücünün zayıflığını fırsat bilerek piyasa ücretleri altında ücret belirlemek, ahlaki ve insani açıdan kabul edilebilir bir durum değildir. Çalışanın emeğinin karşılığını ifade etmeyen düşük ücretler hem çalışan performansı, hem de çalışan davranışı olarak işe ve iş yerine negatif olarak yansır. İşverenler diğer alanlarda olduğu gibi ücret belirlemede de bencillikle değil, ahlaki değerler çerçevesinde hareket etmenin kazan-kazan için bir ön şart olduğunu unutmamalıdır.
- *Ücretin belirlenmesinde ihtiyaç göz önünde bulundurulmalıdır (sosyal ücret):* Ücretin belirlenmesinde, iktisadi unsurların dışında işçinin ihtiyaçları (medeni durumu, bakmakla yükümlü bulunduğu kişiler vb.) göz önünde bulundurulmalıdır (Milkovich vd., 2011, s. 45; Şakfe, 1968, ss. 85-98; Zaim, 1992, ss. 84-88). Ahlaki yaklaşım olarak değerlendirilebilecek bu husus başta ülkemiz olmak üzere daha ziyade Müslüman ülkelerde yaygın olan bir uygulamadır. Hz. Muhammed (s.a.v) savaş ganimetlerini taksim ederken evliye iki, bekara bir hisse vermiştir (Ebû Dâvûd, 3, s. 359). İnsanların maddi ve manevi olmak üzere iki türlü ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçlar ve sonuçları birbiriyle ilişkilidir. Maddi ihtiyaçların karşılanması genellikle manevi ihtiyaçların karşılanması için de zemin oluşturur. Maddi ihtiyaçları karşılanan kişi, refaha, maddi ihtiyaçları yanında

manevi ihtiyaçları karşılanan ise mutluluğa erişir. Devlet ve işverenler bu hususları göz ardı etmemelidirler.

İslam hukuku, ücret konusunu, iş sözleşmesinin en önemli parçası olarak görmektedir. Mecelle'nin 565. Maddesi'nde: "Ücret belirlenmeksizin işçi istihdam edildiğinde gündeliği belirli ise belirlenmiş olan ücret, değilse benzeri işçiye verilen ücret (piyasa ücreti) verilir" denilmektedir. Bu ifade, işçi ücretlerinin emsal işçi/emeğin piyasa değeri altında belirlenemeyeceği ilkesini ortaya koymaktadır.

- *Sözleşmede belirlenen süreyi aşan çalışmalar (fazla mesai) ayrıca ücretlendirilmelidir:* Sözleşmede/yasada belirlenen süreler dışındaki çalışmaların ayrıca ücretlendirilmesi hem yasal hem de ahlaki bir zorunluluktur. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 41. Maddesi'ne göre fazla çalışma yasada yazılı koşullar çerçevesinde haftalık 45 saati aşan çalışmalardır (854 Sayılı Deniz İş Kanunu'na göre bu süre, gemi adamları için haftalık 48 saattir). Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının %50 yükseltilmesi suretiyle ödenir (Deniz İş Kanunu'nda bu oran %25 olarak belirlenmiştir). İşverenler gerekmedikçe fazla mesaiye yönelmemeli yapılması hâlinde ücreti tahakkuk ettirilip çalışanın bordrosuna yansıtılmalıdır.

Çalışanların ise işlerini normal zamanında bitirmeyip fazla mesaiye yönelmeleri ahlaki bir davranış olmaz. İbn Nüceym (H.926-970) bu konuda: "Bizzat üzerlerine vazife olan herhangi bir işten dolayı (fazladan) ücret almaları helal değildir. Üzerine vazife olmayan bir iş karşılığında (ise) ücret almaya hak kazanırlar" demiştir (Yeniçeri, 1986, s. 290).

- *Sözleşme şartları üzerindeki (fazla) performans ayrıca ücretlendirilmelidir:* -"Herkesin yaptıklarına göre dereceleri vardır" (Ahkâf Sûresi, 46:19). 'İlahi yardım, işçinin çalışmasına göre iner. Kimin çalışması mükemmel, sağlam olursa hasenat -sevap, iyilikler- ona kat kat verilir' (Sirac-ul Münir, 1, s. 413; Akt. Şakfe, 1968, s. 56). Yüksek performansın ödüllendirilmesi ahlaki bir gereklilik olması yanında, hem ilgilinin motivasyonu ve gelecek performansının yükseltilmesi, hem de diğer çalışanların bu konuda teşvik edilmesi anlamına gelir.
- *Ücretler geciktirilmeksizin ödenmelidir:* Ücret, emek sahibi açısından farklı bir öneme sahiptir. Başka bir kaynağa sahip olmadığı sürece geçimini sağlama, bakmakla yükümlü bulunduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılama vb. ücret geliri ile mümkündür. Özellikle günümüzde zamana dayalı ödemeler (borçlar), ücretlerin zamanında ödenmesini, çalışanlar açısından daha önemli hâle getirmiştir. Bu nedenledir ki çalışma hayatında ahlaki değerleri önemseyen kurumsal

firmalar, performans göstergeleri arasına “ücretlerin zamanında ödenme oranı” gibi kriterler koymuşlardır.

İslam’a göre sözleşmede aksine bir hüküm bulunmadığı takdirde işin bitimi/belirlenen sürenin sona ermesi (hafta, ay vb.) ile birlikte ücretin hemen ödenmesi gerekir. Çünkü bu konuda ana kural; “işçiye ücretini teri kurumadan (geciktirmeksizin) veriniz” (Heysemî, 1352, 4, 97) şeklindedir. İşveren, ödeme planı içinde (sözleşme ve örfü uygun olarak), çalışanlarının hak edişlerini öncelemek durumundadır. Konunun önemini vurgulayan ve bu konuda işverenlerin uyarıldığı pek çok hadis mevcuttur -“Üç kimse kıyamet gününde, karşılarında beni -Allah’ı- bulacaklardır: Benim adım vererek anlaşılan ve sonra da anlaşmaya uymayan kişi, hür birini köle olarak satıp parasını yiyen kişi ve bir işçi tutup işini gördüren ve ücretini vermeyen kişi” (Buhârî, İcâre, 10).

### Performans Yönetimi (Performance Management)

Performans; yapılan iş, uygulama, icraat, başarıma arzusu, başarı anlamlarında kullanılan bir kavramdır (TDK, 2019b). Performans yönetimi ise örgüt ve çalışanların verimliliğini hedeflenen düzeye çıkarmayı amaçlayan bir süreçtir. Yönetici ve çalışanın beklentilerini birbirine aktardıkları, yönetimin desteği ile planlanan hedeflere ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri bildirim sağladığı ve sürecin sonunda değerlendirme yaptığı bir sistemdir (Uyargil, 2017, s. 3). İş gücünün katma değerinin ölçülmesi ve arttırılması açısından örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar (Mondy, 2017, s. 198).

Performans yönetimi sistemi objektif kriterler, adilane bir değerlendirme yapılabilmesine yönelik altyapı ile çalışanların tanınması ve takdir edilmesine yönelik zemin oluşturması, kariyer, eğitim, iletişim vb. diğer süreçleri desteklemesi nedeniyle İKY’nin ahlaki zeminde kalarak başarısına önemli katkılar sağlar. Performans kriterleri sadece iş sonuçları ile ilgili değil, ahlaki değerlere (dürüstlük, nezaket, sorumlu davranma, güvenilirlik, özveri vb.) bağlılık ve uyumla da ilişkilendirilmelidir. Bu yaklaşımın toplam performans (maddi-manevi) üzerinde önemli katkılar sağlaması beklenen bir durumdur. Winstanley ve Stuart-Smith’e (1996) göre performans yönetim süreci; kişilik ve ilişkilerde saygı, dürüst prosedürler ve şeffaflık temeline dayalı olarak kurgulanmalı ve yönetilmelidir.

Performans değerlendirme, çalışanların pozisyon hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları konusunda geri bildirim sağlayan bir değerlendirme aracıdır, ayrıca performans yönetiminin başarısı açısından önemli rol oynar. Hedeflerin gerçekleşme durumu yanında çalışan potansiyelinin de belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle

elde edilen sonuçlar ilgilerle paylaşılmalı, iyileştirme/geliştirme planları birlikte yapılmalıdır. Değerlendirme yöntemleri açısından örgüte en uygun olanı kullanılmalıdır. Elde edilen sonuçlar sadece çalışanın mevcut iş performansını ortaya koymakla kalmaz onun ücret, kariyer, eğitim ve gelişimi ile örgütteki geleceğini de belirler.

Performans değerlendirme; sistemin ve öneminin gereğince anlaşılabilmesi, değerlendirme sürecinde yaşanan ön yargılar, kontrast hataları, hale etkisi (halo effect), sorumluluktan kaçınma, kriterlere bağlılıktan uzaklaşma, duygusal davranma vb. ile sonuçları hakkında çalışanların bilgilendirilmemesi ve diğer İKY süreçlerine yeterince yansıtılmaması nedeniyle önemli ahlaki sorunların yaşandığı bir süreçtir. Bu sorunların yaşanmaması/ortadan kaldırılması için şu hususlara dikkat edilmesi önemlidir:

- Kurum/kuruluşta etkili bir performans kültürü oluşturulmalıdır,
- Performans standartları gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Sürecin yönetiminde görev alanlar gerekli bilgi, beceri ve olgunluğa sahip olmalıdırlar,
- En uygun yöntem/yöntemler uygulanmalıdır,
- Adaletle gerçekleştirilmeli, değerlendirme hatalarından (hale etkisi, kontrast hataları, önyargılar vb.) özenle kaçınılmalıdır,
- Sistem ve sonuçları hakkında ilgililer yeterince bilinçlendirilmeli/bilgilendirilmelidir,
- Sonuçları (özellikle çalışan lehinde olmak üzere) tanıma ve takdir, ücret, kariyer vb. uygulamalarda kullanılmalıdır.

Etkili bir performans yönetimi sistemi, İKY'de adaleti sağlamak için en önemli araçlardandır. Çalışanlardan yüksek performans alabilmenin en önemli yolunun sadece onların örgüt kültürüne adaptasyonunu istemekten değil, onların sahip oldukları değerleri de önemsemekten geçtiği unutulmamalıdır.

Kişinin performansı, sahip olduğu yetkinlikleri ile inanç ve değerlerine bağlıdır. Ortaya konan performans fark edilip ödüllendirildiğinde, iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İşinde mutlu, huzurlu ve güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini ise ortaya konacak çabanın (performans) niteliği ve düzeyini belirleyen en önemli faktördür (Barutçugil, 2004, ss. 390-392; Özgüven, 2003, s. 127).

Performans/başarı karşılıksız bırakılmamalı mutlaka ödüllendirilmelidir. Çalışanlara emeğinin hakkını vermek, onları cesaretlendirip desteklemek, başarılarını

maddi/manevi ödüllendirmek, ahlaki ve adilane bir yönetim anlayışının gereğidir. Parasal katkıda bulunanlara (hissedar) olduğu gibi emeği ile katkıda bulunanlara (çalışan) da kâr payı ödenmesi adaletli bir yaklaşımdır (Handy, 2005, s. 81). İslam ahlakı, bu konuda duyarlı davranmayı ana ilke edinmiştir -“Artık kim zerre ağırlığına bir hayır işlerse onun mükafatını görecektir. Kim de zerre ağırlığına bir kötülük işlerse onun cezasını görecektir” (Zilzâl Sûresi, 99:7-8). Başarı standartları/hedefler ile ödüllendirme sistematığı arasında anlaşılır ve kabul edilebilir bir orantı olması gerekir. Ödüller, performans yönetiminin belirli bir davranış ya da sonucu teşvik etmeyi amaçlayan yönüdür. Ödül kavramı, çalışanın değer verdiği her şeyi kapsar. Bu nedenle organizasyonlar ödül sistematığını oluştururken hedef/sonuçlarla ödüllerin uyumluluğu yanında çalışan beklentilerini de göz önünde bulundurmalarıdır. Ahlaki değerlere bağlı kurumsal örgütler, tanıma ve takdir uygulamalarını bir performans göstergesi olarak belirlemekte ve periyodik olarak izlemektedirler.

İnsan kaynakları yönetiminde etkinlik, verimlilik ve örgütsel iklim performans ile ilgili temel kavramlardır. İşletmelerin etkinlik ve verimlilik beklentilerine ulaşabilmesi için öncelikli olarak yapması gereken, çalışanlarına kendileri ve sahip olduğu değerlerin önemsendiğini hissettirebilen bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

### **Kariyer Yönetimi (Carreer Management)**

Kariyer genel olarak bir kişinin hayatındaki işle ilgili deneyimleri dizisidir. Kariyer sadece belirli makam-mevkilerde hiyerarşik yükselmeyi değil, her türlü ilerleme ve gelişmeyi de ifade eder -“Herkesin yaptıklarına göre dereceleri vardır” (Ahkâf Sûresi, 46:19). Bu ilerleme ve değişimler, kişinin kabiliyetleri ve ilgileri ile ilgili olabileceği gibi iş ortamındaki değişimler ve değerlendirmelerle de ilişkili olabilir. Bir başka ifade ile kariyer, işin yeniden yapılandırılması suretiyle kişi için anlamı olan ve onu psikolojik olarak tatmin eden bir süreçtir. Kişilerin yetenek ve kabiliyetleri, sahip olduğu değerleri, kariyerle ilgili ihtiyaç ve güdüleri, kariyer değerlerini oluşturur ve bu değerler, hayat boyu değişim/gelişim gösterir (Erdoğan, 2003, ss. 12-17).

Kariyer yönetimi, örgütsel amaç ve hedefler ile çalışan hedef ve beklentilerinin uyumlaştırılması sürecini kapsar, planlama ve geliştirme olarak iki bileşenden oluşur. Günümüzde özellikle büyük ölçekli kurumsal firmaların kullandığı teknolojik programlar (SAP HR modülü vb.) etkin kullanıldığında subjektif unsurlardan büyük ölçüde arındırılmış kariyer planları oluşturulabilmektedir. Bu tür kuruluşlarda “kariyer planlarına uyum oranı” performans göstergesi olarak tanımlanmakta ve

yıllık olarak izlenmektedir. Kişinin ilave bilgi, beceri kazanma süreci ve ilerlemesi, kariyer gelişimi olarak nitelendirilmektedir. Örgütler ve bireyler bu konuda hedeflerine ulaşmak amacıyla kariyer planları yaparlar. Sağlıklı bir kariyer planlamasının bireysel/kurumsal öz değerlendirme (*self-assesment*) ile gerçekleştirilebileceği bilinmelidir.

Kariyer fırsatları, adayların/çalışanların o iş yerini tercih etmeye/çalışmaya devam etme kararlarını etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Baltaş Grubu tarafından yapılan bir araştırma sonucu örgüte bağlılığı en fazla etkileyen faktörün kariyer fırsatları olduğu bunu sırasıyla kişisel gelişim, ücret, yaşam kalitesi, tanıma ve takdir, işin çekiciliği, örgütsel ilişkilerin kalitesinin takip ettiği, işten ayrılmanın en önemli nedeninin ise gelişim imkânlarının olmaması olduğu belirlenmiştir (Baltaş, 2009, ss. 62-64).

Kuruluşlar örgüt stratejisi ile iş tanımları arasındaki ilişkiyi netleştirmeli, kariyer yolları ve gerekliliklerini net bir şekilde ortaya koymalı, çalışanlarını bu doğrultuda hedeflere ulaştıracak eğitici, geliştirici ve motivasyonel desteği sağlamalıdır. Kariyer yönetimi sürecinde adalet ve hakkaniyet ölçüsü mutlaka korunmalı, ahlaki değerler gözetilmelidir. Unutulmamalıdır ki ahlaki açıdan sorunlu bir kişi sonradan kolay kolay ahlaklı hâle getirilemez. Ancak ahlaklı ve karakter sahibi birisi, eksik bilgi ve becerilerini her zaman telafi imkânına sahiptir (Wright, 1994, s. 146).

Günümüzde kariyer konusunda yaşanan ahlaki sorunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- *Ayrımcılıkla ilgili olanlar:* Özellikle dikey kariyer konusunda karşılaşılan en önemli sorunların başında cinsiyet temelli ayrımcılık gelmektedir. Feminist yaklaşımlar bir tarafa bırakıldığında, tarafların kendilerine göre makul gerekçeler (görevin sürekliliği, işe uygunluk vb.) ortaya koydukları görülmektedir. Emanetin (iş/görev) ehline verilmesi/liyakat (Nisâ Sûresi, 4:58) şeklinde ifade edilen evrensel ahlak prensibi işe alımlarda olduğu gibi kariyer konusunda da sürecin etkin yönetimi açısından son derece önemlidir.

Kadınların yaşadığı *cam tavan* (glass ceiling) sorununun cinsiyet ayrımı temelli olduğu değerlendirilmektedir. Literatürde cam tavan özellikle yöneticilik pozisyonunda çalışan kadınların belirli seviyeden sonra yükselmelerini engelleyen faktörleri ifade etmektedir (Şimşek, Çelik ve Akatay, 2016, s. 370). ABD’de kadınların üst düzey pozisyonlarda yer alma oranının %15’ler civarında olduğu ifade edilmektedir (DeCenzo vd., 2017, ss. 73-74). Azınlık gruplar ve yaşlıların da benzeri sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Bu kapsamda yaşanan kariyer

sorunlarını ön yargılardan uzaklaşarak ve temel ahlaki değerlere bağlı kalmak suretiyle çözmek mümkündür. Aksi takdirde taraflar arasında istismara en açık alan olarak kalmaya devam edecektir.

- *Çift kariyerli eşlerle ilgili olarak yaşanan sorunlar*: Belirli uzmanlık alanında yer alan ve kariyer hedefleri bulunan bir işte ücret karşılığı çalışan eşler, çift kariyerli eşler olarak nitelendirilmektedir (Demirel, 2017, s. 70). Bu tür kişilerin işe alım sürecinden başlamak üzere çalışma hayatında önemli sorunlarla karşılaştıkları görülmektedir. Örneğin; karı-kocanın aynı iş yerlerine tercih edilmemeleri, aynı iş yerinde çalışırken evlenenlerden birinin işten ayrılmaya zorlanması, iş nedeniyle uzak bölgelerde birbirinden ayrı yaşamak zorunda bırakılmaları ve bu nedenle de aile bütünlüğünün zedelenmesi vb.
- *Ayışığı sorunu*: Çalışanın ücret yetersizliği/düşüklüğü, deneyim kazanmak vb. amacıyla asıl işi yanında başka iş/işler yapmasını ifade eder. Bu durum, kişinin asıl işindeki performansının düşmesine de neden olur. Ayışığı sorunu (moon lighting), gerek ücret seviyesi (işveren), gerekse performans (çalışan) açısından değerlendirilmesi gereken ahlaki bir sorundur. İşverenlerin, ücretlerin oluşturulmasında iş yükleri, piyasa ücretleri, ödeme gücü gibi iktisadi unsurların yanında ihtiyaçlar/sosyal boyutu da göz önünde bulundurması hem akılcı hem de ahlaki bir yaklaşımdır. Çalışanlara ücret harici sosyal yardımlarda bulunması, ücretlerinden uygun kesintilerle -kendi katkılarını da eklemek suretiyle- çalışanlarını konut sahibi yapması vb. uygulamalar bu kapsamdadır.

### **Koruma (İş Sağlığı ve Güvenliği/İSG)**

Sağlık çalışanların fiziksel ve duygusal hastalıklarının bulunmaması, güvenlik ise çalışanların işten kaynaklanan kazalar sonucu yaralanmalardan/ölümlerden korunması demektir (Mondy, 2017, s. 278). İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sorunların temelinde hatalı ve duyarsız yönetim yaklaşımları, güvenli olmayan çalışma şartları, ortam ve güvenli olmayan çalışan davranışları yer alır (Telman, Önen ve Özgeldi, 2015, ss. 66-71).

İşverenler, çalışanlarını iş yerinde oluşabilecek her türlü kaza, hastalık vb. risklerden korumak ve bu konuda her türlü önleyici tedbirleri almakla yükümlüdürler. Çalışanların bedensel bütünlüğü ve ruhsal sağlığını korumak, işverenlerin en temel görevlerindedir. Çalışanlar ise alınan tedbirlere/kurallara uymakla yükümlüdürler. Tarafların bu yükümlülükleri hem hukuki hem de ahlaki temele dayalıdır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Teşkilatı'nın (ILO) ifadesine göre İSG, bütün mesleklerde çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik hâl-

lerinin korunması, geliştirilmesi ve en üst düzeyde sürdürülmesidir. Bir başka ifade ile işin insana, insanın işe uyumunun sağlanmasıdır. İş sağlığı, çalışanların beden ve ruh sağlığının korunmasını, iş güvenliği ise çalışanların vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin/tehditlerin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. İSG'nin amacı; çalışanları koruma, üretim ve iş yeri güvenliğini sağlamaktır (Özkılıç, 2005, ss. 21-23).

Çalışanların yeterince bilinçlendirilmemiş olması, işverenlerce gerekli tedbirlerin alınmaması yanında mobbing, stres, taciz gibi unsurlar da iş sağlığı ve güvenliğini tehdit eden, kaza ve hastalıklara neden olan başlıca faktörler arasında yer alır.

ILO verilerine göre dünyada, her 15 saniyede 160 iş kazası gerçekleşmekte, her gün 6.300 işçi yaptıkları iş nedeniyle hayatını kaybetmektedir. Ülkemizde ise (SGK verilerine göre) 2016 yılında 286.068 iş kazası yaşanmış, bunun 1.405'i ölümlü sonuçlanmıştır. ABD'de 2010 yılında yaşanan ölümlü iş kazası sayısı 4.547'dir (Mondy, 2017, s. 278).

İslam hukukunda işçiyi ruhen yıpratmamak, her gün yeni bir azim ve gayret ile çalışmasını temin için iş yerlerinin sağlık ve güvenlik şartlarına uygun olmasını istemek işçi haklarından sayılmıştır. Bu şartların içine sportif oyunlar, yüzme, geziler ve iş yerinin süslenmesi gibi çeşitli zevk verici şeylerle işçiyi rahatlatma da girer. Hatta iş yerinin ferahlatıcı manzaralara sahip olması da bunlar arasında sayılabilir (Şakfe, 1968, ss. 102-103).

Beden ve ruh sağlığını korumak hem kişilerin/çalışanların hem de örgütlerin/işverenlerin temel sorumluluklarından ve "Kendi kendinizi tehlikeye atmayın" (Bakara Sûresi, 2:195). "Bedeninin senin üzerinde hakkı vardır" (Buhârî, Savm, 55). "(Onları/çalışanları kaldıramayacakları yüklerin/sorumlulukların altına sokmayın, sokarsanız kendilerine yardımcı olun" (Müslim, Eyman, 29). İşverenlerin çalışanlarını yetkinlik, yaş ve bünyelerine uygun olmayan işlerde/ortamlarda çalıştırmaları uygun görülmemiştir -"Allah bir kimseyi ancak gücünün yettiği şeyle yükümlü kılar" Bakara Sûresi, 2:286). Buna göre çalışanların beden ve ruh sağlığının korunması, onları her türlü risklerden uzak tutmak için iş ve iş yeri şartlarının iyileştirilmesi/uygun hâle getirilmesi, çalışma saat ve süreleri (ara dinlenmesi, hafta tatili, yıllık ücretli izin vb.) ile her türlü sağlık ve güvenlik tedbirlerinin/hizmetlerinin buna göre düzenlenmesi, işverenin en önemli hukuki ve ahlaki borçlarındandır. İşverenler, iş ve iş yeri düzenlemesinde çalışanların ibadet hakkını gözetmekle de yükümlüdürler (Karaman, 1981, s. 57).

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili başta ILO bünyesinde olmak üzere uluslararası düzeyde birtakım hukuki düzenlemeler mevcuttur. Ülkemizin de onayladığı "155



Nolu İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme” bunlardandır. Ülkemizde süreç 6331 Sayılı Kanun ve bu kapsamda hazırlanan yönetmelikler çerçevesinde yönetilmektedir. İlgili mevzuat, işverenlerle çalışanların bu konudaki yükümlülüklerini ayrıntılı olarak ortaya koymaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği sürecinin hukuki ve ahlaki bir zeminde yürütülebilmesi için şu hususlara uymakta azami özen gösterilmelidir:

- İşe uygun kişiler (sağlık, bilgi, deneyim, ahlak vb. açılardan) çalıştırılmalıdır. Aksi takdirde iş kazaları ve meslek hastalıkları kaçınılmazdır,
- İş yeri sağlık ve güvenlik açısından uygun hâle getirilmeli, İSG uzmanı ve iş yeri hekimi bulundurulmalıdır,
- Risk analizleri/değerlendirmeleri sürekli yapılmalıdır,
- Çalışanlar, riskler hakkında bilgilendirilmelidir,
- Önleyici her türlü tedbir alınmalıdır (uyarıcı işaretler, gerekli koruyucu malzeme vb.),
- Denetimler/kontroller sürekli gerçekleştirilmelidir,
- İSG kurallarına uyulması (tüm paydaşlar bakımından) sağlanmalıdır,
- İşin çalışan sağlığı üzerindeki etkileri izlenmeli, gerekli müdahaleler geciktirilmeksizin gerçekleştirilmelidir,
- Herhangi bir tehlike anında, o alanda işin derhal durdurulması sağlanmalıdır.

### İşten Çıkarma Uygulaması

İKY'nin temel prensiplerinden biri de işten çıkarmanın son çare olduğu, esas olanın ise kişinin işinde devamlılığının sağlanması gerektiği anlayışıdır. Çalışanın da bu konuda arzulu, sebatkâr (tutunma çabası içinde) olması gerekir. Gerçekte hukuki ve ahlaki olan yaklaşım da budur. Ancak günümüz iş gücü piyasasında emek arzının talepten yüksek olması/işsizlik, işverenler açısından alternatiflerin çokluğu ve iktisadi nedenlerle işten çıkarmalarda ahlaki ilkelerin ihlaline sıkça rastlanmaktadır. Özellikle informal ilişkilerin daha zayıf olduğu büyük ölçekli işletmelerde bu anlayışın daha yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise ilişkilerin daha sıcak ve samimi olması nedeniyle işten çıkarmalar konusunda daha duyarlı davranıldığı görülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre küçük işletme sahiplerinin %68'i çalışanlarını işten çıkarma konusunda kendilerini rahat hissetmemekte, %78'i ise arzu etmedikleri böyle bir uygulamadan kaçınmaları ne-

deniyle düşük performanslı kişilerle çalışmaya devam etmektedirler (DeCenzo vd., 2017, s. 99).

Büyük ölçekli işletmelerde ise yöneticilerin düşük performans nedeniyle çalışanları işten çıkarmamalarının başlıca nedenleri arasında sadece güçlü ilişkiler ve ahlaki temelli korumacılık anlayışı olmayıp performansı ölçüp belgeleyememeleri, işe alma süreci ile ilgili eksiklikleri kabullenme eğilimleri, sendika vb. ile çatışma ihtimali, herkese şirin görünme ve risk almama düşüncesi veya söz konusu kişinin yerinin doldurulması konusundaki endişeleri vb. hususlar sayılabilir. Dozajı iyi ayarlanmamış bu tür yaklaşımların, yüksek performanslı kişilerin performans düşüklüğüne neden olabileceği göz ardı edilmemelidir.

İşten çıkarmalarda/ayrılmalarda, tazminatlar ile diğer hak edişlerin ödenmesi konusu, çalışanların karşılaştığı en önemli hukuki ve ahlaki sorundur. Olayın sadece ekonomik boyutuna odaklanan işverenler, konunun hukuki, ahlaki ve vicdani yönünü göz ardı ederek kıdem-ihbar tazminatları ile fazla mesai ücretlerini ödemek için yasal boşlukları istismar etmeye, kişileri baskı, iftira, mobbing vb. uygulamalarla istifaya zorlayarak bu yönüyle çalışan haklarının gaspına yönelebilmektedirler. Bu alanda ahlaki bilinçlendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması yanında ilgili bakanlık denetimlerinin arttırılması ve etkinleştirilmesi ile iş mahkemelerinin davaları yasada öngörülen sürede bitirmeye özen göstermeleri önemlidir.

Zorunluluk hâlinde (küçülme, kapanma vb.) işten çıkarmalarda herhangi bir eksiltmeye maruz bırakılmaksızın ve geciktirilmeksizin tüm haklar mutlaka ödenmelidir. Hukuki ve ahlaki anlayış bunu gerektirir -“İnsanların mallarını eksiltmeyin” (A'râf Sûresi, 7:85).

İşe almada gösterilen itina ve ahlaki duyarlılık, son çare olarak değerlendirilen işten çıkarmalarda da gözetilmelidir. Tüm hak edişlerin eksiksiz ödenmesi, gerektiğinde istihdam danışmanlığı hizmeti verilmesi bunlardandır. Kriz dönemleri gibi sıkıntılı zamanlarda işten çıkarmaya yeltenilmemeli, yardımlaşma (teavün) gibi ahlaki erdemler ön plana çıkarılmalı, çalışma sürelerinin kısaltılması, kısmi ücretsiz izinler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmesi vb. alternatif İKY uygulamalarına başvurulmalıdır.

## Sonuç ve Öneriler

Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan gelişmeler insan hayatının akış sürecini değiştirmiş, iş süreleri vb. nedeniyle çalışma hayatı insan ömrünün büyük bölümünü işgal eder hâle gelmiştir. Bunun yanında daha yüksek ücret elde etme ve daha fazla harca-

ma gibi çalışan talepleri ile daha az harcayarak daha fazla kazanma gibi işveren beklentileri birbiriyle çatışır hâle dönüşmüş, bu süreçte tarafların hak ve menfaatlerini korumak amacıyla örgütlenmeler (sendika vb.) ortaya çıkmıştır. Her ne kadar bu tür güç birliği oluşumları tarafları korumayı hedeflemişse de ahlaki değerlerin yeterince göz önünde bulundurulmadığı ortamlarda aradaki dengelerin yeterince sağlanamadığı ve korunamadığı görülmektedir. Günümüzde inanç ve değerlerin iktisadi, sosyal vb. bütün süreçlerdeki etkisi bilinmekte ancak kapitalizmin de etkisiyle ortaya çıkan ve yönetilmesi güç çıkar çatışmaları, gerekli duyarlılıkların oluşumunu/bu doğrultuda davranılmasını engellemektedir. Bu nedenle bireysel ve örgütsel hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşabilmenin yolu olarak başta İKY olmak üzere bütün süreçlerin yönetiminde kişisel, örgütsel ve toplumsal değerlerin dikkate alınması en makul, makbul ve gerekli yöntem olarak görülmektedir. E. Durkheim'in "ahlaki olan, hem mecburi hem de arzu edilir olandır" sözü de bu anlayışa işaret etmektedir.

İnsan kaynağı, diğer bütün kaynakları harekete geçiren ve etkileyen ana faktördür. Bununla birlikte etkinliği ve verimliliği, ahlaki değerlerle bütünleşik olarak yönetilmesine bağlıdır. Aksi hâlde örgütün bütün süreçleri olumsuz olarak etkilenir. Bu nedenle yönetimin etkinliği için ahlaki değerler/etik kodlar belirlenmiş, çalışanlarla paylaşılmış ve yeterince benimsenmiş olmalıdır. İK süreçlerinin ahlaki ilkelere uygun olarak ve doğru bir şekilde yönetilememesi durumunda işletme performansı olumsuz etkilenecek, hedeflere ulaşmada beklentilerden uzaklaşacaktır.

İslam'ın yönetim yaklaşımında ekonomik faaliyetler daima ahlakla ilişkilendirilmiştir (Mannan, 1989, s. 52). Gelir, yetenek ve güç farklılıkları, üstünlük nedeni olarak görülmemiştir. İş bölümü iktisadi ve toplumsal faaliyetlerin bir gereğidir. Bu nedenle işçi veya işveren olmak sadece sorumlulukları farklılaştırmaktadır. "Birbirlerine iş gördürmeleri için, (çeşitli alanlarda) kimini kimine, derece derece üstün kıldık" (Zuhruf Sûresi, 43:32) ayeti bunu vurgulamaktadır. Ahlaki değerlere uygun davranan, çalışanlarını bu yönde özendiren ve teşvik eden işletmelerde, sorumluluk duygusunun arttığı, iletişimin güçlendiği, güven duygusu ve motivasyonun yükseldiği, bireysel ve örgütsel performansın artarak rekabet üstünlüğü kazanıldığı, risklere karşı korunma gücünün de geliştiği görülmektedir.

Ahlaki değerlere uygun bir İKY, başta insan kaynakları politikaları olmak üzere bütün insan kaynakları yönetimi süreçlerinin ahlaki zeminde planlanmasını ve yürütülmesini ifade eder. Bu konuda İK profesyonellerine önemli görevler düşmektedir (Armstrong ve Taylor, 2014, s. 103). Bu çalışmadan da anlaşıldığı üzere ahlaki değerlerle bütünleşik bir İKY uygulamasında şu hususlara dikkat edilmesi önem arz etmektedir:

- Etik kodlar/ahlak ilkeler oluşturulmalı, paylaşılmalı, uyulması teşvik edilmeli ve ödüllendirilmelidir (sistemin etkin olarak yönetimi amacıyla üst yönetimden bir temsilcinin de içinde bulunduğu bir mekanizma/kurul oluşturulmalı),
- İnsan kaynakları politikaları, genel ahlak ilkeleri ve örgütsel değerlerle uyumlu olmalıdır,
- Kuruluş içi mevzuatta (el kitabı, prosedürler vb.) ahlaki ilkelere yer verilmelidir,
- İşe alım sürecinde adayların genel ahlak ilkelerine ve işletme değerlerine uygunluğu gözetilmelidir,
- İşlerin dağıtımında adaletli davranılmalı, ayrımcılık/kayırmacılık yapılmamalıdır,
- Çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalı, bu fırsatlardan herkes ihtiyacına göre yararlanabilmeli, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ahlaki değerler ve bunlara uyulmasının önemi, konular arasında yer almalıdır,
- Ücretlerin belirlenmesinde piyasa ücretleri de göz önünde bulundurulmalı, ayrımcılık yapılmamalı, iş yükleri, iş riskleri ile yetkinlik ve performans gibi objektif kriterler dışında ücret farklılaştırmasına gidilmemeli, adil ücret politikası uygulanmalıdır,
- Performans değerlendirmesi objektif kriterlerle tarafsız, adilane bir şekilde yürütülmeli, sonuçlar mutlaka ücret, terfi, ödül vb. uygulamalarda göz önünde bulundurulmalıdır. Ahlaki kurallara uymak/ahlaki değerler, performans parametreleri arasında mutlaka yer almalıdır,
- Kariyer fırsatları herkese eşit ölçüde ve açık olarak sunulmalıdır. Çalışanlara kariyer danışmanlık hizmeti verilmeli, yer değiştirme ve yükselmelerde adaletli davranılmalı, ayrımcılık yapılmamalıdır. Kariyer yönetim sistemi, ahlaki değerlere bağlılık ile ilişkilendirilmelidir,
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği ile ilgili önleyici tedbirler iş yerinin bütününde alınmalı, gerekli denetimler kusursuz bir şekilde gerçekleştirilmelidir,
- Özlük işleri uygulamalarında (tahakkukların düzgün yapılması, ücretlerin zamanında ödenmesi vb.) bütün çalışanların hukuku titizlikle gözetilmeli ve korunmalıdır,
- İşten çıkarmanın son çare olduğu altın kuralı hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bilinmelidir ki her çalışanda işletmeye değer katacak bir cevher bulunmaktadır. Önemli olan, liderlerin/yöneticilerin onu keşfedip ortaya çıkarabilmesidir,

- Bütün insan kaynakları yönetim süreçleri ahlaki bir zeminde, adalet ve dürüstlükle yönetilmelidir,
- Farklılıklar karşısında saygılı ve anlayışlı davranılmalı, ayırıcılık ve dışlayıcılıktan kaçınılmalıdır. Farklılıkların örgütsel esneklik ve değişime uyum yeteneğini arttıran, bir rekabet avantajı olabileceği unutulmamalıdır,
- Özel hayatın mahremiyeti korunmalı, temel hak ve özgürlüklere saygılı davranılmalıdır,
- Korku kültürünün oluşmasına ve yaygınlaşmasına asla müsaade edilmemelidir,
- Kuruluşun yönetim felsefesi olarak ahlaki değerlere verdiği önem iletişim araçları (portal, web sayfası, duyurular, periyodik yayınlar, mail sistemi vb.) ile kararlılıkla ve sıkça yöneticiler dâhil bütün çalışanlara hatırlatılmalıdır.

Bu çalışma sonucu olarak şunu rahatlıkla söylemek mümkündür; genelde yönetim, özelde İKY süreçlerinin en değerli/önemli girdisi ahlaki değerlerdir. Basiretli işveren/yönetici olmak bu gerçeği göz önünde bulundurmaya gerektirir.

# The Moral Perspective on Human Resources Management: Evaluating HRM Processes in Terms of Moral Values

Ahmet Ünsür

The Industrial Revolution caused significant moral problems able to be qualified as economic conditions and above all the labor exploitation that emerged as a result (Heaton, 1985, pp. 336–337; Tolstoy, 1995, p. 33). This process continued to evolve in the periods that followed under the influence of capitalist thinking. To resolve such issues, a number of organizations have been realized, in particular the International Labour Organization, for the purpose of resolving such issues. These structures have played an important role in shaping labor legislation and incorporating moral elements into laws.

In the 1950s, the concept of *social responsibility* came to the agenda and paved the way for significant developments. These days, the topic of social responsibility is recognized together with business ethics and has been stated to have moral and voluntary responsibilities toward all stakeholders alongside business enterprises' economic and legal responsibilities (Carroll, 1979, pp. 35–36); its main purpose shouldn't be making profit but being a means for achieving goals (Handy, 2005, pp. 72–78; McHugh, 1992, pp. 16–17). Yet the prepared moral declarations and social responsibility projects that have been realized unfortunately have not been seen in harmony with general goals but to have been used for purposes related to marketing/advertising (Arnold, 2011, p. 16; Hamel & Breen, 2007, p. 22; Porter & Kramer, 2005, p. 37).

@ Dr., aunsur37@gmail.com



Studies evaluating human resources management (HRM) are understood to be limited in number, especially with respect to Islamic ethics, and more comprehensive studies to be needed in this field. The main purpose of this study is to provide contributions to studies in this field and to prepare the groundwork for new studies. The issue evaluated in this study is how human resources can be managed in an integrated manner with moral values. The location of moral values is examined over the effectiveness of HRM by discussing HRM using the process management approach (Eyüboğlu, 2012, pp. 25–32); recommended solutions have been presented by assessing the moral issues experienced related to HRM, as well as its sub-processes and causes. This study also takes Islamic ethical principles related to this issue into consideration with the general acceptance that the main source/dominant factor of moral values is religion/beliefs and that religion and morals have a complementary relationship (Alorfi, 2012, p. 86; Armstrong & Taylor, 2014, p. 103; Durkheim, 1986, p. 12; Emerson & McKinney, 2010, p. 3; Rafii, 1986, pp. 90–91; Topçu, 2017, p. 35; Ülgener, 2016, p. 10; Ünsür, 2018, pp. 85–87) due to the universal quality they possess (Qur'an, 3:19).

## Morality and The Concept of HRM

### What are Morals?

*Ahlak* (Turkish for morals) is the plural of the Arabic word *hulk/halk*, which means temperament, nature, disposition, or character (Çağrı, 1989, p. 1). The words *ethics* and *morality*, which mean manners, customs, and accepted practices, also are generally used with similar meanings (Armstrong & Taylor, 2014, p. 96; Gert, 1988, p. 6). Morality is the set of values that defines good and bad and separates one from the other (Bikun, 2004, p. 12; DeCenzo, Robbins, & Verhulst 2017, p. 19; Kandemir, 1979, pp. 28–29; Paliwal, 2006, p. 3). Its purpose is to protect people, families, organizations, and society from evil and to increase their well-being. The morals of a group/community are accepted and adopted by them and form principles (Feldman, 2013, p. 22).

Moral values are based on beliefs, give direction to attitudes and behaviors, and designate objects as good or bad. The set of values forms the gains and prohibitions that guide daily life and help detect and interpret objects through what is happening in the environment (Boyatzis, 2005, p. 24). Islamic moral scientists possess similar thoughts (Akseki, 2016, p. 26; Gazali, 2000, p. 120; Kınalızade, 2012, p. 93; Topçu, 2017, p. 35; Ülgener, 2016, pp. 8–10).

The basis of Islamic morality is formed from the Book (Qur'an) and Sunnah (the words, actions, and behaviors of the Prophet Mohammed, SAWS; Qur'an, 68:4, 59:7). The relationship between faith and morality is strong in Islam (Sunan Abi Dawud, Hadith 14). Faith requires worship (obeying Allah's commands and avoiding His prohibitions), and worship and procedure reveal moral maturity (Qur'an, 29:45). The path of one who possesses a virtuous personality is based on how one internalizes moral values and principles and the determination with which they apply them. In this way, one determines one's behaviors, which also reflects one's feelings (Musnad Ahmad ibn Hanbal, Vol. 5, p. 251).

Having people or organizational behaviors be brought to a state of harmony with moral standards is called *moral behavior*. Moral behavior refers to making the necessary effort as much as possible to perform and assist in goodness, prevent the spread of evil, and spread goodness, in addition to possessing the necessary knowledge and equipment about good and bad, having a personality purified as much as possible from evil and adorned with goodness, and abstaining from and avoiding evil (Donaldson, 2005, p. 119; Yaran, 2015, pp. 73–80). Moral behavior is the good-intentioned conscious behaviors of one who possesses reason and will power (Kaymakcan & Meydan, 2014, p. 21; Pazarlı, 1972, pp. 43–45). Moral behavior requires being measured and remaining moderate (Keşf-ül Hafa, Vol. 1, no. 391). Moral behaviors are influenced by one's level of development and the conditions, demographic qualities, economic status, and moral/cultural values one has. Moral behaviors are also congruent with success and gain (İçke & İçke, 2011, p. 166).

### **What is Human Resources Management (HRM)?**

HRM is the activities effectively carried out in accordance with the laws and moral values within the scope of realizing organizations' strategic objectives and meeting the expectations/needs of individual employees through the instigation and administration of human resources in compliance with the environment (Mondy, 2017, p. 4; Sadullah, 2013, p. 3; Stone, 2005, p. 4). HRM also includes all the necessary elements for acquiring, developing, providing motivation to, and retaining a high-performance workforce (Barutçugil, 2004, p. 32). In organizations, humans carry a distinct value and meaning beyond being a production factor (Qur'an, 17:70). While Western culture is based on organization in management, Islam brings people to the fore (Wright, 1994, p. 147). Performed research has shown the majority of moral issues experienced in the workplace to be caused by unethical management approaches (Andrews, 2005, p. 71; Hamel & Breen, 2007, p. 22). A management style based on moral values creates loyalty, belief, trust, enthusiasm,



happiness, and excitement in organizations. Therefore managers should be chosen from among individuals possessing moral character (Andrews, 2005, p. 73; Eren, 2010, p. 84; Fukuyama, 1998, pp. 45–50; Kandemir, 1979, p. 28–29). One accepted reality is that moral-behavior models and the set of values that support the management process exist behind the experience, success, and performance of organizations (Ştefanescu & Doval, 2010, pp. 36–38).

The idea of human resource management is based on two principles: first is observing business objectives and ensuring the effectiveness and efficiency of human resources for this purpose, and second is employees' material and spiritual expectations and fulfillment (Al-Mustadrak, Vol. 1, no. 212; Sabuncuoğlu, 2011, pp. 2–3). One can mention HRM's effectiveness when these are balanced. This requires appropriate plans and approaches (Dransfield, 2000, p. 3).

The most important driving force in achieving organizational goals is the values they possess. Organizational ethics is a concept that expresses the behaviors appropriate to moral rules at workplaces and in business relations (Bikun, 2004, pp. 13–20; Erdoğan, 2018, p. 141). Organizational ethics necessitates an understanding that can provide responsibility and accountability, trust-based relationships, participatory management approaches and consultation, strong communication, and industrial relations (Sadeq, 2018, pp. 51–53) and are of the utmost importance for HRM (DeCenzo et al., 2017, p. 20). Organizations that possess organizational ethics are highly respected by employees and other stakeholders.

Organizational ethics should also be seen as the preparer of organizational commitment (Hunt & Morgan, 1994, pp. 1568–1572). Organizational commitment is one of the most important factors in employees adopting the organization's aims and in determining employees' participation and willingness to remain in the organization (Durna & Eren, 2005, p. 210).

## **The Moral Dimension of HRM**

### **The HRM-Morality Relationship**

The set of principles performed at workplaces that determine the boundaries of relationships and activities is defined as business ethics (Hitt & Collins, 2007, p. 354). An important section of business ethics is HRM morality. Morality is the most important factor differentiating managers/employees from others (Araz et al., 1994, p. 132). Its purpose is human competence and happiness (Gafarov, 2011, p. 55). HRM is also known to have similar objectives. Adhering to moral principles in managing re-

lated processes and in creating policies and a climate/environment in harmony with this is important to healthily reach HR targets and expectations (Başaran, 1992, p. 160). These types of approaches make the workplace attractive from the perspective of all stakeholders, particularly employees. Important duties fall to employers and HR professionals/managers regarding this issue (Armstrong, 2009, pp. 101–102).

Values are the most important input of executive decisions. Performed research has revealed a strong relationship to exist between work results and moral values (Baltaş, 2009, p. 100; Zaim, 2013, pp. 193–194). In businesses that behave in harmony with moral values and that incentivize and encourage employees in this direction, the sense of responsibility is seen to increase, communications are seen to gain strength, the protective force against risks is seen to increase, productivity is seen to increase, and a competitive advantage is seen acquired (Barutçugil, 2004, pp. 223–224). According to some authors, adherence to moral values is necessary for competitive advantage, but this condition is not enough (Hitt & Collins, 2007, pp. 355–356).

Adhering to moral principles in administering HRM processes plays a significant role in the effectiveness of decision-making processes, strengthening relations, increasing motivation, and reducing transaction costs (Demir, 2002, pp. 3–7). A strong relationship is seen to exist between moral rules and economic results (Hazlitt, 2002, p. 15; Mannan, 1989, p. 52), and most of the experienced problems are seen to source from workplace practices, executive approaches, and under-defined relationships (Andrews, 2005, p. 71; Turkish Entrepreneurship and Business Ethics Association [İGİAD], 2018, pp. 75–87; Vitell & Festervand, 1987, p. 14). Therefore, the need exists for a management system established over moral values that will not allow arbitrary practices. One general conviction exists on the issue of moral problems being in fact a management issue. Therefore, managers should be ethical and behave with empathy (Goleman, 2006, pp. 148–149; McHugh, 1992, pp. 11–12); an environment and policies in harmony with this should be created, implemented, and undertaken with confidence (Andrews, 2005, p. 71). The arbitration of morality is always needed in order to create a balanced atmosphere in workplaces (Bertrand, 2001, pp. 7–8). The most basic task of HR professionals is to create a moral environment in the organization where they work (Mondy, 2017, pp. 30–31).

Research performed in relation to business ethics shows a significant portion of the moral problems experienced in work life to be related to HRM (İGİAD, 2018, pp. 22–23). These are generally agreed to be related to basic HRM processes/functions such as recruitment, wages, training, performance evaluation and how the results are used, career, participation, health and safety, and industrial relations.

Unfair, discriminatory, inconsistent, nepotistic, and devaluing approaches that emerge during the management of these processes/functions cause many moral problems; as a result, losing enthusiasm for work and the workplace, absences, decreased work performance, and job separations occur.

### The Fundamental Values of HRM Morality

Effectiveness and efficiency of HRM is made possible by transforming awareness of authority and responsibilities to a management style and by combining these with moral values. Moral management requires fair treatment without discrimination and showing respect to all stakeholders, especially employees (Carroll, 1991, p. 43). The basic moral values that need to be observed in HRM can be listed as:

- *Good intentions* (Sahih Muslim, Vol. 7, Hadith 155),
- *Honesty* (Mondy, 2017, p. 31),
- *Justice* (Qur'an, 16:90; Topçu, 2017, pp. 101–102),
- *Merit and license* (Qur'an, 4:58),
- *Balance/Restraint* (Keşf-ül Hafa, Vol. 1, no. 391),
- *Abiding by one's word* (Qur'an, 16:91; Sahih al-Bukhari, al-Adab, no. 69; İĞİAD, 2008, pp. 126–127),
- *Tolerance and straightforwardness* (Qur'an, 2:185),
- *Solidarity* (Sahih Muslim, Kitab al-Birr, no. 65),
- *Trust* (Sahih al-Bukhari, al-Adab, no. 69; Covey, 2009, pp. 27–37; Turkish Language Association; Tierney, 1997, pp. 57–68),
- *Responsibility* (Qur'an, 2:286),
- *Protection of Privacy* (DeCenzo et al., 2017, p. 6; Palmer & Winters, 1993, pp. 137–147).

Some authors are seen to gather HRM moral values that cover almost all general moral principles (Ünsür, 2018, pp.115–134) under main headings such as *oneness* (unity and togetherness), *poise* (balanced behavior), *freewill* (freedom in decisions and behaviors), *responsibility and benevolence* (behaving well and beautifully in all ways, going above and beyond; Bikun, 2004, pp. 35–44); other authors are seen to emphasize values such as *siblinghood* (sense of siblinghood), *respecting the rights of subordinates* (Sahih Muslim, Kitab al-Birr, no. 59), *cooperation, assistance* (Sadeq, 2018, pp. 46–47), *sincerity, trust, and council* (referring to common sense;

Alorfi, 2012, pp. 90–91). Principles such as *justice, competence, assurance, impartiality, transparency, protection, participation, trust, development, and career*, which have been listed in HRM-related literature, should also be evaluated within this context (Çetin et al., 2015, pp. 16–17; Sabuncuoğlu, 2011, pp. 18–24).

### **Major Moral Problems Encountered in The Processes of Human Resources Management**

The processes of HRM are where moral issues are experienced the most. The main ones can be listed as:

- Violations of fundamental human rights,
- Being unable to take advantage of opportunities,
- Discriminatory/nepotistic approaches, prejudices,
- Conflicts of interest,
- Practices that can be considered unfair (i.e., not paying wages on time, incomplete payments),
- Ignoring/disregarding personal, organizational, and social value judgments,
- Right-to-privacy violations,
- Disregarding differences,
- Losing sense of trust,
- Health and safety issues.

### **Evaluating HRM Processes in Terms of Morality**

HRM processes play a big role in designing, managing, and developing a system consistent with moral values (Weaver & Travino, 2001, p. 130). The most convenient way to examine the moral dimension in HRM is to look at performance in terms of the relationship of processes to moral values (Sadeq, 2018, p. 45).

HRM processes are intertwined and in constant interaction with each other. In order to be able to manage HRM processes fairly, business analyses need to be performed by competent persons and must be periodically updated. Business environments where job descriptions are not made and duties, powers, and responsibilities are unspecified are always open to all kinds of confusion and conflict.

In Islam, the basis of HRM understanding is built upon strong relationships based on love, respect, and trust constructed over siblinghood (solidarity) where mu-

tual rights and interests are protected (Qur'an, 49:10; Sahih Muslim, Kitab al-Iman, no. 29). *Observing the rights of subordinates* is the basic principle. Therefore, HRM processes should be planned and managed within the framework of moral principles that are based on this. Performed research has shown trust to be the most effective factor in the management of HRM processes (Abdurrahman et al., 2013, p. 1106).

### **Selection and Placement at Work**

Selection and placement is choosing the most appropriate one from among the candidates for a specific position in the organization (Mondy, 2017, p. 134). *Work requirements* should first be determined in order to recruit suitable people. Alongside this, the competence and personality traits most suited to the job and workplace should also be determined. In these days when trust issues are overly experienced, the research topic of *reference* has become one of the most significant stages in the process of hiring the right person.

*Knowledge, skills, experience, and personality* are the most important factors in both recruitment as well as in relocation and promotion practices and in matching the employee with the job. This issue, known as merit and license, also has an important place in the Islamic literature (Qur'an, 4:58). The Prophet Mohammed (SAWS) rejected the request of his close friend Abu Dharr who wanted to be governor on the grounds that he lacked merit with respect to the task Abu wanted (Hadislerle İslam [Islam through hadiths], 2013, p. 391). Employees also have the moral obligation to possess the qualifications appropriate to the business requirements (Al Mu'jam Al Kabir Tabarani, Vol. 8, no. 22).

One should be fair in the recruitment process (Ibni Hajar, Vol. 2, no. 233) and avoid *favoritism* (İGİAD, 2018, p. 136). One should use objective measurement/evaluation tools for this and cooperate with professional organizations. Those who are hired should be assigned to the job and environment most suited to them (Sahih Al-Bukhari, Vol. 1, no. 15; Şakfa, 1968, p. 42).

Nowadays hiring virtuous and competent people is not enough to be able to hold onto them (Harvard Business Publishing [HBSP], 2011, p. 14); necessary efforts need to be shown (Baltaş, 2009, pp. 62–64; Thompson, 1998, p. 99).

### **Training and Development**

Training is the process of having employees acquire and develop the necessary knowledge, skills, attitudes, and behaviors for job performance (Noe, 1999, p. 4). The objective is to gain the necessary knowledge, skills, and abilities in accordance

with the conditions of the day to help employees be able to perform their jobs more successfully. Training is the most effective strengthening tool (Koçel, 2018, p. 418; Stewart, 1997, pp. 96–102). Training affects individual as well as organizational performance (Kelly, 1987, p. 22). The success and future of organizations depends on trained human resources. Therefore, expenditures made on training should be assessed as organizations' most important and strategic investments (HBSP, 2011, p. 14). Organizations cannot be said to behave responsibly enough on this topic (Başaran, 1992, pp. 177–179; Covey & Merrill, 2013, p. 113). However, one should also note here that being successful and consistent at the workplace cannot be provided just by developing professional knowledge and skills; moral skills also need to be developed (Andrews, 2005, p. 73; Eren, 2010, p. 84).

Which employee will be subjected to what type of training and for how long is determined using *training needs analysis*. Training needs analysis benefits from strategic orientation, organizational analysis, and task and individual analyses (Şencan & Erdoğan, 2001, pp. 14–29). Planning is made accordingly, and the suitability of the application results to the objectives is determined with an activity assessment. The four-stage Kirkpatrick model is the one most widely used in this field (Noe, 1999, pp. 149–182).

In training management, one should be treated fairly, resources should be used according to need, and discrimination should not happen.

### **Wage Management**

Wages are the salaries paid to employees in exchange for the contribution of physical or intellectual labor to production (Zaim, 1997, pp. 196–197). Wages must be legitimate, clear, and known (Bardakoğlu, 2000, p. 385). Profit expectations, sense of justice, egalitarian understanding, and needs are effective in determining wages. Market conditions are the most important factor in determining wages in the free market. An employee's solvency/liability is also an important determinant. With respect to Islam, *justice*, *benevolence*, and *solidarity* are the main determinants of this topic (Sadeq, 2018, p. 43). Determining wages should be based on the employee's competence, knowledge and skills, labor spent, and quality of work. The level of wages should protect the employee's dignity and provide the opportunity for humane living (Eş-Şerif, 1986, pp. 240–259; Karaman, 1981, p. 54).

Wage management as an HRM function refers to the policies, structures, systems, and applications for wage discretion related to employees' jobs (Demir & Acar, 2014, p. 103). Efficiency, fairness, and compliance with laws and moral prin-

ciples form the basic principles of wage management (Milkovich et al., 2011, p. 15). The purpose of wage management is to form a structure that will attract, motivate, and retain capable/competent people to the organization. This structure should express a fair and transparent remuneration system that results from a *job evaluation* and is known and accepted by employees and their representatives (Askalani, 1985, p. 172). Many wage theories are found in the literature (Ataay & Acar, 2013, pp. 419–442; Bingöl, 2010, pp. 484–506; Zaim, 1997, pp. 262–290). Management has the responsibility to adopt the most appropriate of the existing systems to the organizational structure. What is essential is that wages are fair and compatible with market conditions. Supporting wages with social support programs is important in terms of employee motivation, productivity, and commitment.

The issue of wages is one of the most significant areas where moral problems are experienced. Research that has been performed demonstrates this (İĞİAD, 2018, pp. 133–134). *The following issues should be noted when determining wages by observing moral values:*

- *Fairness of wages should be provided* (Qur'an, 16:90, 7:85, 37:39; Bloom, 2004, p. 150; Dessler, 2011, p. 460),
- *Wages should be commensurate with the nature of the work and competence of the employee* (Qur'an, 37:39; Ivancevich, 2010, p. 295; Yeniçeri, 1986, pp. 282–283),
- *Wages should be appropriate to custom/at an optimal level* (Qur'an, 2:233),
- *Needs should be kept in consideration when determining wages* (Abu Dawud, Vol. 3, no. 359; Milkovich et al., 2011, p. 45; Zaim, 1990, p. 381),
- *Works that exceed the duration specified in the contract (overtime) should be charged separately* (Yeniçeri, 1986, p. 290),
- *(Excess) performance over contract terms should be charged separately* (Qur'an, 46:19; As-Sirajul Munir, Vol. 1, no. 413),
- *Wages should be paid without delay* (Al-Bukhari, Fathul-Bari, Vol. 4, no. 447; Sunan ibn Majah, Vol. 2, no. 817).

### **Performance Management**

This is a system where the expectations of managers and employees are conveyed to one another, where they try to arrive at the objectives of the plan with management support, and where managers provide effective feedback and perform a work

evaluation at the end of the process (Uyargil, 2017, p. 3). It plays an important role in realizing organizational strategies in terms of measuring and increasing the value added to the workforce (Mondy, 2017, p. 198). The obtained results also determine employees' future in the organization through their wages, careers, training, and development.

Performance criteria are not just related to work results; they should also be associated with adherence and compliance to moral values. According to Winstanley and Stuart-Smith (1996), the process of performance management should be constructed and managed based on *respect* for individuality and relationships, *honest* procedures, and *transparency*.

Performance management is a process where significant moral issues are experienced due to an inability to properly understand its importance, employees being uninformed about its processes, *prejudices* being reflected in the evaluation process, *contrast errors*, *their effect on the situation*, *responsibility avoidance*, *deviations from adhering to criteria*, *emotional behavior*, and other HRM processes being insufficiently reflected.

Performance/success should not be left unanswered; it should absolutely be rewarded (Barutçugil, 2004, pp. 390–392; Handy, 2005, p. 81; Özgüven, 2003, p. 127). Giving workers labor rights, encouraging and supporting them, and rewarding their physical/spiritual achievements are requirements of a moral and fair management approach (Qur'an, 99:7–8).

### Career Management

A career is the series of experiences generally related to the work in a person's life. A career is not just a hierarchical ascension in certain offices/positions; it also refers to all types of progress and development (Qur'an, 46:19). One's competences and capabilities, the values one possesses, and one's career-related needs and motives form career values (Erdoğan, 2003, pp. 12–17).

Career management covers the process of harmonizing the employee's goals and expectations with the organizations aims and objectives and consists of two components: planning and development. Organizations and individuals make career plans with the aim of reaching the goals on this issue. One should know that planning a healthy career can be realized with a values-based self-assessment.

Career opportunities occur among the most important factors that impact candidates'/employees' preferences and decisions (Baltaş, 2009, pp. 62–64).



Institutions should clarify the relationship between organizational strategies and job descriptions; should clearly show career paths and requirements; and should provide employees with educational, developmental, and motivational support on these issues. A measure of fairness and justice should absolutely be preserved in the process of career management, and moral values should be observed (Wright, 1994, p. 146).

These days, significant problems are seen experienced in working life on the issue of career. These include the gender-based problem of the glass ceiling, which prevents women working in executive positions from rising above a certain level (DeCenzo et al., 2017, pp. 73–74; Şimşek, Çelik, & Akatay, 2016, p. 370), problems experienced in relation to spouses with dual careers (Demirel, 2017, p. 70), and the issue of moonlighting that faces employees who work an additional job due to insufficient wages.

### **Protection (Occupational Health & Safety [OHS])**

OHS is the protection and development of the physical, mental, and social well-being of employees in all professions, as well as having these be maintained at the highest level. In other words, it means providing harmony of work to people and vice versa. Work health, protecting employees' physical and mental health, and work safety refer to eliminating the dangers/threats toward employees' bodily integrity (Mondy, 2017, p. 278). The purpose of OHS is to protect employees and to ensure production and workplace safety (Özkılıç, 2005, pp. 21–23).

The basic problems related to occupational health and safety include incorrect and insensitive management approaches, unsafe work conditions and environment, and employee behaviors (Telman et al., 2015, pp. 66–71).

Employers protect employees from all kinds of risks that can occur in the workplace (e.g., accidents, illnesses), keep them informed, and are required to take all kinds of preventative measures. Employees are required to comply with the measures/rules that are taken (Qur'an, 2:195; Sahih al-Bukhari, As-Saum, no. 55). These parties' obligations have both legal and moral bases.

Aside from employees being insufficiently aware and employers not taking the required measures, elements such as mobbing, stress, and harassment occur among the main factors that threaten occupational health and safety and that cause accidents and illnesses.

According to Islamic law, the right to demand a workplace in compliance with health and safety regulations is recognized for ensuring workers' mental health

doesn't get battered and that they work each day with fresh perseverance and zeal. This includes comfortable arrangements related to work and the workplace (Karaman, 1981, p. 57; Şakfa, 1968, pp. 102–103).

### **Dismissal Practices**

One of the basic principles of HRM is that dismissal is a last resort, with the main thing being the understanding that a person needs to ensure continuity in work. Employees need to also be willing and persistent on this issue. Yet these days, violations of moral principles are often encountered in layoffs from work due to the labor market being greater than the demand/unemployment, and the abundance of alternatives and economic reasons with respect to employers. Because relations are warmer and more sincere in small- and medium-sized businesses, the issue of layoffs is seen to be handled more sensitively compared to in large-scale businesses (DeCenzo et al., 2017, p. 99).

The most important legal and moral problem faced by employees in being dismissed or laid off from work is the issue of paying compensations and other progress payments. Employers who only focus on the economic dimension of the event are seen to force resignations by disregarding the legal, moral, and conscientious aspects of the issue through practices such as exploiting legal loopholes in order to not pay overtime wages or severance and by repressing, slandering, and mobbing people.

The care and moral sensitivity that is shown at hiring should also be observed in layoffs, which have been assessed as a last resort (Qur'an, 7:85). Some of these are full payment of all progress payments and providing employment-counseling services when needed. Layoffs should not be ushered in during times of trouble, such as in crisis periods; moral virtues like assistance (helping one another) should be brought to the fore, and alternative HRM practices should be consulted such as shortening work times, partial unpaid leave; importance should also be given to training and development activities.

### **Conclusion and Recommendations**

Human resources are the main factors that mobilize and affect all other resources, and HR relies on managing efficiency and effectiveness in integration with moral values. Performed research has shown this (Baltaş, 2009, p. 100; DeCenzo et al., 2017, p. 20; Zaim, 2013, pp. 193–194). Reaching organizational goals is only possible in this way. Employees' sense of responsibility is seen to increase, communication is strengthened, motivation and sense of trust are raised, individual and

organizational performances gain an increased advantage, and protective strength against risks develops in businesses that behave in accordance with moral values and that encourage and incentivize employees in this direction (Barutçugil, 2004, pp. 223–224).

When implementing an HRM that is integrated with moral values, paying attention to the following issues is important:

- An ethics code/moral principles should be formed, shared, encouraged to be followed, and rewarded,
- Human resource policies should be compatible with general moral principles and organizational values,
- Moral principles should be included in the in-house legislation,
- Candidates' compatibility with general moral principles and business values should be observed during the recruitment process,
- The distribution of jobs should be treated fairly, without discrimination/favoritism occurring,
- Training and development opportunities should be offered to employees, everyone should be able to benefit from these opportunities according to their need, and moral values and the importance of complying with them should be included among the topics in training and development activities,
- In determining wages, market costs should also be taken into consideration; discrimination should not be done; wage differentiation should not occur apart from objective criteria such as workload, job risks, competence, and performance; and fair-wage policies should be applied,
- Performance evaluations should be conducted impartially and fairly using objective criteria; results such as absolute wage, promotion, and rewards should be considered when applying evaluations. *Compliance with ethical rules/moral values* should absolutely be included among the performance parameters,
- Career opportunities should be offered to everyone equally and fairly. Employees should be provided with career counseling services and treated fairly in changing places and promotions; discrimination should not be done. The career management system should be associated with adherence to moral values,
- Preventative measures related to employees' health and safety should be taken throughout the workplace; required inspections should be carried out flawlessly.

- The law must be observed and protected for all employees when applying employee tasks,
- The golden rule that dismissal is the last resort should never be forgotten. That every employee has the capacity to contribute value to the business should be known. The important thing is that leaders/managers be able to discover and reveal it,
- All the processes of human resource management should be directed on a moral basis fairly and honestly,
- Respect and understanding should be exhibited towards differences; discrimination and exclusionism should be avoided. The ability of differences to have a competitive advantage that increases organizational flexibility and adaptability to change should not be forgotten,
- Privacy of personal life should be protected and fundamental rights and freedoms treated with respect,
- Creating and spreading a culture of fear should never be allowed,
- All employees, including managers, should be reminded decisively and frequently of the importance that the organization attaches to moral values as a management philosophy.

As a result of this study, the most important input of management processes can easily be said to be moral values. Being a prudent employer requires remaining observant of this fact.

## Kaynakça | References

- Abdurrahman, N. M. N., Alias, M. A., Shahid, S., Abdulhamid, M. ve Alam, S. S. (2013). Relationship between Islamic human resource management (HRM) Practices and trust: An empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(4), 1105-1123.
- Acluni, İ. M. (1985). *Keşf-ul Hafa* (C. 1-2), A. el Kalaş (Neşr.), Beyrut
- Akseki, A. H. (2016). *Ahlak dersleri*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Ali Haydar Efendi. (t.y.). *Dureru-l hükkam şerh-u mecelleti-l ahkam* (4 Cilt). İstanbul: Osmanlı Yayınevi.
- Alorfi, S. (2012). Human resource management from an Islamic perspective, *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 2, 86-92.
- Andrews, K. R. (2005). Uygulamada ahlak, *Şirket ahlakı* (Harward business review. C. Engin (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları
- Araz, N., Umay, G., Tan, N., Toygar, K., Öksüz, E. ve Seyidoğlu, B. (1994). *Örf ve adetlerimiz*. İstanbul: Türk Kültürüne Hizmet Vakfı Yayınları
- Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resources practice*. Philadelphia
- Askalani, İbn-i Hacer (1973). *El-metalib-ul aliye*, H. el-A'zami (Neşr.), Kuveyt
- Askalani, İbn-i Hacer. (1985). *Bülüğ-ul meram*. A. Davudoğlu (Çev.). İstanbul: Sönmez Neşriyat.
- Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Baltaş, A. (2009). *İşe ve insana değer katan yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bardakoğlu, A. (2000). İcare. *İslam Ansiklopedisi*, 1, 379-388. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bertrand, A. (2001). *Ahlak felsefesi*. S. Zeki (Çev.). Ankara: Akçağ Yayınları.
- Bikun, R. İ. (2004). *İş ahlakı*. A. Yaşar (Çev.). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Bloom, M. (2004). The ethics of compensation systems, *Journal of business ethics*, 52(2), 149-152.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W. ve Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customer, *Organizational Dynamics, Pergamon*, 27(3), 7-23.
- Boyatzis, R. E. (2005). Daha iyi bir kültür yaratmak. *Etik zeka* Ş. Alpogut-E. ve H. Nal (Çev.), İstanbul: CSA Global Publishing.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Covey, M. R. ve Merrill, R. R. (2013). *Güven*. Ç. Erhan (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Covey, S. R. (2009). *Etkili insanların 7 alışkanlığı*. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çağrı, M. (1989). Ahlak. *İslam Ansiklopedisi*, 2, 2-9. İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- DeCenzo, D., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri*. C. Çetin ve M. L. Arslan (Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Demir, Ö. (2002). Piyasa ekonomisi ve ahlak. *Piyasa*, 1(3), 3-13.
- Demir, R. ve Acar, A. C. (2014). İş ahlakı açısından ücret yönetimi. *İĞİAD İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.
- Demirel, E. T. (2017). Çift kariyerli eşler sorunu. B. Akdemir (Ed.). *İnsan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar içinde*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dessler, G. (2011). *Human resources management*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Diyanet İşleri Başkanlığı. (2013). *Hadislerle İslam* (C. 1-7). Ankara: DİB Yayınları.
- Donaldson, T. (2005). Gerilim altında değerler, *Şirket ahlakı*. HBR'den C. Engin (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları

- Dransfield, R. (2000). *Human resources management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağıllık unsuru ekseninde örgütsel bağıllık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Durkheim, E. (1986). *Meslek ahlakı* (La morale professionnelle), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi
- Emerson, T. L. N. ve Mckinney, J. A. (2010). Importance of religious beliefs to ethical attitudes in business. *Journal of Religion and Business Ethics*, 1(5), 1-15.
- Erdoğan, N. (2018). Örgütsel ahlak: Örgütlerde iş ahlakı uygulamaları. N. Erdoğan, Ö. Torlak ve K. B. Tiryaki (Ed.). *İş ahlakı* içinde. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme (kuram ve uygulama)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- eş-Şerif, Ş. A. (1986). *İslam'da iş işçi ve ücret hukuku*. M. Keskin (Çev.). İstanbul: İhya Yayınları.
- Eyüboğlu, F. (2012). *Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. A. Buğdaycı (Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gafarov, A. (2011). *Nasruddin Tusi'nin ahlak felsefesi*. İstanbul: İSAM Yayınları.
- Gazzâlî, E. H. (2000). *İhya-u ulumiddin*. M. A. Müftüoğlu (Çev.). İstanbul: Tuğra Neşriyat.
- Gelir Vergisi Kanunu* (193). Resmi Gazete, Tarih: 06.01.1961, Sayı:10700.
- Gert, B. (1988). *Morality: A new justification of the moral rules*. Oxford University Press.
- Goleman, D. (2006). *Duyusal zeka*. B. Yüksel (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hamel, G. ve Breen, B. (2007). *Yönetimin geleceği*. F. Gülfidan (Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.
- Handy, C. (2005). İşletme ne için vardır? *Şirketlerin toplumsal sorumluluğu*. HBR'den M. Çetinbakış (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları

- Harvard Business School Press (HBSP). (2011). *Çalışanları elde tutmak*. M. İnan (Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Hazlitt, H. (2002). Kapitalizmin etiği. N. Kandemir (Çev.). *Piyasa*, 1(3), 15-34.
- Heaton, H. (1985). *Avrupa iktisat tarihi*. M. A. Kılıçbay ve O. Aydoğuş (Çev.). Ankara: Teori Yayınları.
- Heysemî, N. (1352), *Mecma-uz zevâid*, H. el-Kudsî (Tash) (C. 1-10), Kahire
- Hitt, M. A. ve Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision making and firm performance. *Business Horizons*, 50, 353-357.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitmens or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- International Labour Organization (ILO). *İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin Sözleşme (155 Nolu)*. Resmi Gazate, Tarih: 13.01.2004, Sayı:25345.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resources management*. New York: McGraw Hill.
- İçke, M. A. ve İçke, B. T. (2011). Finans ve etik. Z. Sabuncuoğlu (Ed.). *İşletme etiği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İş Kanunu* (4857). Resmi Gazete, Tarih:10.06.2003, Sayı:25134.
- Kandemir, Y. (1979). *İslam ahlakı*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Karaman, H. (1981). *İslam'da işçi-işveren münasebetleri*. İstanbul: Marifet Yayınları.
- Kaymakcan, R. ve Meydan, H. (2014). *Ahlak değerler ve eğitimi*. İstanbul: DEM Yayınları.
- Kelly, J. M. (1987). *Building cost effective-training programs*. New York: McGraw-Hill.
- Kınalızâde, A. Ç. (2012). *Ahlak-ı alai*. İstanbul: Klasik Yayınları.
- Kınalızâde, A. E. (t.y.). *Ahlak-ı alai*. Tercüman 1001 Temel Eser.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.
- Lennick, D. ve Kiel, F. (2005). *Etik zeka*. Ş. Alpagut-E. ve H.Nal Çev.), İstanbul: CSA Global Publishing.
- Mannan, M. A. (1989). *İslam ekonomi toplumunun kuruluşu*. A. Saidoğlu (Çev.). İstanbul: Fikir Yayınları.



- McHugh, F. P. (1992). *İş ahlakı (ethics in business now)*. İstanbul: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. ve Gerhart, B. (2011). *Compensation*. New York: McGraw Hill.
- Mondy, R. W. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. G. Tozkoparan ve M. Çolak (Çev. Ve Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Müslim b. Haccac (1955). *Sahih*, M. F. Abdülbaki (Neşr), Kahire
- Naim, A. (2014). *İslam ahlakının esasları*. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı.
- Nisaburi, H. (1990). *El müstedrek ala-s sahihayn* (C. 1-4), Beyrut: Dar-ul Kitab-ul Arabi
- Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özkılıç, Ö. (2005). *İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ve risk değerlendirme metodolojileri*. İstanbul: TİSK.
- Paliwal, M. (2006). *Business ethics*. Delhi: New Age International Publishers.
- Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. D. Şahiner (Çev.). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Pazarlı, O. (1972). *İslam'da ahlak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. (2005). Kurumsal rekabetin sağladığı rekabet avantajı. *Şirketlerin sosyal sorumluluğu*. HBR'den M. Çetinbakış (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları.
- Rafii, M. (1986). *İslam'da sosyal düzen*. A. Batur (Çev.). İstanbul: Fikir Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sadeq, A. H. M. (2018). Islamic ethics in human resource management. *International Journal of Islamic Management And Business*, 7(1), 43-55.
- Sadullah, Ö. (2013). İnsan kaynakları yönetimine giriş: İKY'nin tanımı, önemi ve çevresel Faktörler. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Aş.
- Stewart, T. A. (1997). *Entelektüel sermaye*. HBR'den N. El Hüseyini (Çev.), İstanbul: MESS Yayınları.

- Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. Australia: John Wiley and Sons.
- Şakfe, M. F. (1968). *İslam'da iş ahkamı ve işçi hakları*. İ. Toksarı (Çev.). İstanbul: Nida Yayınları.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde eğitim ihtiyacı analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Ştefanescu, D. C. ve Doval, E. (2010). Implications of ethical values on management. *Review of General Management*, 11, 36-41.
- Taberani, Süleyman b. Ahmed b. Eyyub (1415). *Mu'cem-ul evsat* (Thk. Tarık b. İvazullah b. Muhammed), Kahire: Dar-ul Haremeyn
- Telman, N., Önen, L. ve Özgeldi, M. (2015). *Psikolojide iş sağlığı ve güvenliği*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thompson, B. L. (1998). *Performans geliştirme*. V. G. Diker (Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tolstoy, L. N. (1995). *Din Nedir*. M. Çiftkaya (Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Topçu, N. (2017). *Ahlak*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Türk Dil Kurumu-TDK. (2019b). *Türkçe'de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü*.
- Türk Dil Kurumu-TDK. (2019a). *Güncel Türkçe Sözlük*.
- Türkiye İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği-İGİAD. (2018). *Türkiye iş ahlakı araştırması*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Uyargil, C. (2017). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ülgener, S. F. (2016). *Zihniyet ve din (İslam, tasavvuf ve çözülme devri iktisat ahlakı)*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Ünsür, A. (2018). *İş'te insan ve ahlak*. İstanbul: Aktif Matbaa ve Reklam.
- Weaver, G. R. ve Trevino, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113-134.
- Vitell, S. J. ve Festervand, T. A (1987). Business ethics; Conflict, practices and be-

- liefs of industrial executives. *Journal of Business Ethics*, 6(2), 111-122.
- Winstanley, D., Woodall, J. ve Heery, E. (1996). Business ethics and human resource management: Themes and issues. *Personel Review*, 25(6), 5-12.
- Winstanley, D. ve Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: The ethics of performance management. *Personel Review*, 25(6), 66-84.
- Wright, P. (1994). İslami firmalarda örgütsel davranış. *İş hayatında İslam insanı içinde* (ss. 143-154). İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları 9.
- Yaran, C. S. (2015). İslam'a göre ahlaki davranış ve kıstasları. *İslam ahlakı içinde*. Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı.
- Yazır, E. H. (1979). *Hak dini Kur'an dili* ( C. 1-8). İstanbul: Eser Yayınevi.
- Yeniçeri, C. (1986). İslam'da emek ve karşılığı. *İslam'da emek ve işçi-işveren münasebetleri içinde*. İstanbul: Ensar Neşriyat.
- Zaim, H. (2013). İş hayatında erdemli insanın yetkinlikleri ile performans arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 181-196.
- Zaim, S. (1992). *İslam-insan ekonomisi*, İstanbul: Yeni Asya Yayınları
- Zaim, S. (1994). Ekonomik hayatta Müslüman insanın tutum ve davranışları. *İş hayatında İslam insanı içinde* (ss. 101-112). İstanbul: MÜSİAD Araştırma Raporları 9.
- Zaim, S. (1997). *Çalışma ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.