

TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMASINDA YÖNETİCİLERİN PERSPEKTİFİNDEN EN ÖNEMLİ 10 ETİK ZORLUK

Top 10 Ethical Challenges in Human Resource Management Practice in Turkey from the Managers' Perspective

Feride BAL¹

Özet

Anahtar Kelimeler:

İnsan Kaynakları
Yönetimi, Etik, Etik
Zorluk

Jel Kodları: M10,
M12, M14

Makale Geliş Tarihi:

4.06.2024

Makale Kabul Tarihi:

6.06.2024

İnsan kaynakları yönetimi; örgütlerin etik bilinç oluşturmada ve etik konularla başa çıkabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; çalışanların çıkarlarının tarafsız bir temsilini sağlayan ve çalışanlara uygun davranışlar geliştiren, belirleyen ve hukuk, denetim, kontrol işlevlerinin etik veya yasal ihlallerin soruşturulmasına hâkim bir fonksiyondur. Bu bağlamda işletmelerde etik kavramının oluşturulması ve uygulanmasında bu derece öneme sahip olan birimin kendi perspektifinden incelenmesi, zorlukların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin tespit edilmesi araştırmanın amacını ve konusunu oluşturmaktadır. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamasında yaşanan etik zorlukları değerlendirebilmek adına 11 işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak nitel analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, literatürde sıkça kullanılan içerik analizi yöntemi uygulanmıştır. Çalışma kapsamında da görüşmeler metin haline getirildikten sonra öncelikle kodlar tespit edilerek belirlenen kodlarla ilgili üç alt tema belirlenmiştir. Analizler kapsamında insan kaynakları yöneticilerinin verdiği bilgiler ışığında 10 önemli etik zorluk belirlenmiş ve bunlarda üç düzeyde incelenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin değerlendirmeleri ile belirlenen etik zorluklara ilişkin çözüm önerileri de sunulmuştur. Çalışmada yapılan içerik analizi, nitel veri analiz programı Maxqda 2020 kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Abstract

Keywords:

Human Resource
Management, Ethics,
Ethical Challenge

Jel Codes: M10, M12,
M14

Human resource management (HRM) plays a crucial role in creating ethical awareness within organizations and addressing ethical issues. HRM functions to ensure impartial representation of employees' interests and to develop, establish, and oversee appropriate behaviors while managing the legal, audit, and control functions related to ethical or legal violations. In this context, examining the unit that holds such significant importance in establishing and applying ethical concepts in businesses from its own perspective, identifying challenges, and proposing solutions constitute the aim and subject of this research. To evaluate the ethical challenges faced in the practice of HRM in Turkey, face-to-face interviews were conducted with HR managers from 11

¹ Öğr. Gör. Dr. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü, feridebal@gantep.edu.tr,
ORCID: <http://0000-0003-4641-6151>

companies, and the data were analyzed using qualitative analysis methods. In this study, content analysis, a method frequently used in the literature, was applied. As part of the study, after transcribing the interviews, codes were initially identified, and three sub-themes related to these codes were determined. Through the analyses, 10 significant ethical challenges were identified based on the insights provided by the HR managers, and these challenges were examined at three levels. Solution proposals for the ethical challenges identified based on the HR managers' assessments were also presented. The content analysis conducted in this study was carried out using the qualitative data analysis software Maxqda 2020.

1. Giriş

Meslek gruplarının tamamının temel amacı, insanlara kaliteli ve standart hizmetler sunmaktır. Bu hedeflere ulaşabilmede kuralların ve etik ilkelerin varlığı büyük bir öneme sahiptir. Etik, insanların davranışlarını belirleyen ve insani değerler, ahlaki, bireysel kültür, kişilerarası inanç sistemlerini koruyan bir olgudur. İşletmelerde etik değerlerin ve etik kuralların uygulanmasının, kurumların genel başarısında önemli bir etkidir (Vitell & Hidalgo, 2006). İş dünyasında etik, çok sayıda ülke ve bölgedeki işletmelerin devamlılığında kilit rol oynamaktadır. Bir işletme, iş dünyasında güvenilir bir kurum olarak algılanmak istiyorsa, etik kavramını ve unsurlarını işletmenin her alanında uygulamalıdır (Srokaa & Lőrinczy, 2015). Ancak bu husus özellikle de İnsan Kaynakları Yönetimi'nde bir gereklilik durumundadır. Çünkü insan kaynakları fonksiyonu, performansı artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için işletmedeki en önemli kaynak olan "insan" ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları adalet, şeffaflık ve fırsat eşitliği gibi etik ilkelere dayalı olarak yürütülmelidir (Tarawneh, 2020).

İşletmelerin insan kaynaklarından etkili ve verimli şekilde yararlanması etik ilke ve kurallar ile güçlü bir bağ kurabilmesine dayanmaktadır. Günümüz iş yaşamında ihtiyaç duyulan güçlü, dinamik, esnek ve insani yönden öne çıkan bir örgütsel yapının oluşturulması bu hususa bağlıdır. Bu bağın kurulması ve güçlendirilmesi ise insan kaynaklarının geliştirilmesi, çalışanın motivasyonunun sağlanması ve etik ile ilgili eğitimlerin artırılması gibi araçlarla mümkün olabilmektedir (Schumann, 2001)

Bu çalışmada genel olarak insan kaynakları yönetimi, amacı ve önemi ele alındıktan sonra insan kaynakları ile etik arasındaki ilişki kavramsal bir çerçevede açıklanmaktadır. Bu keşifsel nitel araştırma, Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamasında görülen etik zorlukları belirleme ve değerlendirme girişimi ile ele alınmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, sıklıkla etik içeren kararlarla karşı karşıya kalması ve iş dünyasında algılanan etik eksikliği bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin perspektifinden kendi faaliyet alanlarında gözlemlenen etik zorluklar araştırılarak kategorize edilmiştir. Ulusal ve uluslararası yazında insan kaynakları yönetiminde etiğin ve öneminin araştırıldığı ve bu çalışmaların da daha çok nicel analiz yöntemi ile ya da literatür üzerine yapılmış çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmada derinlemesine bilgi edinebilmek amacıyla nitel analiz yöntemine başvurulmuştur.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonu

Günümüzde insan kaynakları örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşabilmek için yönetmek zorunda olduğu kaynaklardan biri olan insanı ifade etmektedir. İnsan kaynağı, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin hedefidir ve insan kaynakları yönetimi bir örgütte yer alan en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsayan birimdir. İşletmelerin maddi kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun insan kaynakları yetersiz ya da yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı ve diğer işletmelerle rekabet gücü düşük olacaktır (Schuler, Budhwar, & Florkowski, 2002). İnsan kaynakları yönetimi örgüt içinde etkin işgücünü bulma ve devamlılığını sürdürmek için sergilenen faaliyetler bütünüdür. İKY, personel seçmenin yanında mevcut çalışanların eksikliklerinin giderilmesi ve geliştirilmesi konusunda da faaliyetlerde bulunur ve mevcut insan kaynağının devamlılığının, verimliliğinin sağlanmasından da sorumludur (Saruhan & Yıldız, 2021).

İnsan kaynakları yönetimi; planlama, dikkatli çalışma, potansiyel yeteneklerin belirlenme, işe alım, çalışanların gelişimi, yönetimin etkin performansı, değişim yönetimi gibi kritik öneme sahip stratejik rolleri bulunmaktadır. İKY uygulayıcıları, kurumlar için insan kaynakları yönetimindeki eğilimleri, zorlukları ve fırsatları anlamada önemli bilgiler sağlamaktadır (Aji, ve diğerleri, 2023). İnsan kaynakları (İK), eğitim kurumları da dahil olmak üzere bir kurumdaki tüm faaliyetlerde önemli bir role sahiptir (Tanjung, 2020). İnsan kaynakları yöneticileri; örgütün değerleri, hedefleri ve misyonu ile uyumlu sistemler ve politikalar geliştirmede etkili bir yol izlerse örgütsel başarıya katkıda bulunmada da çok daha etkin bir rol oynama fırsatına sahip olabilmektedir (Caldwell, Truong, Linh, & Tuan, 2011). İşletmelerin benimsedikleri stratejilerle insan kaynakları faaliyetleri sürdürülmektedir (Yılmaz E. S., 2020).

İKY'nin gelişimi örgütün yapısına uygun şekilde doğru temellere dayanması gerektiğinden, örgütün temel unsurlarının, ilkelerinin ve faaliyetlerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Örgütte yer alan insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri bulunmaktadır ve bu işlevler çalışanın yaşam döngüsüne eşlik etmektedir. Bu işlevler; planlama, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans ve kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır (Sulej, 2021). Örgütlerde insan kaynakları yöneticileri bu işlevleri en uygun şekilde yürütmelidir. Mevcut pozisyonlara yanlış insanların alınması ve/veya getirilmesi; yüksek devamsızlık oranlarına, yüksek işgücü devir oranlarına, iş tatminsizliklerine ve verimsizliklere neden olabilmektedir. Bu bağlamda bir işletme için insan kaynakları yönetiminin önemi ve etkisi oldukça büyüktür (Saruhan & Yıldız, 2021). İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işgücünü yönetme, çalışanların katılımını teşvik etme ve insan sermayesini kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmede çok yönlü bir role sahiptir. İKY'nin önemli olmasının bazı temel nedenleri şunlardır (Ulrich & W., 2005).

- **Stratejik Uyum:** İKY, işgücünün örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik İK uygulamaları, şirketin genel başarısına ve rekabet gücüne katkıda bulunacak şekilde insan sermayesinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Ulrich & W., 2005).
- **Yetenek Kazanımı ve Elde Tutma:** İKY yetenekli kişileri çekmek, işe almak ve elde tutmaktan sorumludur. Etkili yetenek yönetimi, kuruluşun yenilik yapma, değişime uyum sağlama ve rekabet avantajını sürdürme yeteneğine katkıda bulunmaktadır (Cascio & Boudreau, 2010).
- **Çalışan Gelişimi ve Performans Yönetimi:** İKY, eğitim ve performans yönetimi yoluyla çalışanların gelişiminde etkilidir. İKY, çalışanların becerilerine yatırım yaparak ve düzenli geri bildirim sağlayarak bireysel ve kurumsal performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Armstrong, 2020).
- **Çalışan İlişkileri ve Refahı:** İKY, olumlu çalışan ilişkilerinin geliştirilmesinde ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların endişelerini gidermek, iş-yaşam dengesini geliştirmek ve çatışmaları yönetmek çalışanların refahına ve memnuniyetine katkıda bulunmaktadır (Armstrong, 2020).
- **Yasal Uyumluluk ve Etik Uyumluluk:** İKY, iş kanunları ve düzenlemelerine uygunluğun sağlanması için esastır. İK profesyonelleri, yasal ve etik hususları yöneterek kurumsal riskleri azaltır ve şirketin genel uyumluluğuna ve itibarına katkıda bulunmaktadır. İK profesyonelleri, kuruluşun iş kanunlarına ve düzenlemelerine uymasını sağlamalı ve yasal sınırlar dahilinde etik davranışı teşvik etmektedir (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, P. A, 2017).

İKY önemlidir çünkü bir kuruluşun en değerli varlığı olan insanlarını yöneterek örgütlerin stratejik başarısına katkıda bulunmaktadır.

1.2. Etik

Etik, Yunancada iyi bir” varoluş tarzı”, bilgece bir eylem yolu arayışını ifade etmektedir. Bu sebeple etik felsefenin bir parçasıdır (Badiou, 2004). Etik, normatif davranış kurallarını araştıran geleneksel bir felsefi araştırma alanıdır. Yani etik, insanların nasıl *davranması gerektiği* ile ilgilidir ve bu nedenle göreve ve doğru ile yanlışın sınırlarına odaklanır (Buckley , ve diğerleri, 2001). Bir başka tanıma göre etik kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın içsel yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen ve sistematik ahlak değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır (Gök, 2012). Etik, insanların davranışlarını kendilerine göre düzenlediği bir ilkeler sistemi ya da dizisidir (Long, Bourke,

Campbell, & Stroll, 2014). Etik yönetimi, birçok paydaştan kaynaklanan yükümlülükleri yerine getiren ve uzun vadeli kurumsal zenginlik yaratmayı en üst düzeye çıkaran bir yönetim modelidir (Caldwell, Truong, Linh, & Tuan, 2011).

Son yıllarda, örgütlerin kar elde etme ve devamlılığını sağlama amacının yanında, insan davranışlarına yön veren etik değerlere önem verme ve toplumsal sorunlara yönelim konuları da örgütlerin amacı haline dönüşmüş ve is etiği konusu önemli bir kavram olarak yerini almıştır. Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kültürel değişimler gibi faktörler bireyleri, örgütleri ve toplumsal yapıları önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin sosyal konumlarının değiştiği ve toplumların örgütlerden beklentilerinin farklılaştığı görülmektedir. Yaşanan bu değişim örgütlerin de farklı paradigmaları önemsemesini ve etik kavramını dikkate almasını gerektirmektedir (Anell & Wilson, 2000). Bu bağlamda örgütsel yönetimin amaçlarından biri firmanın etik normları ve standartları ile birlikte çeşitli paydaşların hak ve sorumluluklarını göz önünde bulundurarak sağlam yönetsel kararların alınmasını sağlamak için bir dizi etik iç mekanizma oluşturmaktır. Olumlu bir etik iklimin yaratılması ve sürdürülebilmesi örgütsel yönetim önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir (Elango, Paul, Kundu, & Paudel, 2010). Çalışma hayatındaki yasaları, paydaşlar ile olan ilişkileri ve toplumsal sorumluluk ilkelerini kapsayan bireylere karşı adil olunması ve örgüt hakkında olumlu duygular yaratacak biçimde hareket eden konu iş etiği olarak değerlendirilmektedir (Anell & Wilson, 2000).

1.3. İKY ve Etik İlişkisi

Günümüzde üst düzey yöneticiler etiği gelişmiş imaj, itibar ve rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirmektedirler. *Fortune 500* CEO'larının yüzde altmış üçü, örgütte oluşturulan güçlü bir etik yapının örgütler için stratejik bir avantaj olduğunu vurgulamaktadırlar (Buckley , ve diğerleri, 2001). Peki etik neden İKY'de bu kadar önemli bir konu haline geldi ve İKY'de yaşanan etik zorluklar neler? İK fonksiyonu, örgütlerin etik bilinç oluşturmada ve etik konularla başa çıkma çabalarında çok önemli bir rol oynamaktadır, İKY, çalışanların çıkarlarının tarafsız bir temsilini sağlayan ve çalışanlara uygun davranışlar geliştiren ve belirleyen bir fonksiyondur. İKY'nin rolü, çağdaş kurumlarda adalet yönetiminin merkezinde yer almaktadır ve hukuk, denetim ve kontrol işlevlerinin etik veya yasal ihlallerin soruşturulmasına hâkim bir fonksiyondur (Weaver & Treviño, 2001). İnsan kaynakları yönetimi, etiğin seçim ve personel alımı, performans değerlendirmesi, tazminat ve elde tutma kararlarını kapsadığı etik bir kültürü yaymanın bir yolu olabilir. Bu nedenle, insan kaynakları ve etik kurum kültürleri, örgütler için rekabet avantajı yaratma sürecinde yön verici olarak kabul edilmelidir (Buckley , ve diğerleri, 2001).

İK uygulamaları, etik davranış kurallarını teşvik ederek ve çalışanlara işyerinde neyin uygun davranış olup olmadığı konusunda net bir anlayış sağlar ve güçlü bir iş ahlakının geliştirilmesine ve sürdürülmesine katkıda bulunur (Augusta Siqueira Mathias, Fu, & José Oliveira, 2021). Etik bir kültür geliştirmeye odaklanmak, kuruluşların etik kararlar alabilen nitelikli bir işgücü oluşturmaya da yardımcı olmaktadır ve bu da nihayetinde örgütün uzun vadeli başarısına ve rekabet gücüne katkıda bulunmaktadır (Bogale & Birborsa, 2023). İKY, örgütlerde uygun bir değerler sistemi ve uyum yönelimleri ile etik programların geliştirilmesinde ve etik programlarının performans değerlendirme sistemlerinin tasarımı, yönetim eğitimi ve disiplin süreçleri gibi önemli örgütsel faaliyetlere entegre edilmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Weaver & Treviño, 2001). Etik değerler için bu kadar önemli olan bir fonksiyonun yaşadığı zorlukların belirlenmesi gerek iş dünyası gerekse akademik alan için oldukça önemli bir husustur.

İş dünyasının "çalışanlarımız en önemli [en değerli, en büyük] varlığımızdır" dediği bir dönemde insan kaynakları (İK) yöneticileri için etik birçok zorluk bulunmaktadır. İK yöneticilerinin çalışanlarla ilgili olarak: dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar; işe almak, eğitmek, motive etmek ve muhafaza etmek. Beşinci bir fonksiyonu da genellikle bir şekilde başarısız olduktan sonra da olsa sonlandırma sürecidir ve diğer dört fonksiyonun bir parçasıdır. Tüm bu fonksiyonların amacı örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik öneme sahiptir ve her aşamada etik zorluklar yer almaktadır. Örneğin işe alım sürecinde etik açıdan karşılaşılan zorluk bireylerin eşit fırsatlara ilişkin beklentileri hususudur. Ya da eğitim sürecinde İK yöneticilerinin, tüm çalışanlara adil eğitim ve gelişim fırsatları sağlayamaması durumudur (Scott, 2016).

2. Metodoloji

2.1. Araştırma Türü

İnsan kaynakları uygulamalarında etik sorunlarının tespitinde konuya ilişkin detaylı bilgiye ulaşılmak istenmektedir. Araştırmanın odak noktasından hareketle yorumlayıcı bir yaklaşımın benimsenmesinin uygun olacağı sonucuna varılmıştır. Çünkü meşruiyet ve örgütlerle oryantasyon süreci, pozitivizmin rasyonellik ve nesnellik varsayımıyla değil, yorumlayıcı epistemolojinin kendine has ve içinde subjektifliği de taşıyan epistemoloji ile bağdaşmaktadır. Yorumlayıcı araştırmacılar temel amacı topluma dair bir anlayış geliştirmek ve insanların kendi paradigmalarında nasıl anlamlar oluşturduklarını ve oluşturmuş oldukları bu anlamların onların algılarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktır (Neuman, 2008). Bu çalışmada ele alınan konu kapsamında, derinlemesine bilgi sahibi olabilmek için yorumsamacı yaklaşımın benimsendiği nitel araştırma yöntemlerinden yararlanmaya karar verilmiştir. Nitel araştırma yöntemi ele alınan konu ile ilgili olarak önemli süreçlerin değerlendirilmesini ve geçmişle ilgili ayrıntılı ve derinlemesine veriye ulaşma imkânı tanımaktadır (Silverman, 2021).

2.2. Teorik Çerçevesel

Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarında birey, grup ve örgütsel düzeyde etik çerçeveden bir bakış açısı geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bireysel düzeyde etik zorluklar; adaylar ve işgörenlerden kaynaklanan etik dışı durumları kapsamaktadır ve insan kaynakları uygulamalarında mevcut etik zorluklar hakkında yöneticinin görüşünü, algısını ve kişiliğini değerlendirmesine katkıda bulunacaktır. Grup düzeyinde etik zorluklar; üst yönetimden kaynaklı etik zorluklardır ve çalışma ekibindeki etik konular, kişilerarası ağ ve yöneticinin deneyiminin ve uygulamalarının kurumdaki dönüşümünü anlamasına katkıda bulunacaktır. Örgütsel düzeyde ise profesyonel örgüt ilişkisi, kurallar, küreselleşme, profesyonel kurumlarla etkileşim gibi mesleğinin etik konularının değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır

2.3. Yöntem

Nitel araştırmalarda veri toplamak için uygun teknikleri tespit etmek de oldukça önemlidir. Bu veri toplama tekniklerinden sıklıkla kullanılanları görüşme, gözlemi, ikincil veriler vb. şekildedir (Merriam, 2007, Mumcu, 2023). Bu çalışmanın sorunsalı ele alındığında en uygun veri toplama tekniğinin görüşme yöntemi olacağına karar verilmiş ve görüşmelerinde yüz yüze gerçekleşmesi sağlanmıştır.

Araştırmaya yön veren sorular araştırma tasarımının en önemli unsurlarıdır. Araştırmacının hangi yöntem ve teknikleri nasıl bir kurgusal düzlemde ele alacağını, bu sorular belirlemektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yöneticilerinden, Türkiye’de İK uygulamalarında karşılaşılan etik ve yasal zorlukları belirlemeleri talep edilmiştir. İkinci olarak, sizin veya meslektaşımızın ahlaki açıdan rahatsız eden bir veya iki olayı anlatıp anlatamayacakları ve anlatmaları durumunda bu olayın nasıl çözüldüğü soruldu. Son olarak, İK uygulamalarının etik kapsamda yeterli kodlara sahip olup olmadığı ve etik uygulamaları geliştirmek için hangi adımların atılabileceği soruldu. Bu sorulara ek olarak İK yöneticilerine dair demografik unsurlar ve faaliyet gösterdiği kuruma dair unsurlarda ilave edilmiştir.

Çalışmanın önemli unsurlarından biri, görüşme yapılacak kişilerin seçimidir. Araştırmanın başarısını sağlamak için, katılımcıların doğru ve nitelikli şekilde belirlenmesi kritik bir rol oynar. Hem nicel hem de nitel araştırmaların istenen kalitede olabilmesi için bu süreç büyük önem taşır. Bu doğrultuda, çalışma kapsamındaki katılımcılar, araştırmacı ve alanında uzman akademisyenlerin katkılarıyla belirlenmiştir. Araştırma konusuna uygun olarak dikkate alınan kriterler şunlardır: İlk olarak, katılımcıların büyük ölçekli işletmelerde faaliyet gösteren veya emekli olmuş İK yöneticileri olması gerekmektedir. İkinci olarak, bu kişilerin alanlarında en az 5 yıl deneyimli ve uzman olmaları şarttır. Bu iki kriteri karşılayan 11 insan kaynakları yöneticisi ile görüşmeler yapılmış ve veriler toplanmıştır.

Bilimsel çalışmaları bilimsel yapan en önemli unsur, bu çalışmaların inandırıcılığıdır. Sosyal bilimler literatüründe bu durum geçerlilik ve güvenilirlik olarak tanımlanmış ve tüm bilimsel araştırmalarda ölçümlerin hassas bir konusu olarak öne çıkmıştır (Sığırı, 2018; Erdem & Yılmaz, 2021). Bu çalışmada dış geçerliliği sağlamak amacıyla araştırma metodolojisi başlığı altında araştırma süreciyle ilgili gerekli bilgiler verilmiş, örneklem hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmuş ve örneklem doğru seçilmesine özen gösterilmiştir. Dış güvenilirliği sağlamak için araştırma sürecine dair detaylı bilgiler, veri toplama ve veri analiz süreçleri açıklanmıştır. Nitel araştırmalarda iç güvenilirliği sağlamak adına tutarlılığın

korunması ve görüşme metinlerine yorum eklenmemesi önemlidir. Bu konularda da gerekli özen gösterilmiştir.

Çalışma kapsamında da görüşmeler metin haline getirildikten sonra öncelikle kodlar tespit edilerek benzer kodlarla ilgili alt temalar belirlenmiş ve alt temalarda temaların belirlenmesini sağlamıştır. Çalışma da yapılan içerik analizi nitel veri analiz programı olan Maxqda 2020 kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3. Bulgular ve Tartışma

Çalışma kapsamında 11 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticilere ve onların temsil ettiği işletmelere dair genel sorulara verilen yanıtlar ile çalışmanın kapsamına ilişkin sorulara verilen yanıtlar özetlenmiştir.

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yöneticilerinin ve Buldukları İşletmelerin Özellikleri

	Görüşülen İK Yöneticisinin Yaşı	Görüşülen İK Yöneticisinin Cinsiyeti	Görüşülen İK Yöneticisinin Eğitim Durumu	İK Yöneticisinin Çalıştığı İşletmenin Kuruluş Yeri ve Yılı	İK Yöneticisinin Çalıştığı İşletmede Toplam Çalışan Sayısı	İK Yöneticisinin Çalıştığı İşletmenin Yazılı Etik İlkeleri Var Mı?
İK Yöneticisi 1	48	Kadın	Lisans	İstanbul/1978	698	Var
İK Yöneticisi 2	42	Erkek	Yüksek Lisans	Gaziantep/1977	1500/14000	Var
İK Yöneticisi 3	34	Erkek	Lisans	Gaziantep/1989	1500	Yok
İK Yöneticisi 4	53	Erkek	Lisans	İstanbul/1955	1745	Var
İK Yöneticisi 5	34	Kadın	Yüksek Lisans	İzmir/1972	672	Var
İK Yöneticisi 6	33	Erkek	Lisans	İstanbul/1987	2500	Var
İK Yöneticisi 7	41	Erkek	Lisans	Gaziantep/1976	3000	Var
İK Yöneticisi 8	37	Erkek	Lisans	Gaziantep/1999	800	Var
İK Yöneticisi 9	43	Kadın	Lisans	Adana/1983	500+	Yok
İK Yöneticisi 10	49	Erkek	Yüksek Lisans	Gaziantep/1971	5700/16000	Var

İK Yöneticisi 11	38	Erkek	Lisans	Adana/1984	350	Yok
-------------------------	----	-------	--------	------------	-----	-----

İnsan kaynakları yöneticilerine ve buldukları işletmelere dair yöneltilen genel sorulara ilişkin veriler şu şekilde özetlenebilir. Görüşme yapılan 11 insan kaynakları yöneticisinden 3'ü kadındır. Bu kişiler en az lisans mezunu, 34-53 yaş aralığında ve alanında en az 5 yıllık bir deneyime sahiptir. Bu kişilerin çalıştığı işletmelerin 5'i Gaziantep merkezli, 3'ü İstanbul merkezli, 2'si Adana ve 1'i de İzmir de yer almaktadır. 11 işletmeden 4'ünde yazılı bir etik kod bulunmamaktadır.

Çalışma kapsamında etik zorlukların belirlenebilmesi için insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen temel sorular şu şekildedir;

- Türkiye'de İK uygulamalarında (*işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri*) karşılaşılan etik ve yasal zorlukları detaylı bir şekilde açıklar mısınız?
- Sizi veya mesleğinizi ahlaki açıdan rahatsız eden bir veya iki olayı anlatır mısınız? Bu olayların nasıl çözümlendiğini de açıklar mısınız?
- İKY uygulamalarındaki (*işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri*) en önemli etik zorluk sizce nedir?
- İK uygulamalarının (*işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ilişkileri*) etik kapsamda yeterli kodlara sahip olup olmadığı hususunda ne düşünüyorsunuz? Etik uygulamaları geliştirmek için hangi adımların atılmasını önerirsiniz?

Yukarıda yer alan sorulara ilişkin içerik analizi yöntemi ile insan kaynakları uygulamaları temasında, 3 adet alt tema kodlar belirlenerek örüntüler oluşturulmuştur. Bu bağlamda elde edilen bu veriler Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2 Tema, Alt Temalar ve Kodlar

TEMALAR	ALT TEMALAR	KODLAR
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Bireysel Düzeyde Etik Zorluklar (Aday ve İşgörenden Kaynaklı)	Duyarsızlık, Kişisel Çıkarlar, Kişisel Çatışmalar, Sinizm, İşten Kaytarma, Hırsızlık, Yalan
	Grup Düzeyinde Etik Zorluklar (Üst Yönetimden Kaynaklı)	Üst Yönetim İstek ve Baskısı, Güvensizlik, Aile-İş Dengesini Kuramama, Önyargı, Yetki Vermeme
	Örgütsel Düzeyinde Etik Zorluklar (Genel Zorluklar)	Siyasi Görüş, Cinsiyet, Eşitsizlik, Haksız Ücret Politikası, Yasal Boşluklar, Liyakatsizlik, Sessiz Bırakılma, Değersizlik, Kurumsallaşamama, Irkçılık

İK Yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtlar nitel veri analiz programı olan Maxqda 2020'den yararlanılarak içerik analizi ile çözümlenmeye çalışılmıştır. İçerik analizi bağlamında çalışmanın teması doğrultusunda etik zorluklar üç düzeyde sınıflandırılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ifadelerinden hareketle kodlamalar yapılmıştır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin "**Bireysel Düzeyde Etik Zorluklar**" alt temasındaki kodlara ilişkin birer ifadeye yer verilmektedir

- **Duyarsızlık:**çalışanlarda işe ve değerlere dair gittikçe duyarsızlaşmasını da.....(İKY 9)
- **Kişisel Çıkarlar:**bireysel çıkarlar söz konusu olunca ne yazık ki ahlaki değerler öteleniyor. Örneğin,.....(İKY11)

- **Kişisel Çatışmalar:** *Bir kişinin işini yapmak istediğinden çıkarılması en yanlış durumlardandır. Bu beni çok rahatsız.....(İKY6)*
- **Sinizm:** *...bilinçli olarak işyerinin malına zarar vermeleri...(İKY 1)*
- **İşten Kaytarma:** *Bir diğer sorun ise, çalışanların işten kaytarmaları.... (İKY 7)*
- **Hırsızlık:** *Veya çalışanın A kalite ürünü 2. kalite ürün göstererek dışarda hurda firmaları ile anlaşarak malzemenin hurdaya ayrılması olayı...(İKY 8)*
- **Yalan:** *...izin konusunda öyle bahanelerle geliyorlar ki..... (İKY 10)*
- **Ahlaki Sorunlar:** *Kendi çalıştığım yerlerde birkaç defa çalışanlar arasında yaşanan telefon ile birbirlerinin eş nişanlı veya.... (İKY 8)*

İnsan kaynakları yöneticilerinin “**Grup Düzeyinde Etik Zorluklar**” alt temasındaki kodlara ilişkin birer ifadeye yer verilmektedir;

- **Üst Yönetim İstek ve Baskısı:** *Yasal olarak zorunlu kısımların dışında her şey yöneticinin isteği doğrultusunda yapılıyor olması gereken değil....yetkinliğim olmamasına rağmen üst yönetimin zoru ile hiçbir fikrimin olmadığı eğitimi vermiş olmak adına verdim.... (İKY5)*
- **Güvensizlik:** *Üstlerin profesyonellere güvenmesi çok zor. Yıllarca aile içinde sürdürülmüş bir firma birden ideal olana geçemiyor. Evet sancılı bir süreç..... (İKY 3)*
- **Aile-İş Yaşamı Dengesini Kuramama:** *İşyerinin patronu ve onların damadı aynı firmadan yönetici pozisyonundaydı. İşletmede öyle etik dışı şeyler... (İKY 2)*
- **Önyargı:** *Uygulanan faaliyetler kapsamında eğer bunlar üst yönetimin çıkarına ters ise bizlerin bilmediği ya da yanlış yaptığı inancı oluşuyor....(İKY 1)*
- **Tam Yetki Vermeme ve Müdahale:** *Teoride bizim yetki alanımızda gözükten kararlar uygulamada o şekilde olmayabiliyor ve hatta genelde de olmuyor.... (İKY 8)*
- **Çalışan Haklarının Verilmesinde Engelleme:** *İşten çıkarılan damada kıdem tazminatı vermemek için birtakım zorluklar çıkarıldı.....(İKY 2)*
- **İK Uygulamalarının Bilinmemesi:** *İşverenlerin İK olarak yaptığımız işleri bilmedikleri için ve yasal sorumluluklarımızın ilk sırada olması işverenlerle sorun yaşamamıza neden olmaktadır..... (İKY 1)*

İnsan kaynakları yöneticilerinin “**Örgüt Düzeyinde Etik Zorluklar**” alt temasındaki kodlara ilişkin bazı ifadeler şu şekildedir;

- **Siyasi Güç:** *Bir diğer yaşadığım olay X partisinin önde gelenleri aynı partili tanıdıkların işe alınması konusunda yönetime ve bize baskı yaptığı durumlar..... (İKY 7)*
- **Cinsiyet:** *Örneğin, evlilik düşüncesi olup olmadığı, çocuk düşünüp düşünmediği gibi sorular... Kadın adaylara bu soruların yöneltilmesi.....erkek adayın daha iyi olacağı kadın da yerini doldurabileceklerini söyleyerek vazgeçilen kadın.... (İKY 2 ve İKY3).*
- **Eşitsizlik:** *En önemli etik zorluk tüm adaylara eşit mesafede yaklaşmak gerekliliğidir. Ancak maalesef.....(İKY 4)*
- **Haksız Ücret Politikası:** *Ücret artış dönemlerinde haksız yere yapılan artışlar ve olması gereken tutarın üzerindeki artışlar.....En sık karşılaşılan sorunlardan biri çalışanlara yapılan zam oranlarının birbirinden farklı olması..... (İKY 7)*
- **Yasal Değişim ve Boşluklar:** *Örneğin sigortasız kimse bizim şirketimizde çalışmaz ve hatta bu asla aksi teklif dahi edilemez. Ancak yasal boşlukların olduğu her şey işveren çıkarına uygun yapılır.....ya da mevzuatların değişmesi ve yeni gelen yasal uygulamalar süreçte etik dışı.... (İKY 5 ve İKY 1)*
- **Liyakatsizlik:** *.....etik zorluk iltimas veya kayırma yoluyla gerçekleştirilen istihdamlar.....(İKY 4)*
- **Sessiz Bırakılma:** *...yanlışları görmemize rağmen düzeltemeyip durum karşısında yorum yapamama da..... İK olarak çalışanın hakkı olan bir konuda müdahale edememe ve durum karşısında sessiz kalmama sebep oldu..... (İKY 1ve İKY 2)*

- **Değersizlik:** İşletmelerde en az değeri olan departman ne yazık ki İKY'dir. Yaptığımız işler.... (İKY 10)
- **Kurumsallaşamama:** Türkiye'de etik uygulamalarda yasal zorluklar kurumsallaşamayan her şirketin sorunudur..... Buradaki temel sorun kişilerin profesyonelce işe yaklaşmaması.... (İKY 2)
- **İrkçilik:** Örneğin; Suriye'li çalışanlara olan... (İKY 10)..
- **Etik Kodların Uygulanmaması:** Etik kodlara sahibiz, ancak uygulamada esnek.... (İKY 11)

İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen analizden yola çıkılarak en önemli 10 etik zorluk belirlenmiş ve bunlar önem sırasına göre sıralanmıştır. Görüşmecilerin her etik zorluğu ifade sıklıkları dikkate alınmıştır. Tablo 3'te Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamasında yöneticilerin perspektifinden en önemli 10 etik zorluk yer almaktadır.

Tablo 3 En Önemli 10 Etik Zorluk

	Etik Zorluklar	Frekans
1	Tam yetki verilmemesi	26
2	Üst yönetim baskısı	22
3	İşyerinin liyakate önem vermemesi	19
4	İnisiyatif verilmemesi	18
5	İK uygulamalarına güven duyulmaması, sürekli sorgulanması	15
6	Çalışanların (kendi yetersizliğinden) olumsuz değerlendirmeleri	9
7	Etik ihlallerde yaptırımın kişiye göre değişmesi	8
8	Aile- İş yaşam dengesini kuramamak	5
9	Tüm adaylara eşit davranmamak	3
10	Siyasi güce maruz kalma	2

İnsan kaynakları yöneticileri perspektifinden kendi uygulama alanlarında deneyimledikleri en önemli 10 etik zorluk sıralamasına bakıldığında üst yönetimden kaynaklı zorlukların çok olduğu görülmektedir. Görüşme sağlanan işletmelerin çoğunluğunda etik kodların varlığı dikkat çekmektedir. Ancak etik kodların varlığı işletmelerde etik iklim sağlayamamaktadır. Bunun nedeni de etik kodların daha çok kâğıt üzerinde kalması ve uygulanmasındaki aksaklıklardandır. İnsan kaynakları yöneticileri görüşmelerde bu aksaklıkların nedenlerine ışık tutacak noktaları belirtmektedir. Bu 10 etik zorluk kapsamında çözümler önerilmektedir. Bu çözümler Tablo 4'te sıralanmaktadır.

Tablo 4 Etik Zorluklarla Başa Çıkabilmede Çözüm Yolları

	Çözüm Yolları	Frekans
1	Etik değerleri üst yönetim benimsemeli ve desteklemeli	19
2	Etik değerlerin yönetimin ve çalışanların tamamının önemsenmesi	17
3	Kurumsallaşma sağlanmalı	14
4	Etik bilinç oluşturulmalı	12
5	Herkese etik ve önemine dair eğitimler verilmeli	10
6	Etik ihlallerde yaptırımlar kesin, net ve herkese eşit olmalı	9
7	Kurallar, görev dağılımları ve iş tanımları açık ve anlaşılır olmalı	7
8	Kişisel çıkarlar ön planda olmamalı	5
9	Tüm çalışan, yönetici, tedarikçi, kurum ve kuruluşlara eşit mesafede durulmalı	3
10	Çalışanlara değer vermek ve duygusal bağlılık oluşturmak	2

Tablo 4'te insan kaynakları yöneticilerinin etik zorluklarla başa çıkabilmede önerdiği çözüm yolları sıralanmıştır. Bu faktörler incelendiğinde etik değerlerin genel kabul görmesi, eşit uygulanması, üst yönetimin bu süreçte aktif olması gibi ifadeler sıklıkla belirtilmiştir. Etik kodların uygulanmasında kurumları bu konudaki istekleri ve kararlılıkları oldukça önemlidir.

4. Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi alanında önem kazanan “etik” kavramı başarılı bir örgüt yapısının inşa edilmesinde kilit bir unsur haline gelmektedir. Ancak etik kavramının öneminin artmasına rağmen uygulamada örgüt yönetiminin ve çalışanlarının etik ilke ve kurallara ne kadar benimsedikleri ve uyguladıkları önemli bir sorun olarak karşımızda çıkmaktadır (Atmaca, 2010). İnsan kaynakları yönetimi etik programların geliştirilmesinde ve etik programlarının performans değerlendirme sistemlerinin tasarımı, yönetimi, eğitimi gibi süreçlerde ve önemli örgütsel faaliyetlere entegre edilmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Dokumacı & Trevino, 2001). İnsan kaynakları yöneticileri, örgütlerin değerleri, hedefleri ve misyonu ile uyumlu sistemler ve politikalar geliştirmede etkili olmaları durumunda örgütsel başarıya ciddi oranda katkıda bulunmaktadır. Etik yönetimi, birçok paydaştan kaynaklanan yükümlülükleri yerine getiren ve uzun vadeli kurumsal sermaye yaratmayı en üst düzeye çıkaran bir yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır (Caldwell, Truong, Linh, & Tuan, 2011). İşletmelerin olumlu bir itibar oluşturması paydaşlarına güven ortamı sağlaması ve etik algının yükseltilmesine bağlıdır (Yılmaz & Bal, 2022).

İnsan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları uygulamalarını geliştiren sistemleri ve çalışma ortamının etik sonuçlarını anlayarak kuruluşlarına önemli bir değer sağlayabilirler. İnsan kaynakları uygulamalarını ilk işe alım sürecinden nihai ayrılmaya kadar tüm çalışan yaşam döngüsünü kapsayan çok çeşitli faaliyetleri içermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsal hedeflere ulaşması, çalışma kültürünü geliştirmesi, etkili eğitim ve gelişim sağlaması, çalışan motivasyonunu artırması, çalışanları güçlendirmesi ve ekip koordinasyonunu geliştirmesi beklenmektedir. Tüm bu süreçlerin gerçekleştirilmesi sürecinde de insan kaynakları uygulayıcıları, düzenli olarak etik içeren kararlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Scott, 2016).

Çalışma kapsamında insan kaynakları yönetimi alanında görülen en önemli 10 etik sorun belirlenmiş ve çözüm yolları önerilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin mevcut durumdaki yetkisini kullanamaması (Scott, 2016) bu çalışmada en önemli etik sorun olarak görülmektedir. Bu çalışma kapsamında görüşülen yedi işletmede etik kodların varlığı bildirilmiştir. Görüşülen işletmeler büyük ve sektörde öncü nitelikte olmasına rağmen elde edilen verilerde etik kodlar olmasına rağmen uygulamalarda sorunların olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, etik dışı olduğunu bilerek birçok duruma sessiz kalmak zorunda olması, engelleyici bir davranışta bulunamaması gibi zorluklarda kendi iş tatminlerinin de düştüğü ifade edilmektedir. Bu çalışma insan kaynakları alanındaki araştırmacılara ve işletmelerdeki uygulayıcılara etik zorlukların çerçeveselendirilmiş halini sunmaktadır. Türkiye’de bulunan işletmelerin etiğe dair genel algısının ve işleyişinin bir yansıması niteliğindedir.

Kaynakça

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. British: Kogan Page Publishers.
- Aji, L. J., Anshori, M. I., Ludin, I., Muhammad, I., Hartini, & Ugli, Y. (2023). Human Resource Management Research in The Last 5 Years from The Scopus Database: A Bibliometric Review. *Journal of EconomicGlobal*, 1(1), 21-29.
- Anell, B., & Wilson, T. L. (2000). The Flexible Firm and The Flexible Coworker. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 165-170.
- Atmaca, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. *Sayıştay Dergisi*, 63-76.
- Augusta Siqueira Mathias, M., Fu, N., & José Oliveira, O. (2021). Structuring a Training-Oriented High Performance Work System: A Systematic Review on Frontline Employees in the Service Sector. *Sage Journals*, 20(4), 399-435.
- Badiou, A. (2004). *Etik*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Bogale, A. T., & Birbirs, Z. A. (2023). HR system and work ethics: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10, 1-26.
- Buckley, M. R., Beu, D. S., Frink, D. D., Howard, J. L., Berkson, H., Mobbs, T. A., & Ferris, G. R. (2001). Ethical issues in human resources systems. *Human Resource Management Review*, 11, 11-29.
- Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 171-182.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson.
- Cragg, W. (1997). Teaching Business Ethics: The Role of Ethics in Business and in Business Education. *Journal of Business Ethics*, 16, 235-245.
- Çetin, C., & Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dokumacı, G. R., & Trevino, L. K. (2001). The role of human resources. *Human Resource Management Review in ethics/compliance management A fairness perspective*, 11, 113-134.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S. K., & Paudel, S. K. (2010). Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 97, 543-561.
- Erdem, A., & Yılmaz, E. S. (2021). Investigation of Hedonic Shopping Motivation Effective in Impulse Buying Behavior of Female Consumers on Instagram. *Journal of Yasar University*, 16(64), 1605-1623.
- Gök, S. (2012). *Etik*. İzmir: Zeus Kitabevi.
- Long, A., Bourke, V. J., Campbell, R., & Stroll, A. (2014). *Etik Kuramları*. (M. Türkeri, Çev.) Antalya: Lotus Yayınları.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A, P. A. (2017). *Human resource management. Cengage learning*. Cengage learning.
- Merriam, S. B. (2007). *Qualitative Resesarch: A Guide to Desing and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mumcu, A. Y. (2023). Discrimination In Businesses: A Study With Case Studies. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 2(2), 236-258.
- Neuman, L. W. (2008). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri*. (S. Özge, Çev.) İstanbul: Yayınodası.
- Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Dünder, G. İ., Atalay, İ. D., . . . Tüzüner, V. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2021). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41-70.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11, 93-111.

- Scott, E. D. (2016). The Ethics of Human Resource Management. J. A. Mello içinde, *The Context of Strategic Human Resource Management* (s. 86-100). USA: Cengage Learning.
- Siğrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Silverman, D. (2021). *Nitel Araştırma Nasıl Yapılır?* İstanbul: Küre Yayınları.
- Srokaa, W., & Lórcinzy, M. (2015). The perception of ethics in business: analysis of research results. *Procedia Economics and Finance*, 34, 156-163.
- Sulej, K. P. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*, 29, 671-693.
- Tanjung, B. N. (2020). Human Resources (HR) In Education Management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(2), 1240-1249.
- Tarawneh, K. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 402-411.
- Thite, M. (2013). Ethics and human resource management and development in a global context: case study of an Indian multinational. *Human Resource Development International*, 16(1), 106-115.
- Ulrich, D., & W., B. (2005). *The HR value proposition*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Vitell, S. J., & Hidalgo, E. R. (2006). The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers. *Journal of Business Ethics*, 64, 31-43.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management A fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, 113-134.
- Yılmaz, E. S. (2020). The Effects On Consumer Behavior Of Hotel Related Comments On The Tripadvisor Website: An Istanbul Case. *Advances In Hospitality And Tourism Research*, 8(1), 1-29.
- Yılmaz, E. S., & Bal, F. (2022). Havayolu Firmalarının Kurumsal İtibarlarının "Şikayetvar" Sitesi Üzerinden RQ Modeli ile İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 436-449.