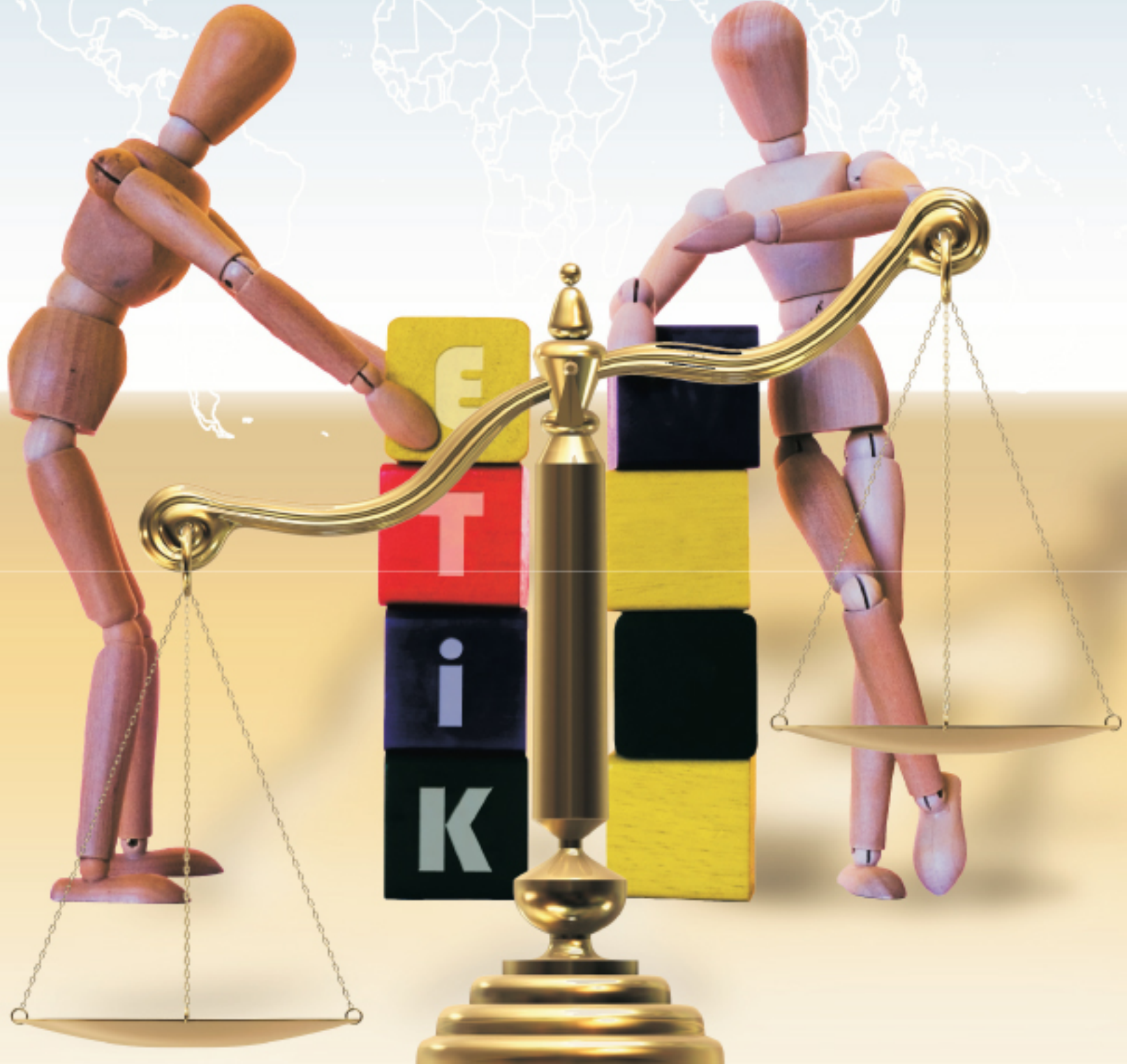




TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE İŞ ETİĞİ ve ETİK YÖNETİMİ





T Ü R K S A N A Y İ C İ v e İ Ş A D A M L A R I D E R N E Ğ İ

“DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE İŞ ETİĞİ VE ETİK YÖNETİMİ”

Haziran 2009

(Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06-492)

Meşrutiyet Caddesi, No: 46 34420 Tepebaşı-İstanbul / Turkey

Tel: (+90212) 249 07 23 • Faks: (+90212) 249 13 50

www.tusiad.org

© 2009, TÜSİAD

“Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da birinci bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSKE. uyarınca kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.

ISBN : 978-9944-405-54-6

Firma İletişim

Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi 1. Cadde No: 139 Bağcılar - İstanbul / TURKEY
Tel: +90212 629 06 07 Faks: +90212 629 03 85

ÖNSÖZ

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarfeder; küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istibdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur. Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği (AB) üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve işbirliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar. Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

Bu rapor, TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu'nun çalışmaları çerçevesinde Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ümit BERKMAN ve Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Mahmut ARSLAN tarafından kaleme alınmıştır. Özel sektör uygulamalarının aktarılmasında Sabancı Holding Çalışma İlişkileri Direktörü Murat GÜVERCİNCİ ve Borusan Holding Kurumsal Sekreteri Erkin ERİMEZ katkıda bulunmuşlardır.

Haziran 2009

ÖZGEÇMİŞLER

Doç. Dr. Mahmut ARSLAN

23 Ocak 1967'de Muş'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ankara'da yaptı. Lisans öğrenimini 1988 yılında Hacettepe Üniversitesi İİBF Maliye Bölümünde tamamladı. Özel sektörde pazarlama müdürlüğü ve bir süre bankacılık yaptıktan sonra 1990'da Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde araştırma görevlisi olarak akademik yaşama başladı. Yüksek lisansını aynı bölümde yaptı ve "*İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Uygulamanın Değerlendirilmesi*" adlı yüksek lisans tezini yazdı. 1994 yılında Türkiye'deki doktora eğitiminin alan araştırması için İngiltere'ye gitti ve bir yıl misafir araştırmacı olarak Leeds Üniversitesi'nde çalıştıktan sonra Doktora eğitimini aynı üniversitede 1995–1999 yılları arasında tamamladı. Doktora tezini iş ahlakı alanında yazdı. "*A Cross-Cultural Comparison of the Work Ethic of Protestant, Catholic and Muslim Managers*" tezini 1999'da bitirerek doktor unvanını aldı. İngiltere'de bulunduğu yıllarda Avrupa İş Ahlakı Ağı (European Business Ethic Network EBEN)'in aktif bir üyesi oldu. Protestan iş ahlakının modern etkileri üzerinde Oxford (1999), Cambridge (2000) ve New York (2000) Üniversitelerinde bilimsel tebliğler sundu.

1999'da yurda dönerek Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde Dr. Araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2000 yılında yardımcı doçent, 2003 yılında da doçent oldu. Çalışmalarını özellikle iş ahlakı üzerinde yoğunlaştırdı ve Türkiye'nin iş ahlakı alanında ilk akademik araştırma kurumu olan Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin (HÜEM) kurucusu ve dış ilişkiler başkanı oldu. 2003 yılından beri bu merkezin müdürlüğünü yürütmektedir.

2003 yılında iş ahlakı alanında Türkiye'deki ilk akademik kongre olan ETİK 2003'ü düzenledi. Bu kongre Avrupa İş Ahlakı Ağı Başkanı tarafından açıldı ve aynı tarihte bu örgütün Türkiye branşı EBEN-TR, HÜEM'in bir sivil çalışma grubu olarak faaliyete geçti. Doç. Dr. Mahmut Arslan 2003 yılından beri Avrupa İş Ahlakı Ağı'nın Türkiye Başkanlığını da yürütmektedir.

İş ahlakı alanında lisans ve doktora düzeyinde dersler veren Doç. Dr. Arslan, bu konuda birçok kuruma danışmanlık ve eğitim de vermiştir. 2001 yılında Türkçe'deki ilk iş ve meslek ahlakı ders kitabını yazan Doç. Dr. Arslan 2005 yılında bu kitabın genişletilmiş ikinci baskısını da çıkarmıştır. Bu çalışmalardan başka iş ahlakına ilişkin olarak ulusal ve uluslararası akademik dergilerde makaleler yayınlamış ve araştırma projeleri yürütmüştür. Bu araştırma projelerinde Türkiye ile Danimarka, ABD, İngiltere, Japonya, Norveç ve Çin gibi ülkeleri karşılaştırmıştır.

Prof. Dr. A. Ümit BERKMAN

1946'da Ankara'da doğdu. Liseyi TED-Ankara Koleji'nde okudu. Lisans öğrenimini Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İdari İlimler Fakültesi'nde yaptı. Temmuz 1970'de İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) bursu ile lisansüstü çalışmalarda bulunmak üzere Amerika Birleşik Devletleri'ne gitti. Syracuse Üniversitesi'nden Ocak 1972'de Kamu Yönetimi alanında yüksek lisans, Mayıs 1975'te doktora derecesini aldı ve ODTÜ - İdari İlimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev aldı. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'ndeki hizmeti sırasında Rektör Yardımcısı ve Genel Sekreter olarak görev yaptı.

Eylül 1986'da Bilkent Üniversitesi'ne girdi ve 1990'a kadar İşletme Bölüm Başkanlığı, 1988 – 2004 yıllarında ise Rektör Yardımcısı olarak görev yaptı.

1970'lerin sonunda “Yolsuzluk ve Rüşvet” konusundaki çalışmaları ile Türk akademik camiasında bu konu üzerinde araştırma ve çalışmalara öncülük yaptı. Bu konudaki makaleleri yurt dışında da yayınlandı. Son olarak, “Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Yönetimi'nde Yolsuzluk ve Rüşvet” başlıklı kitabının genişletilmiş ikinci baskısı da Şubat 2009'da yayınlandı. Ayrıca, International Association Schools and Institutes of Administration'ın “Etik Değerler ve Hesap Verebilirlik” çalışma grubunun kurucu üyesi olarak çeşitli çalışmalarda bulundu.

Daha sonraki çalışmaları Türk yönetim bilimi ve yönetim kültürü, iş etiği ve sosyal sorumluluk konularına odaklandı. 1990 yılında vermeye başladığı “İş Etiği” dersi, Türkiye'deki üniversitelerde ilk iş etiği derslerinden biri oldu. İş etiği, işletmelerin sosyal sorumluluğu, itibar yönetimi konularında çok sayıda ulusal ve uluslararası konferans ve seminere konuşmacı, moderatör ve panelist olarak katıldı.

Prof. Berkman'ın makaleleri Organization Studies, International Social Science Journal, International Journal of Public Administration, Res Publica, Canadian Journal of Development Studies, Journal of South Asian and Middle Eastern Studies gibi uluslararası dergilerde yayınlandı. Yine yurtdışında (örneğin, Marcel-Dekker, Praeger, University of Laval, International Institute of Administrative Science tarafından) yayınlanan kitaplara bölümler yazdı.

Halen Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim üyesi olan Prof. A. Ümit Berkman, Yönetici MBA (Executive MBA) Programı Direktörü olarak da görev yapmaktadır.

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ 15

GİRİŞ: NEDEN İŞ ETİĞİ? NEDEN ŞİMDİ? NASIL BİR İŞ ETİĞİ? 25

1. BÖLÜM

ETİK VE İŞ ETİĞİ: TANIM, İLKELER, YAKLAŞIMLAR 29

1.1. Etik ve Ahlak Kavramları..... 31

1.2. Temel Etik Değerler ve İlkeler..... 31

1.3. Etik, İş Etiği: Yaklaşımlar ve Kuramlar 32

1.3.1. Normatif Etik ve Betimleyici Etik..... 33

1.3.2. Faydacılık ve Deontoloji..... 34

1.3.2.1. Faydacılık Kuramı..... 34

1.3.2.2. Deontoloji Kuramı 35

1.4. İş Etiği Alanları: Çalışma ve Meslek Etiği 36

1.5. Etik ve Hukuk 39

1.6. Etik ve Din..... 40

1.7. Etik ve Kurallara Uyum 41

2. BÖLÜM

İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 43

2.1. Giriş..... 45

2.2. 19. Yüzyıl: Sanayileşme, Serbest Pazar ve Girişimciliğin Gelişimi..... 45

2.3. 1900–1950: Geçiş Dönemi - İşletmecilik Bilimselleşiyor 46

2.4. 1950–1970: İş Etiği Canlanıyor..... 47

2.5. 1970–2000: Etik İşletme Hakim Duruma Geliyor 49

2.5.1. Paydaş Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk 49

2.5.2. Etik ve Sosyal Sorumluluk Elele 52

2.5.3. Etik İşletme ve Yeni Paradigmalar.....	53
2.6. 2000'ler: İş Etiği Zirvede.....	55
2.6.1. İş Dünyası ve Literatürde Etik Odaklanma.....	55
2.6.2. Uluslararası Kuruluşların Girişimleri ve Katkıları.....	56
2.7. Değerlendirme: Farklı Odaklanmalar ve Bazı Sorunlar.....	59

3. BÖLÜM

İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER..... 61

3.1. Giriş.....	63
3.2. Osmanlı Öncesi ve Osmanlı Dönemine İlişkin Gelişmeler.....	63
3.3. Cumhuriyet Dönemine İlişkin Gelişmeler.....	64
3.3.1. 1923–1950 Dönemi.....	64
3.3.2. 1950–1980 Dönemi.....	66
3.3.3. 1980–2001 Dönemi.....	67
3.3.4. 2001 Sonrası.....	68
3.3.4.1. Kamu Yönetiminde İlgili Bazı Düzenlemeler.....	68
3.3.4.2. İş Dünyasında ve Kuruluşlarında İş Etiğine İlişkin Gelişmeler ve Katkıları.....	70
3.3.4.3. Sivil Toplum Kuruluşlarının Etik Konusundaki Girişimleri ve Önderliği.....	70
3.3.4.4. Meslek Odaları ve Birliklerinin İş Etiğinin Gelişimine Katkıları.....	73
3.3.4.5. Üniversiteler ve Akademik Çevrelerdeki Çalışmalar.....	75
3.3.4.6. Diğer Bazı Çalışmalar ve Katkıları.....	78
3.4. Değerlendirme.....	78

4. BÖLÜM

ÇIKAR ÇATIŞMASI VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 79

4.1. Giriş.....	81
-----------------	----

4.2. Kişiyne İlişkin Etmenler	83
4.2.1. Kişinin Değerleri, Öncelikleri, Tecrübeleri.....	83
4.2.2. Kişinin Risk Değerlendirilişii.....	84
4.2.3. Kişinin Demografik Özellikleri	84
4.2.4. Kişinin Pozisyonu ve Kıdemi	84
4.3. Eyleme İlişkin Etmenler	85
4.3.1. Açık Etik İhlali - Gri Alanlar.....	85
4.3.2. Etkilenen Kişiler/Paydaşlar ve Durumsal Faktörler	87
4.4. Kuruma İlişkin Etmenler	87
4.4.1. Kurumun Yönetim Geçmişi, Değerleri ve Kültürü	87
4.4.2. Etik Kodların ve Etik Eğitimin Varlığı.....	88
4.4.3. İşletmenin Bulunduğu Sektörün Etik İklimi ve Sektörün Rekabet Tanımı	88
4.5. Çevreye İlişkin Etmenler	89
4.5.1. Ekonomik Çevre (Belirginlik Düzeyi)	89
4.5.2. Siyasal Çevre (Devlet ve Özel Sektörün Karşılıklı Konumları)	90
4.5.3. Sosyal - Kültürel Çevre (Türk Yönetim Kültürü)	90
4.5.4. Diğer Çevre Etmenleri: Yargı Süreci, Medya, STK ve Uluslararası Kuruluşlar	93
4.6. Değerlendirme	93

5. BÖLÜM

ETİK YÖNETİMİ: KURUMSAL ETİK YAPI, SÜREÇ VE KÜLTÜR OLUŞTURULMASI VE YÖNETİMİ..... 95

5.1. Giriş.....	97
5.2. Liderlik, Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması.....	97
5.3. Etik Kod ve Davranış Kuralları	99
5.4. Etik Komitesi, Etik Görevlileri, Ombudsman.....	102
5.5. Etik Hattı ve Sorun Bildirme Sistemleri.....	104

5.6. Etik Eğitimi.....	105
5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	107
5.8. Strateji, Sosyal Performans ve Etik Denetimi	108
5.9. Tekrar Liderlik ve Etik Kurum Kültürü.....	110
5.10. Değerlendirme	111
6. BÖLÜM	
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	115
EK 1: Örnek İş Etiği Kodu	123
EK2: TÜSİAD İş Ahlaki İlkeleri	127
KAYNAKÇA	131

KISALTMALAR

AB	AVRUPA BİRLİĞİ
ABD	AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
BDDK	BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU
BM	BİRLEŞMİŞ MİLLETLER
DB	DÜNYA BANKASI
EPDK	ENERJİ PİYASASI DÜZENLEME KURUMU
IMF	INTERNATIONAL MONETARY FUND ULUSLARARASI PARA FONU
ICC	INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE ULUSLARARASI TİCARET ODASI
İK	İNSAN KAYNAKLARI
İKY	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
KGEK	KAMU GÖREVLİLERİ ETİK KURULU
KİK	KAMU İHALE KURUMU
KİT	KAMU İKTİSADİ TEŞEKKÜLÜ
NATO	NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION KUZEY ATLANTİK ANTLAŞMASI ÖRGÜTÜ
OECD	ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA ÖRGÜTÜ
RK	REKABET KURUMU
RTÜK	RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU
S&P	STANDARD & POOR'S
SPK	SERMAYE PİYASASI KURULU
STK	SİVİL TOPLUM KURULUŞU
TBB	TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ
TBMM	TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ
TEDMER	TÜRKİYE ETİK DEĞERLER MERKEZİ
TDK	TÜRK DİL KURUMU
TK	TELEKOMÜNİKASYON KURULU
TÜRMOB	TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ
TÜGİAD	TÜRKİYE GENÇ İŞ ADAMLARI DERNEĞİ
TÜSİAD	TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

YÖNETİCİ ÖZETİ

YÖNETİCİ ÖZETİ

İşletmeler, ürün ve hizmet üreterek, toplum için refah ve zenginlik yaratırlar. Dolayısıyla, işletmelerin verimli ve başarılı olması toplum refahının ve zenginliğinin artması anlamına gelir. Bu bağlamda, ülkemiz işletmelerinin, gerek ulusal gerekse uluslararası platformlarda daha başarılı olmaları için serbest piyasa rekabetini gözetken, kayıt dışı ekonomiye fırsat vermeyen, fikri hakları koruyan, hukuki ve etik altyapıların oluşturulması gerekmektedir.

Bu çalışmada iş etiği ile ilgili kavramlar, yaklaşımlar ve gelişmeler ile yurtdışındaki ve Türkiye'deki bazı uygulamalar incelenmiş, etik dışı davranışların tanımı yapılmış, etik bir yönetim sisteminin temel nitelikleri ve bunu oluşturmanın süreçleri değerlendirilmiş, ana başlıkları itibariyle bir etik kod örneği sunulmuştur. Raporun akademik unsurlar taşımasıyla beraber uygulamacılara yardımcı olacak özelliğe olması gözetilmiştir.

Giriş

Özellikle son 40 yılda küreselleşme, artan toplumsal duyarlılık, müşterilerin ve çalışanların istek ve beklentilerinin yükselmesi gibi nedenler sonucunda işletmelerin iktisadi birimler olduğu kadar sosyal birimler de olduğu kabul görmüştür. Bu bağlamda, işletmelerin etik ve sosyal sorumluluğu ile paydaşlara (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, dağıtımçılar, hissedarlar, toplum, çevre, ilgili ulusal ve uluslararası kamu ve özel sektör kuruluşları) yönelik yeni sorumlulukları tanımlanmaya başlanmış, yöneticilerden “paydaş” ya da “etkileşenler” yönetimini uygulamaları beklenir olmuştur. 2000’li yıllara gelindiğinde iş etiği konusu ile yakından ilgilenmeyen - etkilenmeyen firma ve yönetici kalmamış, hemen hemen tüm kuruluşlarda iş etiğine yönelik “kurumsal nitelikte” çeşitli düzenlemeler ve süreçler oluşturulmuştur.

Etik ve İş Etiği (1. Bölüm)

Etik en genel anlamda ahlaki açıdan doğru - yanlış ya da iyi - kötü ile ilgilidir. Etik ilkeler ve kurallar toplumun birleştiricileri olarak ortak yaşamı mümkün kılar, toplum düzenini sağlarlar. İş etiği ise etiğin bir alt kümesi olarak, iş dünyasındaki etik sorunları inceler, davranışlara rehberlik etmek üzere kurallar geliştirmeyi amaçlar.

İş etiği, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında gerek örgüt gerekse birey/çalışan düzeyindeki davranışların etik boyutları ile ilgilenir ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları kapsar.

İş etiği kavramı esasında çalışma etiğini (*work ethics*) ve meslek etiğini (*professional ethics*) de kapsamaktadır. Çalışma etiği bir toplumda işe ve çalışmaya ilişkin değerler ve tutumlardır. Meslek etiği de iş etiği ve çalışma etiği ile ilintilidir ve belli ölçüde örtüşmektedir. Ancak, meslek etiği ilkeleri genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsız olup, evrensellik arzeder.

İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi (2. ve 3. Bölüm)

İş etiği batıdaki tarihsel gelişimi içinde 19. yüzyıl; 1900–1950 dönemi; 1950–1970 dönemi; 1970–2000 dönemi ve 2000’ler olarak 5 ana başlıkta incelenmiştir. Bu incelemede batıdaki sanayileşme sürecinin, piyasa mekanizmasının, özel sektör ve girişimciliğin gelişiminin ana hatlarına bakılmıştır.

Özellikle son 40 yılda tüketicilerin farkındalık ve duyarlılık düzeyleri yükselmiş, tüketici örgütleri daha bilinçli ve güçlü duruma gelmiş; çevreci kuruluşlar işletmecileri zorlamaya başlamış; sivil toplum kuruluşları ve medya, işletmelerin topluma ne katkıda bulduklarını sorgular hale gelmiş; çalışanların eğitim düzeyi ve beklentileri yükselmiş; devletin çeşitli konularda denetleme - düzenleme girişimleri artmıştır. İşletmeler de tüketiciyi, toplumu, çevreyi ve çalışanını gözetten sorumlu ve etik firma imajını yaratmanın gerekliliğini farketmişlerdir. Bir bakıma mali sermaye kadar “itibar sermayesi” de önem kazanmıştır.

Bu bağlamda, örneğin, 385 bankayı kapsayan bir araştırmanın sonuçlarına göre sosyal ve finansal performans arasında ilişki saptanmıştır. Ayrıca, özellikle kurumsal yatırımcıların itibarlı şirketlere yöneldikleri belirlenmiştir. Başka bir çalışmada ise “kurumsal vatandaş” (*corporate citizen*) olarak algılanan firmaların karlılık oranları S&P 500’deki ortalamadan %10’dan daha yüksek çıkmıştır. 2000’e yakın etik olmayan vakayı inceleyen bir çalışmada ise ilgili şirketlerin hisselerinin büyük değer kayıplarına uğradıkları saptanmıştır. Kısacası, iş etiğinin orta ve uzun dönemde şirketlerin marka değerini ve dolayısıyla da piyasa değerini yükselttiği belirlenmiştir. “Good ethics is good business” – “iyi etik iyi iş”tir söylemi sloganlaşmıştır.

Bahsedilen bu gelişmeler doğrultusunda iş etiği akademik dünyada da önemli bir yer etmiş, 2000’lerde ABD’de iş etiği dersi olmayan işletme fakültesi programı kalmamış, Avrupa’da iş etiği kürsüleri benzer bir yoğunluğa ulaşmıştır. Ayrıca, 2000’lerde iş etiği ile ilgili önemli kuruluşlar da faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu merkezlerin pek çok ülkede şubeleri kurulmuş ve küresel boyutta uygulama ağırlıklı çalışmalar yürütülmüş, forumlar, toplantılar düzenlenmiştir. Bu yaygınlaşmaya örnek olarak, Japon İş Etiği Araştırmaları Derneği, Kore İş Etiği Enstitüsü, Latin Amerika İş Etiği Ağı/Branşı, Afrika İş Etiği Ağı, Güney Afrika Etik Enstitüsü, Türkiye Etik Değerler Merkezi, St. Petersburg İş Etiği Merkezi ve Çin İş Etiği Merkezi gösterilebilir.

Bu dönemde, BM, AB, DB, IMF, OECD gibi önemli uluslararası kuruluşlar da yönetimde etik dışı uygulamalara ve yolsuzluklara karşı yoğun ve aktif bir mücadele başlatmıştır. Bu bağlamda, Birleşmiş Milletler’in “Küresel İlkeler Sözleşmesi.”nden (*Global Compact*) kısaca söz etmek gerekir. “Küresel İlkeler Sözleşmesi” insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere dört başlık altında 10 maddeden oluşan bir manifestodur. İlk olarak Temmuz 2000’de BM teşkilatında başlayan çalışmalar, dünyada 6200’ü aşkın şirket ve sivil toplum örgütünün gönüllü katılımı ile gerçekten küresel bir nitelik kazanmıştır. Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne katılan Türkiye’deki kuruluş sayısı 150’yi aşmıştır.

İş etiğine ilişkin Türkiye’deki gelişmeleri sağlıklı değerlendirebilmek için devlete, işe ve işadamaına bakışın ülkemizdeki tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bu bakımdan, Osmanlı öncesi ve Osmanlı dönemi, daha sonra da 1923–1950, 1950–1980, 1980–2001 ve 2001 sonrası dönemlerindeki gelişmeler ana hatları ile incelenmiştir.

1970 ve 1980'lerde ABD'deki gelişmeler ile 1980 ve 1990'larda küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları hususundaki gelişmeler, etik ve sosyal sorumluluk konularını güncel ve popüler hale getirmişken, 1980'ler ve 1990'larda Türkiye'deki yolsuzluk ve rüşvet skandalları, kontrolsüz ve keyfi kamu harcamaları ve popülist nitelikli kamu destekleri "temiz toplum" çağrılarına yol açmıştır. Günümüzde, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, ülkemizde iş etiğinin çağdaş niteliği ile nispeten yeni olduğunu, ancak 2000'li yıllarda önemli gelişmeler kaydedildiğini söylemek mümkündür.

Türkiye'de iş etiğine dair gelişmelere bakıldığında gerek siyasetin nüfuz alanını daraltmak, gerekse de özelleştirilen bazı sektörlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla, SPK, RK, BDDK, EPDK, TK ve KİK gibi bağımsız düzenleme ve denetim kurumlarının kurulması önemli bir yer tutmaktadır.

Türk kamu yönetimindeki bu yeni yapılanma sürecinde diğer bir önemli gelişme de 2004 yılında "Kamu Görevlileri Etik Kurulu"nun (KGEK) kurulmasıdır. Kurul kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere görevlendirilmiştir.

Bu bağlamda, TÜSİAD, TEDMER, PERYÖN, KALDER, TOPLUMSAL ETİK DERNEĞİ gibi sivil toplum örgütleri ve TÜRMOB ve TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ gibi meslek odaları ve birlikleri iş etiği konusunda önderlik etmişler, önemli girişimlerde bulunmuşlardır.

TÜSİAD, 2001 yılında TÜSİAD İş Ahlakı İlkeleri yayınlanmıştır:

İş Ahlakı İlkeleri

- A.Dürüstlük
- B.Hukuka Saygı
- C.Çalışma Ortamı ve Çalışanlar
- D.Siyasi Partilerle İlişkiler
- E.Bilgi Elde Etme, Kullanma ve Saklama
- F.Çevre

TÜSİAD'a göre serbest rekabet düzeninin işletilmesi, iş yaşamında "güvenin" yerleşik hale gelmesi ve etiğe aykırı davranışların önlenmesi adına bu ilkeler ve kurallar esastır. Bu bağlamda, belirlenen ilkeler üretimden tanıtıma, satıştan satış sonrası işlemlere kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamakta ve üyeler için temel standartlar getirmektedir.

TEDMER, 2002 ve 2005'te "Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı" araştırmasını yürütmüştür. Araştırmaların bazı özet sonuçları aşağıda sunulmaktadır:

- Türk iş gücünün "iş etiği" kavramını duymuşluğu %60'ın üzerindedir (2002'de %64.2, 2005'te %63).

- Kuruluşlarının yazılı ya da yazılı olmamakla birlikte iş etiği standartları olduğunu söyleyenlerin oranı sırasıyla 2002'de %36.3 ve %29.2, 2005'te ise %28.6 ve %25'tir. Yani, 2002'deki toplam %66'lık (36.3+29.2) oran, 2005'te %54'e düşmüştür.
- Çalışılan kuruluştaki iş etiği davranış standartlarına ilişkin ayrı bir eğitim verilmediğini söyleyenlerin oranı 2002'de %62, 2005'te ise %76'dır. Yani, iş etiğine ilişkin ayrı ve özel bir eğitim yaygın bir uygulama gibi görünmemektedir.
- Ankete katılanlardan çalıştıkları kuruluştaki iş etiğine aykırı davranış gözlemlediklerini belirtenlerin oranı 2002'de %35, 2005'te %25 olmuştur.
- Çalıştıkları firmaların iş etiğine sahip olduğunu düşünenlerin oranı 2002 araştırmalarında %70, 2005 araştırmasında ise %67 ile birbirlerine yakın çıkmıştır.
- Bir firmanın etik olabilmesi için en önemli bulunan ilk üç özellik "Çalma, hırsızlık veya sahtekarlık/dolandırıcılık yapmaması", "Çalışanlara değer vermesi" ve "Ödeme yükümlülüklerini zamanında yapması"dır. "Müşterilere değer vermesi" özelliğinin ancak dördüncü sırada yer alabilmesi ilginç olmakla birlikte, ankete katılanların bu hususu "firmanın sahtekarlık/dolandırıcılık yapmaması" kapsamında da görmüş olma ihtimalinden kaynaklanabilir. Gerek 2002 gerek 2005'teki sıralamalar benzer biçimdedir.
- Sektörlerin etik değerlendirmesinde ilk üç sırayı hem 2002 hem de 2005 araştırmasında otomotiv, dayanıklı tüketim ve turizm sektörleri almıştır.

Türkiye'deki iş etiği ilintili akademik çalışmalar özellikle son 10 yılda yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan "durum tespiti" yapmaya yönelik olanlara değinilecektir.

- Kurum imajı ile sorumlu yaklaşım arasında ilişki saptanmıştır.
- Toplumsal sorumluluk örnekleri işletmelerin büyüklüğü, ürün türü, pazarlama yöntemleri, rekabet durumu ve kurumsal kültürüne bağlı olarak değişmektedir.
- İşletme sosyal performansı ile işletme büyüklüğü arasında yakın ilişki vardır.
- Küçük işletmelerde proaktif etik ve sosyal sorumluluk bilinci yeterli düzeyde değildir (Zaten diğer ülkelerde yapılan araştırmalar da sosyal performansın kuruluşun büyüklüğünden etkilendiğini göstermiştir)
- Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının benimsendiği firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılıkları daha kuvvetlidir.
- Geleneksel yaklaşımın geride kaldığı ve sosyal sorumluluğun işletmeye uzun vadede başarı ve karlılık getireceği görüşü yöneticilerce benimsenmektedir.
- Ürünleri aynı fiyatta olursa iş etiği olan bir firmanın ürünlerinin tercih edileceği belirtilmiştir.
- İş etiğine önem veren kurumların ürünlerinin daha kaliteli olduğu düşüncesi %80'e yakındır.
- İş etiğine önem veren firmaların haksız rekabete uğrayacağı düşüncesi %50'nin üzerindedir.
- Uluslararası şirketlerin iş etiği standartlarına ulusal şirketlerden daha çok uyacağı düşünülmektedir.
- Çokuluslu şirketlerde çalışan yöneticilerin %51'i şirketlerinde yazılı iş etiği kurallarının bulunduğunu, Türk şirketlerinde çalışan yöneticilerin ise %44'ü şirketlerinde yazılı iş etiği kurallarının bulunduğunu belirtmişlerdir. ISO 500'de ve imalat sanayinde olup yanıt veren yöneticilerin %54'ü yazılı koddan söz etmiştir.
- Misyonlarını yazılı olarak ifade etmiş firmaların yöneticilerinin etik sorumluluk algılamaları daha yüksek çıkmıştır.

- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve karlılık arasındaki olumlu ilişki büyük ölçekli kuruluşlar için geçerli görünmektedir.
- Başarılı şirketler daha fazla sosyal sorumluluk uygulamaları içindedir.
- Yöneticilerin çevre sorunlarına duyarlılıkları ve çevreye katkı düşünceleri diğer etik sorumluluklara göre geride kalmaktadır. Fikri hakların ihlal edilmemesi de etik sorunlar listesinde yer almayabilmektedir. Yöneticilerin genellikle etik dışı eylem ve davranışları yasallık boyutunda ele aldıkları ya da gördükleri söylenebilir.
- Bireysel yatırımcıları kapsayan anket sonuçlarına göre, yatırımcılar etik uygulamalar ve davranışlar ile genellikle ilgili değildir.
- Çalışanlar, işyerinde kendilerine göre haksızlıkları ortaya koyan personelin yöneticilerce desteklenmediği gibi, isyankar, çatışma yaratan kişiler olarak algılandıkları kanısındadırlar. Bu nedenle, çalışanlar şikayet ve fikirlerini dile getirmekte yeteri kadar rahat ve özgür hissetmediklerini belirtmişlerdir.

1998–2003 yıllarında neredeyse tüm önemli gazeteleri kapsayan bir araştırma ile etik konusunun gazetelerde ele alınma sıklığı incelenmiştir. Bu haberlerde İş Etiği ile ilgili dikkate getirilen ve tartışma konusu olan konular ise;

- Yolsuzluk ve rüşvet
- Offshore hesaplarındaki uygulamalar ve piyasa manipülasyonları ile bankacılık sektörü
- İşten çıkarılmalar
- Özelleştirme ihaleleri
- Tüketici hakları yönü ile iş dünyası
- Ödenmeyen vergiler ve vergi afları
- Küreselleşmenin olumsuz yönleri
- Şirketlerde şeffaflık uygulamaları
- Reklamların içerikleri
- Ürün nitelikleri olmuştur.

Çıkar Çatışması ve Etik Dışı Davranışları Etkileyen Faktörler (4. Bölüm)

Etik dışı eylem özünde kişisel çıkar ya da örgütün çıkarı adına etik ilke ve kuralların ihlalidir. İş etiği ilişkili davranışları, yani etiğe uygun ya da etik dışı eylemleri etkileyen faktörler dört ana kümede değerlendirilmiştir. Herbir kümede de alt faktörler bulunmaktadır.

(1) Kişiyeye İlişkin Etmenler

Kişinin;

- Değerleri
- Öncelikleri

- Tecrübeleri
- Pozisyon ve Kıdemi
- Demografik Özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim)
- Etik dışı eylemin olası getiri ve götürüleri hakkında risk değerlendirişii

(2) Eyleme İlişkin Etmenler

- Açık Etik İhlali
- Gri Alanlar
- Etkilenen Kişiler – Gruplar
- Durumsal Faktörler

(3) Kuruma İlişkin Etmenler

- Kurumun Yönetim Felsefesi, Geçmişi (tarihi), Görüntüsü
- Değerleri ve Kültürü (söylem, ritüeller, semboller)
- Etik Kodları ve Etik Eğitimi
- Bulunduğu Sektör ve Rekabet Durumu

(4) Çevreye İlişkin Etmenler

- Ekonomik Çevre: Belirginlik Düzeyi – Rekabetin Düzenlenmesi
- Siyasal Çevre: Devletin ve Özel Sektörün Karşılıklı Konumları
- Sosyal - Kültürel Çevre: Türk Yönetim Kültürü
- Diğer Etmenler: Yargı Süreci, Medya, STK ve Uluslararası Kuruluşlar

Yukarıda sözü edilen etmenlerin ilk anda çözümlenmeyi basitleştirmek amacıyla tek tek ele alınmış olmalarıyla beraber, etmenlerin birbirleriyle etkileşim halinde oldukları da unutulmamalıdır. Bu etmenler “Türk Yönetim Kültürü” kapsamında incelendiğinde, ülkemizde bulunan “geniş güç mesafesi” ve “toplulukçu” yaklaşımın, örgütlerde nesneliliği ve profesyonelliği zorlaştırdığı görülmektedir.

Etik Yönetimi (5. Bölüm)

Kurumsal etik yapı, süreç ve kültür oluşturulması için neler yapılabileceği aşağıdaki başlıklar altında ve çeşitli uygulama örnekleri verilerek incelenmiştir

- Liderlik
- Etik Kod ve Davranış Kuralları
- Etik Komitesi
- Departman (Birim) Etik Sorumlusu

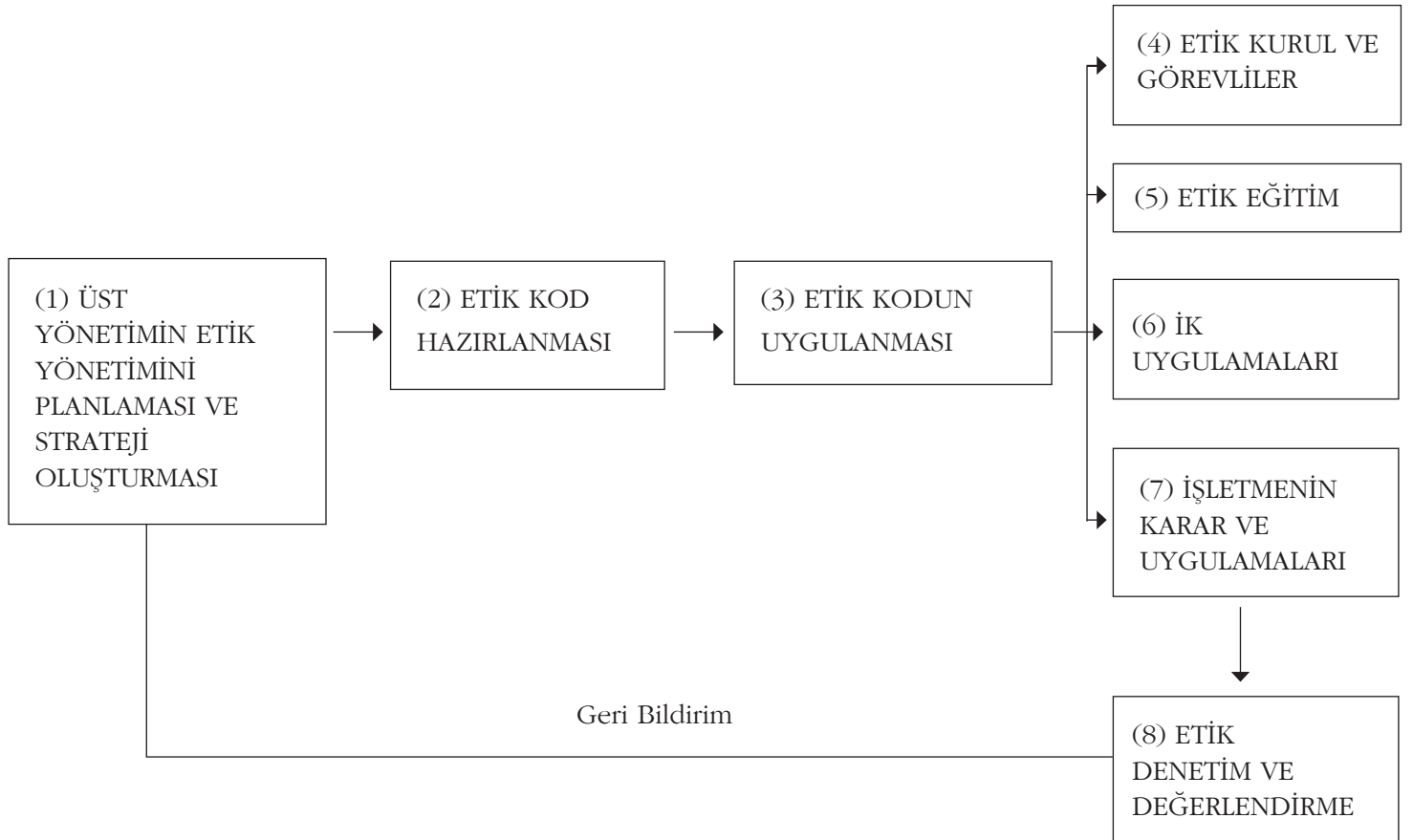
- Etik Görevlileri
- Ombudsman
- Etik Hattı ve Sorun Bildirme Sistemleri
- Etik Eğitimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Strateji, Sosyal Performans ve Etik Denetimi
- Liderlik ve Kurum Kültürü

Her ne kadar çevre etmenleri etik altyapının oluşturulması bakımından kritik ise de, kurumsal etik açısından mesafe katetme sorumluluğu işletmelere aittir. Diğer bir deyişle, kuruluşlar kendileri etik odaklı tedbirler almazsa, kurumsal etik kültürünün kendiliğinden oluşması beklenemez.

Makro çevre etmenlerin zayıflığı ya da eksikliği, kurum yöneticilerinin etik liderlik üstlenmelerine ve kurumsal etiği en tepe noktaya çıkarma girişimlerine engel olarak görülmemelidir. Öte yandan, kurum çalışanları da bu konuda yönetime destek vermeli ve üzerlerine düşeni yapmalıdır.

İş etiğinin işletmelerde kurumsallaşması için izlenebilecek yol haritası aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Etik Kurumsallaşması



(1) Üst Yönetimin:

- Gerekliliğine inanması
- Önderlik göstermesi
- Hazırlık çalışmalarını yaptırması (örneğin, ilgili olabilecek uygulama örneklerinin taranması - değerlendirilmesi)
- Uzun dönemli bir perspektif gözetilmesi (3-5 yıllık)
- Kapsamlı bir yaklaşım benimsenmesi (tüm faaliyetleri ve kişileri kapsar biçimde).

(2) Etik Kod Hazırlanması

- Firmanın değerlerinin/önceliklerinin belirlenmesi
- İlgili olabilecek kodların değerlendirilmesi
- Firmaya en uygun (sektörü, faaliyetleri, kültürü, paydaşları ve çevre ile ilişkileri bakımından) kodun ana hatlarının geliştirilmesi
- Bu süreçlerde gerekiyorsa dışarıdan uzman yardımı alınması
- Bu süreçlerde, uygun bir aşamada, firma içindeki çeşitli kademelerden uygun yöntemlerle katkı ve görüş alınması
- Kodda genel ilkeler kadar firma açısından hassas konularda ya da görevlerde bulunanlar için ayrıntılı düzenlemelere yer verilmesi (gri alan bırakılmaması)
- Kodun yürütülmesinden sorumlu olanların belirtilmesi
- Kod ilkelerine ve davranış kurallarına aykırılıklar halinde, yaptırımların ve süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesi.

(3) Etik Kodun Uygulanması

- Kodun tüm metninin, önemi, gerekliliği ve yararı hakkında açıklamalar ile tüm çalışanlara ulaştırılması
- Kod ve uygulanışı hakkında bilgi ve sorular için etik görevlilerin isimlerinin ve irtibat bilgilerinin verilmesi.

(4) Etik Kurul Ve Görevliler

- Etik yapılanmanın çatısı için etik kurulun oluşturulması (Kurulda firma dışından üyeler de görev alabilir)
- Departmanlarda etik görevlilerin belirlenmesi (Ombudsman ya da etik danışmanı isimlendirilmesi de olabilir)
- Sorun bildirme kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık tutulması.

(5) Etik Eğitimi

- Önemi, gerekliliği ve yararı hakkında bilgilendirme yapılması
- Üst kademelerden başlatılıp, tüm kademelerdeki personeli kapsamaması
- Değişik kademelerde ve pozisyonlarda çalışanlar için farklı programlar (içerik, yöntem, eğitmen bakımlarından) uygulanması.

(6) İK Uygulamaları

- Etik davranışları ödüllendiren, etik dışı davranışları da cezalandıran uygulamaların yaygınlaşması
- Performans değerlendirme unsurları arasına etik davranışın dahil edilmesi
- Yıllık etik değerlendirme yapılması.

(7) İşletmenin Karar Ve Uygulamaları

- Etikliğin tüm karar ve uygulamalarda yerleşiklik kazanması
- Paydaşlar ve toplum ile sağlıklı ilişkiler oluşturulması
- Toplumsal yaşam kalitesine sosyal sorumluluk projeleri ile katkıda bulunulması.

(8) Etik Denetim Ve Değerlendirme

- Tüm etik ilintili süreçlerin denetiminin ve değerlendirilmesinin, mümkünse, dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması
- “Etik yönetim” ve “etik yönetimi” boyutlarında performansın saptanması ve gerekiyorsa işlem, araç ve süreçlerin revize edilmesi.

Değerlendirme ve Sonuç (6. Bölüm)

Özel sektör ve piyasa düzeni toplumsal refah sürecinde, ülkemizde de olmak üzere, öncü bir rol oynamaya başlamıştır. Bu öncülük beraberinde iş dünyası için yeni sorumluluklar getirmiş ve “iş etiği” büyük önem kazanmıştır. Firmaların ve yöneticilerin iktisadi parametreler ile etik sorumluluklar arasında uyum sağlamaları gerekmiştir.

Kalkınmanın ve gelişmenin itici gücü olan girişimci; yaratıcı ve eğitimli yönetici; teknik yönü güçlü çalışan bir ekonominin temel taşlarıdır. Bu beşeri sermayenin etik yönden yüksek nitelikli olması için işletmenin içinde ve yakın çevresinde etik bir iklim oluşturulmalıdır.

Etik davranmak, firmanın itibarını ve ürünün marka değerini yükseltmesi, müşterilerin, yatırımcıların ve kamunun güvenini ve desteğini sağlaması bakımından önemlidir. Etik değer ve ilkelere göre işleyen bir ekonomik sistem, bu iki önemli kurumu güçlendirir, demokrasinin sağlıklı işlemesine yardımcı olur ve iş dünyasının toplum gözünde saygınlığını artırır. Bu bakımdan, etik performans ve etik kalitenin önemli bir başarı ölçütü olduğu günümüz ekonomisinde firmaların, yöneticilerin ve çalışanların etik değerlere ve ilkelere uygun hareket etmeleri hem kendilerinin hem de toplumun çıkarıdır.

EK-1: Şirketlere yol göstermek amacıyla Örnek İş Etiği Kodu oluşturulmuştur.

GİRİŞ:
NEDEN İŞ ETİĞİ?
NEDEN ŞİMDİ?
NASIL BİR İŞ ETİĞİ?

GİRİŞ: NEDEN İŞ ETİĞİ? NEDEN ŞİMDİ? NASIL BİR İŞ ETİĞİ?

İş etiği, yakın zamanlara kadar ilahiyatçıların ve felsefecilerin ilgi alanı olarak görülmüş (McNamara, 2003, 1), ancak küreselleşen dünya ekonomisiyle birlikte son 40 yılda gerek akademik dünyanın gerekse iş dünyasının gündeminde yoğun biçimde yer almıştır. Bu gelişmenin temel nedenleri aşağıda özetlenmiştir:

a) Dünya ekonomileri genelinde, devletin ve kamu kesiminin ekonomideki yeri ve ağırlığı giderek azalmış, buna karşılık özelleştirme ve deregülasyon gibi süreçler ile serbest piyasa düzeni hakim duruma gelmiştir⁴. Her alanda ve küresel düzeyde yaygınlaşan ve güçlenen pazar sistemi karşısında, özel sektörden bu gelişime paralel bir sorumluluk ve bilinç üstlenmesi beklenmeye başlanmıştır.

b) Bu bağlamda, işletmelerin iktisadi birimler olduğu kadar sosyal birimler de olduğu kabul görmüş; işletmelerin sosyal sorumluluğu ve paydaşlara (müşteriler, çalışanlar, toplum, çevre, dernekler ve diğer kuruluşlar) yönelik sorumlulukları tanımlanmaya başlanmış, yöneticilerden “paydaş” ya da “etkileşenler” yönetimini (*stakeholder management*) uygulamaları beklenir olmuştur.

c) Değişen ve gelişen sosyo - kültürel yapı sonucu toplumsal duyarlılık ve kamuoyu baskısı (özellikle sivil toplum kuruluşlarının etkinleşmesi), müşterilerin ve çalışanların bilinci ve medyanın konuya ilgisinin artması da iş etiğinin önemsenmesine katkıda bulunmuştur. İşletmelerden paydaşlarına “hesap vermeleri” beklenir olmuştur.

Nitekim, özellikle ABD’de 1970’lerden itibaren iş etiği iş yaşamının temel konularından biri haline gelmiştir. Siyasi alanda “Watergate⁵” skandalının harekete geçirdiği etik sorunsalı, iş yaşamında da bazı şirketlerdeki olumsuz örneklerle (hileli raporlama, çevre kirliliği, yanıltıcı reklam, haksız rekabet, ayrımcılık, yönetici suistimalleri gibi) gündeme gelmiştir. 1990’lardan itibaren ise duyarlılık, tüketilen mal ya da hizmetin kalitesi kadar, “üretim sürecini” de kapsar olmuştur. Üretim sürecinde etik dışı bazı unsurların yer alması durumunda, bu konuda duyarlı olan sivil toplum kuruluşlarının malın ya da hizmetin satın alınmaması yolunda müşterileri etkilemeye çalıştıkları görülmüştür. Bunun en somut örneği bir spor malzemeleri üreticisi olan Nike’ın Uzak Doğu’daki üretim atölyelerinde çocuk işçileri çalıştırdığı için ürünlerinin Kuzey Amerika ve Avrupa’da bojkotla karşılaşmasıdır. Ardından, bazı büyük şirketlerdeki “hileli finansal raporlama” skandalları, şirket yönetimlerine güvensizliği had safhaya çıkarmıştır⁶. Bu bağlamda, etiğin yanında kurumsal yönetim konusu da yoğun biçimde gündeme gelmiştir.

4 2008 yılının son çeyreğindeki ekonomik kriz sonucu hükümetlerin çeşitli enstrümanlar ile ekonomiye müdahale etmeleri, devletin ve özel sektörün karşılıklı konumları bakımından esasta bir değişiklik öngörmemektedir. Devletin bu aşamadaki rolü geçicidir; iktisadi sistem özünde yine serbest piyasa temellidir.

5 “Watergate” skandalı, 1972-1974 yılları arasında ABD’de gelişen ve dönemin ABD Başkanı Richard Nixon’ın istifa etmesiyle sonuçlanan siyasi skandal

6 Hileli raporlama skandalları yöneticilerin şirketin finansal raporlarında yanıltıcı bilgiler ifşa etmeleriyle ortaya çıkmıştır. Örneğin, Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia, Parmalat, Ahold. Adı geçen şirketlerin hileli raporlama yöntemlerine ilişkin ayrıntılar için bkz. Stanwick ve Stanwick, 2009.

Nitekim 2000'li yıllarda artık iş etiği konusu ile yakından ilgilenmeyen - etkilenmeyen işletme ve yönetici kalmamış, birçok kuruluştaki iş ahlakına yönelik “kurumsal nitelikte” çeşitli düzenlemeler ve süreçler oluşturulmuştur. İşletme fakültelerinde iş ahlakı dersi zorunlu ders olarak okutulmaya başlanmış, pek çok üniversitede iş etiği araştırma merkezleri kurulmuştur. İş etiği konusunda uzmanlaşmış dergiler ve yayınlar artmış, kongre ve konferanslar sürekli düzenlenir olmuştur.

Türkiye 1980'lerden sonra korumacı bir ekonomik düzenden rekabetçi bir serbest piyasa düzenine geçmenin yanı sıra AB'ye katılma yolunda önemli stratejik adımlar atmış, bu süreçte Türk özel sektörü, işletmeleri ve yöneticileri dönüşümsel işlevler üstlenmişlerdir. Diğer bir deyişle, dünyadaki oluşumlara benzer bir biçimde ülkemizde de özel sektör ve piyasa düzeni toplumsal refah için öncü bir rol oynamaya başlamıştır. Bu öncülük kaçınılmaz olarak beraberinde iş dünyası için yeni sorumluluklar getirmiştir.

İşte bu noktada, temel soru güçlenen özel sektörün kendi gücünü nasıl “daha iyi” ve “daha doğru” kullanması gerektiğidir. Benzer şekilde, devlete ve kamu kesimine (yargı dahil) de “mukabil” sorumluluklar düşmektedir. Örneğin, yeni yatırımlar ve istihdam artışı özel sektörden bekleniyor ise ilgili düzenlemelerin iyileştirilmesi ve bürokrasiden arındırılması gerekmektedir.

Devlet kadar tüketicilere de önemli bir rol düşmektedir. Toplumun ve diğer paydaşların da işletmelere karşı “mukabil” sorumluluğu üzerinde durmak gerekmektedir. Örneğin, tüketiciler dürüst ve çevre dostu işletmeleri ayırt edebilmeli, korsan ürün satın almamalı, çalışanlar kurumlarına sadakat göstermelidir. Özetle, iş etiği çeşitli tarafların sorumluluğunu içerir ve katkılarını gerektirir.

Bu çalışmada iş etiği ile ilgili kavramlar, yaklaşımlar ve gelişmeler ile yurtdışındaki ve Türkiye'deki bazı uygulamalar incelenecek, etik dışı davranışların tanımı ve ilgili etmenlere ilişkin açıklayıcı bir model geliştirilecek ve etik bir yönetim sisteminin temel nitelikleri ve bunu oluşturmanın süreçleri değerlendirilecektir.

Nihai amaç, iş etiği konusunda tüm tarafların duyarlılığının ve bilincinin yükseltilmesidir.

B Ö L Ü M

ETİK VE İŞ ETİĞİ:
TANIM, İLKELER, YAKLAŞIMLAR

1.1. Etik ve Ahlak Kavramları

Etik kavramı genel olarak ahlaki açıdan doğru - yanlış ya da iyi - kötü ile ilgilidir. TDK'nın Türkçe Sözlüğüne göre (1998) ahlak "bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda buldukları davranış biçim ve kuralları" ile "iyi nitelikler, güzel huylar" olarak tanımlanmaktadır. Arapça'da "hulk" sözcüğü de manevi nitelikleri ifade eder. Ahlakın çıkış noktası bireylerin birbirleri ile ilişkilerini hakça esaslara göre düzenlemek, insanların ve kuruluşların eylemlerinin toplumsal hayata zarar vermesini önlemek gibi hayati bir nedene dayanmaktadır. Zira herhangi bir toplumsal kurum, ahlak ilkeleri olmadan yaşamını sürdürmez. Ahlaki ilkeler toplumun birleştiricileri olarak ortak yaşamı mümkün kılar, toplum düzenini sağlarlar.

Ahlak teriminin ikinci anlamı ise ahlak bilgisi, ahlak felsefesi ya da yakın zamanlarda daha yaygın olarak kullanılan "etik" sözcüğüdür. Bu noktada cevap verilmesi gereken temel sorular: Doğru - yanlış, iyi - kötü, haklı - haksız, adil olan - adil olmayan nedir, nasıl ayırt edilir? Buna göre ilişkilerimizde nasıl davranmalıyız? Bu bağlamda, etik ya da ahlak felsefesi, insana ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir - yanlışlanabilir bilgiler ortaya koymayı hedefleyen ve "Nasıl yaşamamız gerekir?" sorusuna yanıt arayan bir felsefe disiplindir. Dolayısıyla ahlak, etiğin inceleme konusudur⁴.

Etik kavramı Yunanca "ethos" sözcüğünden gelmekte, karakter ve alışkanlık anlamlarını içermektedir. TDK Türkçe Sözlüğü (1998) etik için önce "ahlak bilimi", sonra da "ahlakla ilgili" sözcüklerini kullanmaktadır. Ahlak, daha çok "var olan" sosyolojik bir olguyu incelerken; etik, ilişkilerde ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve onlara rehberlik edecek davranış kurallarının "neler olması" gerektiğini inceleyerek "istenilir iyilere" odaklanır (Kılavuz, 2003, 19). Bu bakımdan ahlak, toplum ve zaman boyutunda uyulması gereken davranış kuralları itibariyle farklılık gösterebilirken; etik, genel geçer evrensel kuralları içermektedir. Yani etik, "coğrafyaya, sınırlara ve topluluklara göre şekillenmez" (Bayrak, 2001, 2). Ayrıca, günümüzde birçok etik ilke, ülkelerin mevzuatına ve işletmelerin etik davranış kodlarına geçirilerek yazılı hale dönüştürülmüş, yaptırımlara bağlanmıştır. Buna karşılık bazı etik ve ahlak kuralları yazılı olmayıp, ihlal edilmesi halinde toplumun "ayıplaması", "kınaması", hatta "dışlaması" gibi sosyal müeyyideler içermektedir. Ahlak kurallarının yazılı olmaması, yazılı olanlardan daha az etkili olduğu anlamına gelmemektedir.

Ancak, ahlak ve etik kavramları akademik çevre dışında çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (İMKB, 1998, 8, 20, 35; TÜSİAD, 2005, 49). İşletme yönetimi yazınında daha çok etik teriminin kullanıldığı görülmektedir (Özgener, 2004, 6). Bunun nedeni hakkında değişik yorumlar yapılmaktadır. Örneğin, kimilerine göre "ahlaksız" bir davranış, sadece "cinsel" içerikli "namussuz" bir davranış olarak görülmekte ve hatta "hakaret" içermektedir (Ataklı, 2007, 22). Buna karşılık "etik - dışı" ifadesi daha "nötr", daha rahat kullanılan bir kavram olarak görülmekte ve dolayısıyla tercih edilmektedir⁵.

4 Bu alanda ve konuda Türkçe ve İngilizce kaynaklar için bkz. Mengüşoğlu (1983), Akarsu (1984), Kuçuradi (1988), Hancıoğlu (1989), Cevizci (1999), Yazıcı (1999), Taylor (1975), Thomas (1993), Stenberg (1994), Stackhouse ve diğerleri (1995), Balkan, 'Etil ve Etik ile Ahlak Ayrımı'

5 Ancak, bu konuda kuvvetli eleştiriler de vardır. Etik sözcüğü daha bilimsel görünme gayretinin bir tezahürü olarak eleştirilmiştir (Arslan, 2005, 6).

1.2. Temel Etik Değerler ve İlkeler

Önceki bölümde vurgulandığı üzere ahlaki ya da etik kurallar ortak yaşamı mümkün kılmaktadır. Bu değerler ve kurallar nelerdir? Neler olmalıdır? Bu konudaki yaklaşımlar ve kuramlar incelendiğinde bütün bireyler ve toplumlar açısından aranan ve hedeflenen değerlerin, temel etik değerleri ve ilkeleriyle örtüştüğü görülmektedir.

Bu gerçekten hareketle bir toplumdan diğerine çok büyük değişiklik göstermeyen temel ve üst etik değerlerin ve ilkelerin aşağıdaki başlıklarda toplanması mümkündür:

- Adalet (hakça davranma)
- Doğruluk - Dürüstlük (içi - dışı bir olma, “hilesiz olma”)
- Tarafsızlık (nesnel davranma, liyakati esas alma)
- Sorumluluk (bencillik ve kişisel çıkarlardan uzak olma, sorumlu davranma)

Yukarıda değinildiği gibi, bu temel etik değerlerin - ilkelerin içinde görülecek olumlu-olumsuz davranış türleri vardır⁶. Olumlu olanlar için şu örnekler verilebilir (Josephson, 2001, 80):

- Adil olmak
- Doğruyu söylemek
- Açık olmak
- Tutarlı olmak
- Kişisel bütünlük (integrity) göstermek
- Olumsuz davranış örnekleri ise şunlardır:
- Yalan söylemek
- Hile yapmak
- Sorumsuz davranmak
- Ayrımcılık yapmak
- Rüşvet almak

Yukarıdaki örnekler çoğaltılabilir. Ancak vurgulamak istenilen husus tüm bunların özünde dört temel etik değer ve ilke içinde toplandığıdır.

Bu noktada vurgulanmak istenen diğer bir husus ise temel etik değer ve ilkelerin toplumdan topluma ve zaman içerisinde değişebildiğidir. Toplumsal, ekonomik, fiziki ve teknolojik koşullar, toplumdaki egemen ilkeleri ve uygulama kurallarını belirlemektedir. Ancak, zamanla bu koşullardaki değişikliklere paralel olarak ilkeler ve uygulamalar da gelişme ve değişim göstermektedir. Örneğin, günümüzde ayrıntılı bir şekilde düzenlenen ve denetlenen çevre konuları 1950'lere kadar ABD'de,

⁶ Chismar (2001, 170) yuva ve anaokulunda çocuklarda istenilen davranışlar ile yetişkinlerden beklenen davranışlar arasındaki büyük benzerliklere dikkat çekmiştir. Örneğin, “senin olmayan şeyleri alma”, “başkalarına vurma”, “eşyaları aldığı yere bırak”, “etrafı dağıtma”, “işin bitince ortalığı topla”, “arkadaşların ile paylaş”.

1960'lara kadar da diğer batılı ülkelerde bir "sorun" olarak görülmemiş, etik ve yasal platformda ele alınmamıştır. Diğer taraftan, günümüzde bazı toplumlarda kadınlar kadının iş dünyasında ayrımcılığa uğramaktadırlar. Oysaki temel hak ve özgürlüklerde eşitliği savunan toplumlarda kadınlar, erkekler ile birlikte ekonomik hayata katkı sağlamaktadır. Bu durum ilke ve kuralların toplumdan topluma farklılık gösterebildiğine işaret etmektedir.

Küreselleşme süreci de özellikle iş dünyasında birbirine yakın ilke ve uygulamaların oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Zaten bu sürece etkin katılım ancak ortak ilke ve uygulamalar çerçevesinde hareket etmekle mümkün olabilmektedir. Örneğin, BM inisiyatifi ile başlatılan "Küresel İlkeler Sözleşmesi" bu konuda atılan en büyük adımlardandır. Dünyada 6200'ün üzerinde kuruluş tarafından imzalanan sözleşme uluslararası anlaşmalar çerçevesinde kabul gören çevre, çalışma koşulları, insan hakları ve yolsuzlukla mücadele başlıkları altında on maddeden oluşan bir etik ve sorumluluk manifestosudur. Kuruluşlar sözleşmeye attıkları imza ile bu ilkelere saygı göstereceklerini beyan etmişlerdir.

1.3. Etik, İş Etiği: Yaklaşımlar ve Kuramlar⁷

1.3.1. Normatif Etik ve Betimleyici Etik

Etik konusundaki yaklaşımları temelde normatif ve betimleyici etik olarak ikiye ayırmak mümkündür. Normatif etik, nasıl davranılması gerektiği üzerinde dururken, betimleyici etik insanların halihazırda nasıl davrandıkları ve bunların nedenleri üzerinde durur (De George, 2006, 19-20; Cevizci, 1999, 18).

İş etiği, etiğin bir alt kümesi olup, iş dünyasındaki etik sorunları inceler, davranışlara rehberlik etmek üzere kurallar geliştirmeye çalışır (Ferrell ve Fraedrich, 1994, 6). İş etiği, işletmelerin ürün ve hizmet üretme ve dağıtma aşamalarında gerek örgüt gerekse birey/çalışan düzeyinde davranışların etik boyutları ile ilgilenir ve bu davranışlara ilişkin yol gösteren kuralları kapsar. İş etiği bir bakıma uygulamalı etikdir ve zaman zaman işletme etiği, şirket etiği, firma etiği veya ticaret ahlakı olarak da adlandırılmıştır (Aktan, 1999).

Etik gibi, iş etiği de "normatif" ve "betimleyici" olarak ikiye ayrılır (De George, 2006, 20-21; Trevino ve Nelson, 2007, 95). Normatif iş etiği, etik değerler - ilkeler çerçevesinde iş etiğine uygun kararların, eylemlerin ve davranışların neler olması gerektiğini irdeler ve bu kapsamda iş etiği kurallarını belirlemeye çalışır. Bu niteliği ile reçetesel bir yaklaşım içerir.

Öte yandan, betimleyici iş etiği, iş dünyasında var olan ilişkilerin ahlaki boyutunu ve sorunlarını inceler, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Yani, mevcut ve yaygın olan etik içerikli davranış türleri üzerinde durur. Bunların olası nedenlerini incelemeye çalışır. Bu yönü ile çözümlenici (analitik) bir yaklaşım içerir.

⁷ Literatürde "kuram" yanında yer yer "yaklaşım" sözcüğü de kullanılmaktadır (Bkz. örneğin, Stanwick ve Stanwick, 2009, 4-8). Bu bölümde her iki sözcük de kullanılmıştır.

İş etiği, yasal düzenlemeler gibi bir bakıma oyunun kurallarını ortaya koymaktır. Kuralların belli olması, katılımcıların/oyuncuların davranış türlerini sınırlar, bu da davranışları daha kestirilebilir hale getirir ve belirsizliği azaltır. Belirsizliğin fazla olduğu ortamlarda ise kişiler kısa dönemli bireysel çıkarlarını gözetir ve karar kuralı da bencilce çıkar kollamak olur. Etik kurallar belirlemenin önemli bir amacı da iş yaşamındaki belirsizliği azaltmaktır (Ersel, 1998, 14-19). Normatif iş etiği yasal düzenlemelerde kapsanmamış durumlar için kurallar koyarak taraflara bir güven ve istikrar imkanı sağlamaktadır⁸. Özetle, iş etiği uzun vadede tüm toplumun yararı içindir.

1.3.2. Faydacılık ve Deontoloji

Etik teorileri genelde sonuçsalıcı, yani teleolojik, ve sonuçsalıcı olmayan, yani deontolojik olarak ikiye ayrılmıştır (Messerly, 1995).

1.3.2.1. Faydacılık kuramı

Sonuçsalcılık (*consequentialist*) kuramına göre bir eylem kendi başına iyi ya da kötü değildir; o eylemi iyi ya da kötü yapan eylemin sonuçlarıdır. Eğer eylem sonuçta yarar sağlıyor ise “iyidir” (Trevino ve Nelson, 2007, 96). Yani, bir eylem sonuçta faydalı ise süreç içindeki bazı kötü şeyler hoş görülebilir. Örneğin, yalan söylemek kötüdür ama bir çalışanın motivasyonunu kırmamak için ya da bir hastanın psikolojisini yükseltebilmek için tam doğruyu söylememek kabul edilebilir bir durum olabilir, zira sonuç itibarıyla sağlanacak fayda, zarardan daha çoktur. Sonuca yönelik bu “faydacı yaklaşımda” (*utilitarianism*) bir “pratiklik” ve “gerçekçilik” bulunmakla birlikte, faydacılık özünde etik olmayan bir takım eylem ve tutumlara taviz vermek, hatta teşvik etmekle eleştirilmiştir. Nitekim bazı durumlarda kimi yöneticilerin etik olmayan karar ve eylemlerini “faydacı savunma” ile meşrulaştırma çabalarına rastlanmıştır. Ayrıca, yarar - zarar hesabını sağlıklı yapmak her zaman mümkün olamamaktadır. Ancak, faydacı yaklaşıma göre toplam fayda önemlidir ve bu da toplumsal faydayı sağlamaktadır, zira çoğunluğun yararı ya da iyiliği söz konusudur.

Bentham, toplumu tek tek bireylerden oluşan bir bütün olarak görür. Kamu yararı ya da toplumsal fayda esasında bireylerin çıkarlarının toplamından oluşur. Bir toplumun mutluluğunu arttıran bir eylem, bireysel mutlulukların toplamını arttıran bir eylem olmak durumundadır. Bentham’a göre doğru eylem, insanın refahını en yüksek düzeye çıkaran eylemdir.

Faydacılığın yakın tarihli gelişmelerine bakarsak, iki tür faydacılıktan söz edilebilir: “eylem faydacılık” ve “kural faydacılık”.

Eylem faydacılığa göre, belli bir durumda belli bir eylemin bu eylemden etkilenenlere ne gibi sonuçlar getireceği hesap edilmelidir. Eğer öngörülen sonuçlar, diğer eylem seçeneklerine göre daha fazla toplam iyilik ya da fayda getiriyorsa, söz konusu eylem tercih edilmelidir. Örneğin, bir firmanın işçi çıkarmaması sonucunda iflas etmesi söz konusu olduğunda, çok sayıda ortak zarar görecektir ve ileride işsiz sayısı daha da artacak ise “eylem faydacılık” açısından işçi çıkarmak, örneğin, teçhizat yenilemeye

⁸ Nitekim güvensizlik durumunda kişiler aile ve arkadaşlık gibi dar gruplar içinde çalışmayı tercih etmektedir (Soydemir, 1998, 9). Aile işletmelerinin yaygınlığı bir yönü ile bu unsur ile açıklanabilir.

ya da yatırım yapmaya göre daha çok tercih edilen bir durum olacaktır. Ancak bu eylem bir ilke olarak kabul edilemez, sadece bu koşullarda en az kötü olanın tercih edilmesi olarak görülür.

Kural faydacılık, daha önce de değindiğimiz faydacılığa yöneltilen eleştirileri dikkate alarak, “optimal ahlaki kural kavramını” gündeme getirmiştir. Hangi eylemin değil, hangi kuralın daha çok fayda getirdiği üzerinde durmaktadır.

Özetle, faydacı yaklaşım eylemleri sonuçları açısından değerlendirir; iyi ya da kötü olan eylemlerin sonuçlarıdır. Yani, en çok sayıdaki kişi için en çok iyiliğin sağlanması esastır. Bu yönü ile faydacı yaklaşım “pratik” ve “gerçekçi” olmak gibi nitelikler kazanmaktadır. Nitekim, işletmeler ve yöneticiler çoğunlukla faydacı yaklaşımı kullanmaktadır (Trevino ve Nelson, 2007, 98).

1.3.2.2. Deontoloji kuramı

Faydacı yaklaşım bir eylemin etikliğini sonuçlarına göre değerlendirirken, deontolojik yaklaşım eylemin kendisi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Deontoloji kuramı, Immanuel Kant (1724-1804) ile anılır. Deon “görev ve sorumluluk” anlamına gelir. Kant’a göre ahlaki davranış, her koşul ve durumda ortaya konması gereken davranıştır. Sonuç önemli değildir. Bir eylemin sonucu olumlu olsa bile, bu eylem ilkesel olarak yanlış olabilir. Ahlakın temelini herkese göre değişmeyen değerler oluşturmalıdır. Yapılan herhangi bir eylemin ya da davranışın iyi mi kötü mü olduğunun cevabı “Eğer herkes böyle yaparsa ne olur?”, “Herkesin bunu yapmasını ister miyiz?” “Kimse sözünde durmazsa ne olur?” “Bunu arzu eder miyiz?” sorularında yatmaktadır. “Sana nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran” altın kuraldır (Josephson, 2001, 91).

Kant’ın bu kuvvetli rasyonalizmi, insana saygı ve onu bir araç olarak kullanmama olgusu ile tamamlanır. Örneğin, Kantçı yaklaşım bir işletmenin çalışanlarına sağlayacağı sağlık ve güvenlik gibi hizmetleri, insanlara saygı ilkesinin gereği olarak görür; faydacı yaklaşım ise bunun işletmeye yararlarını göz önünde tutarak yerine getirir. İnsanlara değer verilmesi esası, deontolojik yaklaşımda yaşama, güvenlik, vicdan özgürlüğü, özel yaşama saygı (*privacy*), özel mülkiyet gibi “haklar” üzerinde de odaklanılmasını sağlamıştır. Buna göre eylem ve davranışlar bu hakların korunmasına ve çiğnenmemesine yönelik olmalıdır.

Deontolojik yaklaşımdan hareket eden bir denetleyici, firmanın sonunu getirme riski taşısa da firmanın finansal sorunlarını ortaya dökerken, faydacı yaklaşımı benimsemiş bir denetleyici toplam fayda anlayışı ile önce fayda ve zararları hesaplamayı yeğler (Trevino ve Nelson, 2007, 98).

Deontolojik yaklaşımın insan ve insana saygı odaklı hareket noktası, “haklar doktrini’nin” oluşmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım hukuk devleti ve liberal doktrinin toplumsal sistemlerde egemenleşmesi ile hayat bulup, daha sonra da İnsan Hakları Bildirgesi ile somutlaşmıştır (Bayrak, 2001, 12-13).

Haklar teorisi bireylerin yaşama, güvenlik, bilgilendirilme, özel yaşama saygı, vicdan özgürlüğü, özgür ifade, özel mülkiyet hakkı gibi belli temel hak ve özgürlüklerini tanımlamakta, bunların toplumsal

ve iş yaşamında zarar görmemesini ve korunmasını öngörmektedir. Örneğin, çalışanların çalışma koşulları güvenli olmalı, müşteriler ürün hakkında doğru bilgilendirilmeli, çalışanların özel yaşamlarına, düşüncelerine ve inançlarına saygı gösterilmelidir (Hellriegel ve Slocum, 1992, 157–158; Arıkan, 1995, 175-176). Aksi bir durumda ise etik dışılık ve ahlaki değerlerden uzaklaşma söz konusu olacaktır.

Deontolojik kuramın diğer bir versiyonu da yakın dönemin önemli felsefecilerinden John Rawls'ın adalet yaklaşımıdır. Rawls'a göre (1971) toplumsal yüklerin ve yararların eşit biçimde dağıtılması adaletin ve etiğin esasıdır. Yükleri kimler taşımaktadır? Maliyetleri kimler ödemektedir? Yararlardan kimler istifade etmektedir? Bu yük - yarar denkleminde eşitliğin özü bunların "tarafsız" dağıtımıdır. Eşit olanlara eşit, eşit olmayanlara eşit olmadan davranılmasıdır. Örneğin, iki kişi aynı işte aynı özelliklerle birbirlerinden farkı olmadan çalışıyorlarsa, eşit ücret almalıdırlar. Ancak, birisi diğerinin iki katı çalışıyorsa iki katı ücret almalıdır (Hosmer, 1996, 96-97). Yani, paylaşım doğru görünüyorsa eylem adildir.

Faydacı yaklaşımda olduğu gibi, adalet yaklaşımında da önemli bir güçlük fayda-maliyet hesabının yapılmasında ve paylaşımın doğru olarak ölçülememesindedir (Hosmer, 1996, 120).

Bu bölümde incelenen kuramların - yaklaşımların tüm sorulara - durumlara yanıt verdiğini söylemek mümkün değildir. Her birinin eksik ya da zayıf kaldığı yönler vardır (De George, 2006, 50). Bu bakımdan bu yaklaşımların, olanaklı durumlarda birlikte kullanılması düşünülebilir. Eylem değişik yaklaşımlar açısından da destekleniyor ise, etik olma olasılığı yüksektir, ya da etik olmama olasılığı düşüktür.

Diğer bir sınama yöntemi de vereceğimiz kararı bizim için önemli kişiler ya da toplum önünde rahatlıkla savunabilmemizdir. Savunmakta sıkıntı hissediyorsak, kararın öngördüğü çözümü ahlaki olarak meşrulaştıramıyoruz demektir ki bu durumda kararın etikliği şüphelidir. Nitekim pratik bir test "kararın önemli bir gazete ya da televizyon haberlerinde yer almasında" duyulacak rahatsızlıktır. Bunun derecesi, etiklik ya da etik dışılığın göstergesi olarak kabul edilecektir.

1.4. İş Etiği Alanları: Çalışma ve Meslek Etiği

İş etiği kavramı (*business ethics*), esasında çalışma etiğini (*work ethics*) ve meslek etiğini (*professional ethics*) de kapsamaktadır. Çalışma etiği bir toplumda işe ve çalışmaya ilişkin değerler ve tutumlardır. Çalışma etiği toplumun kültür ve değerlerinden etkilenir. Bu bakımdan bir toplumun işe yönelik tavrı bir başka toplumdan farklılıklar gösterebileceği gibi, toplumun çeşitli katmanları arasında da farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Bazı toplumlar ya da toplumsal kesimler işe ilişkin olumlu bir tutum sergilerken ve çalışmayı yaşamının amacı gibi nitelerken, bazıları işi ve çalışmayı bu derece ön plana almamaktadır.

Çalışma etiği disiplini, verimliliği, kaliteyi ve etkinliği önemser ve kişilerin çalışkan, tutumlu, dakik, disiplinli ve dürüst olmalarını öngörür. Çalışma etiğinin yüksek olduğu toplumlarda gelişmişlik düzeyi de genellikle yüksektir. Zira, çalışma etiğine sahip olmak bir kişilik özelliği olduğu kadar aynı zamanda kültürel bir olgudur ve her kültürel olgu gibi sosyalizasyon ve eğitim süreçleri ile aktarılabilir.

Çalışma etiğinin temelleri şu ifadeler ile özetlenebilir:

- Çalışma, yaşamın en merkezdeki uğraşdır.
- Çalışma, sosyal bir görevdir.
- Çalışma, boş zamandan daha önemlidir.
- Çalışma, zamanı düzene sokan bir eylemdir.
- Çalışma, kişiyi dakik, tutumlu ve disiplinli yapar.
- Kişi kimlik, saygı, psikolojik tatmini ve statüyü çalışma ile kazanır.
- Çalışma, yaratıcılığın ve yeteneklerin geliştirilmesine imkan verir.

İşin ve çalışmanın anlamını ve toplumsal yaşamdaki rolünü iş sosyolojisi inceler. Bu çalışmalar endüstriyel sosyoloji, mesleki sosyoloji, iş sosyolojisi olarak da adlandırılmıştır. Bu çalışmaların kapsamında genellikle şu konular yer almıştır:

- Sanayi toplumunun değerleri ve ögeleri
- İş örgütlerinin yapısı ve endüstri ilişkilerinin niteliği
- İş örgütlerinde/işletmelerde çalışma grupları
- Farklı uğraş ve meslekleri karakterize eden roller ve statüler (Neff, 1968).

Yine bu bağlamda işkoliklik, yabancılaşma, maddi ve manevi motivasyon teknikleri, liderlik - ekip çalışması, tekdüze ve sorumluluk gerektiren işler, mavi yakalı - beyaz yakalı çalışanlar - meslek sahibi çalışanlar araştırma ve inceleme konuları olmuştur.

Meslek etiği de iş etiği ve çalışma etiği ile ilintilidir ve belirli ölçüde örtüşmektedir. “Profesyonel” ve “profesyonellik” sözcükleri bir işin maharetli ve gereklerine uygun bir biçimde yürütüldüğünü ifade eder. Ancak bir işin meslek sayılabilmesi,

- Belirli bir akademik eğitim süresi
- Belirli bir ihtisaslaşma eğitimi gerektirir.
- Meslek üyelerinin yer aldığı meslek örgütünü gerektirir. Örgüt, üyelerini denetler, mesleki uygulamalar için standartlar geliştirir ve bunlara uyulmasını izler.
- Meslek mensuplarının birincil amacı kendilerine ihtiyaç duyanlara hizmet etmektir.

Tıp, hukuk, mühendislik, akademisyenlik, gazetecilik, askerlik, mali müşavirlik gibi tüm mesleklerin kendilerine özgü etik kuralları vardır. Peki bu meslekler farklı bir iş etiği mi oluşturmaktadırlar? Bu sorunun yanıtı “hayır”dır. Zira değerler ve ilkeler kaynağını genel etikten alır, standartlar ve kurallar ise ilgili mesleğe özgü olarak oluşturulur. Diğer bir deyişle doğruluk, dürüstlük ilkeleri tüm meslekler için geçerlidir, ancak bunun yanında bir doktorun, hakimin, avukatın, öğretmenin, medya mensubunun mesleğini icra ederken izlemesi ve uyması gereken kurallar, standartlar ve yöntemler vardır. Meslek etiğindeki farklılıklar buradadır⁹.

9 Sanayi toplumuna geçiş ile birlikte daha farklılaşan meslekler ve meslek ahlakı için Durkheim’in 1900’lerin başında yazdığı “Meslek Ahlakı” eserine bakılabilir.

Ayrıca meslek etiği ilkeleri genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsız olup, evrensellik arzederler. Örneğin, doktorların, avukatların, mühendislerin mesleki ilkeleri hemen her yerde aynıdır.

Bir doktorun işine zamanında gelmesi çalışma etiği, yanında çalışanlara adil davranması iş etiği, hastalarına gereken ihtimamı göstermesi ise meslek etiği örnekleridir.

Günümüzde kamu hizmeti etiği, bilişim etiği, medya etiği, bilim - teknoloji etiği ya da siyasette etik, kamu yönetiminde etik, yargıda etik, sporda etik, eğitimde etik, denizcilikte etik ve hatta jandarmada etik¹⁰ gibi çeşitli etik alanları oluşmuştur.

Bu alanların etik konularına ilişkin birer örnek aşağıda verilmiştir:

- Siyasette Etik: Siyasetçilerin gerçekleştiremeyecekleri vaatlerde bulunmaması
- Kamu Yönetiminde Etik: Vatandaşlara eşit muamele yapılması ve hizmette bulunulması
- Yargıda Etik: Yargı organlarının kararlarında devlet-birey dengesinin gözetilmesi ve süreçlerin daha hızlı çalışması
- Eğitimde Etik: Öğretmenlerin öğrencilerine özel ders vermemeleri
- Bilim Etiği: Araştırma bulgularının saptırılmaması
- Medya Etiği: Haber ile yorum ayrımının yapılması
- Sporda Etik: Doping ve şike yapılmaması

İş etiği, işletmeciliğin işlevsel alanları itibarıyla de bir sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Bu bağlamda, üretim etiği, pazarlama etiği, finans etiği, muhasebe etiği, yönetim etiğinden söz edilebilir, etik ve etik dışı eylemler bu çerçevede incelenebilir. Ürünün ve hizmetin güvenliği ve kalitesi, satış sonrası hizmet ve garanti koşulları, reklamların içeriği ve niteliği, yatırımcıların hakları ve menfaatleri, bilançoların niteliği ve gerçekliği, insan kaynakları yönetimi ve işletmelerin çevreye ilişkin politikaları işlevsel alanlardaki etik konularına birer örnektir. Etik dışı davranışların ve uygulamaların ele alınacağı IV. bölümde, bu konular ayrıntılı olarak incelenecektir. Ancak, bu kısımda yönetim - yönetici etiği ve pazarlama etiği ile ilgili sık görülen bazı olumsuz örneklerle değinilecektir.

Yönetim - Yönetici Etiği (Yönetimsel Etik) ilintili olumsuz örnekler genellikle haksız rekabete yönelmek, keyfilik, hesap vermemek ve kişisel çıkardan kaynaklanmaktadır. Yaygın bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- Sigortasız işçi çalıştırmak
- Finansal raporlarda hile yapmak
- Fikri Hak İhlalleri
- Ürün sorumluluğundan her koşulda kaçınmak
- Terfilerde liyakat ilkelerine uymamak ve ayrımcılık yapmak

10 Jandarma Genel Komutanlığı 2001 yılında "Jandarma Etiği" başlıklı kapsamlı bir kitap yayınlamıştır.

Pazarlama Etiği ilintili örnekler özünde müşterinin ya da tüketicinin haklarına saygı duyulmaması ve ihlal edilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

- Niteliksiz, ayıplı, güvensiz ya da tehlikeli ürün veya hizmeti piyasaya sürmek,
- Ürün veya hizmet hakkında eksik ya da yanıltıcı bilgilendirme veya etiketleme yapmak, (örneğin, ürünün veya hizmetin içerdiklerine ve kullanımında dikkat edilmesi gereken hususlara değinmemek)
- Rakip firmalar hakkında asılsız suçlamalarda bulunmak,
- Satış sonrası hizmete ilişkin bilinçli eksiklikler bırakmak,
- Garanti koşullarına ilişkin karmaşık düzenleme ve sürümceme yöntemleri uygulamak.

Pazarlama etiği kapsamında sayılan örnekler yöneticilerin sorumluluğuna da girdiği için yönetici etiği ile ilintili düşünülmelidir.

1.5. Etik ve Hukuk

Hukuk da etik gibi toplumsal yaşamı mümkün kılan kurallar dizisidir. Bu kurallar devlet tarafından yasalarda yazılı olarak somutlaştırılır ve maddi yaptırıma bağlanır. Yani, yasaya aykırı davranmak “suç” olur ve suç işleyen devlet tarafından “cezalandırılır”.

Ancak hemen belirtmek gerekir ki, hukuk kuralları ile etik arasında büyük ölçüde örtüşme vardır, çünkü etik ilkelerin çoğu zaman içinde hukuk normları haline gelmiştir (Trevino ve Nelson, 2007, 17). Örneğin, iş güvenliği, tüketici hakları, çevre konusu ABD’de 1950–1960’larda gündeme gelmiş, bunlara ilişkin yasal düzenlemeler 1960–1970’lerde yapılmıştır. Ayrıca günümüzde artan bir biçimde etik ilke ve kurallar özellikle kurum ve kuruluşlarda yazılı hale getirilmiş maddi yaptırımlara bağlanmıştır. Örneğin, iltimas ve ayrımcılığa karşı büyük kuruluşların, işletmelerin tümünde yazılı etik kurallar geliştirilmiş ve müeyyideler uygulanmıştır. Yani, etik kurallar da bir bakıma resmileşmiştir. Yasalar ve etik kurallar arasındaki uyum önemlidir çünkü bu uyum toplumsal düzeni pekiştirir, uyumsuzluk ise karışıklığa yol açar. Diğer taraftan bazı etik kuralları aynı ahlak kuralları gibi yazılı olmayıp, aykırı davranmak toplum ve çevre tarafından “ayıplanır”, yaptırımı ise, kınamadan dışlamaya varan, “sosyal cezaları” içerir (Kılıoğlu, 1988).

Öte yandan, etik - hukuk ilişkisi zaman zaman çelişkili olabilir (Lyons, 1984; Stone, 1991). Kanuni olan ama etik dışı nitelenecek davranışlar olabilir. Örneğin, bir siyasetçinin oy almak için tutamayacağı sözler vermesi etik değildir, ancak yasa dışı bir durumu da teşkil etmez (Trevino ve Nelson, 2007, 17). İş dünyasında da kimi çıkar çatışmaları yasa dışı olmayabilir, ancak etik görülmez. Örnek olarak geciken bir teslimat durumunda müşterinin bilgilendirilmemesi ya da yöneticinin işyerinde arkadaşlarına ayrıcalıklı davranması verilebilir.

Yasal düzenlemeler genellikle olumsuz durumları belirtir, yani suçu tanımlar ve cezasını öngörür. Etik kodlar ise olumsuz yanında olumlu durumlara ve davranışlara da yer verir. Gerek hukuk gerekse etik “adalet” kaynaklı ve odaklı olmakla birlikte, etiğin kapsamının daha geniş olduğu söylenebilir. Bu

bağlamda, etik yasaların bittiği noktalarda da devreye girer. Etik ve hukuk ilişkisi, aşağıdaki şekilde “etik - etikdışı” ve “yasal - yasal olmayan” boyutları ile özetlenebilir (Hoffman ve Frederick, 1995, 74).

		ETİK				
		IV		I		
		Etik ancak yasa dışı		Etik + Yasal		
		Örnek: STK olan “Greenpeace”in çevre koruma ilintili bazı protesto eylemleri		Örnek: Vergi ödemek, işyeri güvenliğini sağlamak		
YASAL					YASAL	
OLMAYAN					OLAN	
		III		II		
		Yasa dışı + Etik Dışı		Etik dışı ancak yasa dışı değil		
		Örnek: Rüşvet vermek, sigortasız işçi çalıştırmak		Örnek: Şirket imkanlarını özel amaçları için kullanmak		
		ETİK DIŞI				

I. ve III. durumlar sorunsuzdur, zira etik kurallar ile yasa hükümleri uyumludur ve birbirlerini desteklemektedir. II. ve IV. durumlarda ise etik kurallar ile yasal düzenlemeler çelişmekte, birinin kabul edildiği durumu diğeri reddetmektedir.

Sonuç olarak, etik kurallar ile yasa hükümleri arasındaki uyumsuzluk ne kadar az ise, etik ve hukuk arasındaki çelişki o kadar asgaride kalacak, bu durum toplumsal yaşam ve iş yaşamını daha düzenli olacaktır.

1.6. Etik ve Din

Etik ve din, toplum yaşamını düzenleyici ve bireylerin davranışlarını yönlendirici kuralları öngörür. Nitekim bunun sonucunda, dinler pek çok etik ilkeyi içerdiği gibi, etik de dinlerden bazı ilkeler almıştır. Ancak din, etiğin esas çıkış noktası değildir. Etik, dinlerden bağımsız olarak var olmuştur.

Din, insan ve doğaüstü güçler arasındaki ilişkileri temel alır; inanç temelli bir değerler ve davranış sistemi buyurur. Etik ise ussallığı temel alarak dünyevi ilişkileri düzenler.

Dinlerin iktisadi davranışları ve işletmecilik uygulamalarını büyük çapta etkilediği bir gerçektir. Semavi dinler açısından bakıldığında, Yahudilik, Hristiyanlık ve İslam dinleri kendilerine özgü bir iş etiği geliştirmişlerdir. Hatta Hristiyanlık içindeki Katolik ve Protestan mezhepleri iş etiğine farklı yaklaşımlar getirmiştir. Katoliklik, geleneksel feodal üretim ilişkilerini özünde onaylayan ve destekleyen bir yaklaşımı benimsemişken; Protestanlığın Kalvinist yorumu çalışmayı, ticareti, tasarrufu ve yatırımı destekleyen bir etik yaklaşımı vurgulamıştır. Bu tutuma literatürde Weber’den mülhem “Protestan Ça-

İşma Etiği¹¹” adı verilmiştir. Öte yandan, Konfüçyüsçülük ve Budizm de uzakdoğu toplumlarının iş etiğinde belirleyici olmuştur. Örneğin, Japonya ve Çin’de yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkan yaşam boyu istihdam olgusunda bu dini inançların etkilerini görmek mümkündür. Benzer şekilde, insan - doğa bütünlüğü ve uyumu inancı, çevre sorunlarına karşı mücadele etmede felsefi bir taban oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, dine dayalı ahlak anlayışı insanlık tarihinde önemli bir yer tutmuştur. Ancak, etiğin yegane kaynağı dinler değildir. Bunun ötesinde, etik farklı din ve kültürden toplumların bir arada yaşamalarına imkan verecek ortak değerler ve ilkeler içermektedir. Bu bağlamda, Durkheim’in 1900’lerin başında bilime ve rasyonaliteye dayalı laik ahlak oluşturma argümanları çok ilginçtir: “Dini kavramların rasyonel karşılıklarını bulmak lazımdır”, “Eskiden ahlakımız din iken, gelecekte ahlak olacaktır” (Durkheim, 1949, XIV-XV).

1.7. Etik ve Kurallara Uyum

Etik kurallara uyma konusu Amerikalı psikolog Lawrence Kohlberg’in (1973) ahlaki gelişim aşamaları çerçevesinde incelenecektir. Kohlberg bireyin ahlaki gelişimini üç aşamalı görmektedir.

Birinci aşamada, etik kurallara uyma özünde ceza görmemek, cezadan kaçınmak içindir. Bir bakıma, çocukların (hatta bazı yetişkinlerin) doğru - yanlış tam anlamadan ama muhtemel cezadan kaçınmak için kurallara uymaları buna örnektir.

İkinci aşamada ise, kurallara uyma özünde ödül almaya yönelik kişisel çıkar kaynaklıdır. Çocukların ebeveynlerinin övgüsünü kazanmak için istenilen davranışları göstermeleri bunun tipik örneğidir. Ayrıca bireylerin arkadaşlarının, sosyal gruplarının ve iş çevresinin takdirini kazanmak için etik kurallara uyması da ödül elde etmeye yönelik davranış türüdür. Diğer bir deyişle, her iki davranışın kaynağında bir karşılık beklenmekte, öz çıkara yönelik ödül edinme güdüsü yatmaktadır.

Üçüncü aşama ise çok farklı olup, birey kuralın doğruluğuna yani ilkeye inandığı için kurala uygun davranmaktadır. Örnek olarak, kişinin kırmızı ışıkta ceza almamak için değil, trafiğin akışını bozmamak için durması ya da yasa dışı olduğu için değil yanlış olduğuna inandığı için rüşvet vermemesi gösterilebilir. Bu aşamada etik ilke benimsenmiştir ve özümsemiştir. Bu ilkeleri - kuralları başkalarının empoze etmesine gerek yoktur çünkü kişi etik davranışı, etik ilkelere inandığı için göstermektedir.

Kohlberg’e göre kişilerin çoğunun gelişimi ikinci aşamada, çok daha az bir bölümünün de üçüncü aşamadır. Kohlberg’in modelinden hareket edilirse, bireylerinin çoğunluğu üçüncü aşamada olan topluluklar etik kurallara uyum konusunda en sağlıklı olanlarıdır.

Bireylerin üçüncü aşamaya ulaşmaları ise toplumsal etik düzeyi ile yakından ilintilidir. Zamanla bireysel etik ile toplumsal ve örgütsel etik etkileşimi birbirine yaklaşmakta ve birbirlerini destekle-

11 “Protestan Çalışma Etiği” için bkz. Weber, M., (1905) (1930), The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, Allen and Urwin.

mektedir. Bu süreçte, aile, yakın çevre, eğitim kurumları, çalışma yaşamındaki kuruluşlar, medya gibi toplumsal ve iktisadi yapılar ve bunların içerdığı ilkeler, kurallar ve kültürel örgü birbirini desteklemeli ve evrensel etik özellikleri egemen olmalıdır.

B Ö L Ü M

İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1. Giriş

İş etiğinin günümüzdeki konumunu ve durumunu sağlıklı değerlendirebilmek için batıdaki sanayileşme sürecinin, piyasa mekanizmasının, özel sektör ve girişimciliğin gelişiminin ana hatlarını incelemek gerekir. İş etiğinin batıdaki tarihsel gelişimi 19. yüzyıl; 1900–1950 dönemi; 1950–1970 dönemi; 1970–2000 dönemi ve 2000’li yıllar olarak 5 ana başlıkta incelenecektir.

2.2. 19. Yüzyıl: Sanayileşme, Serbest Pazar ve Girişimciliğin Gelişimi

İş etiğinin tarihsel gelişimi antik çağlara kadar uzanır. Eflatun, sadece genel menfaatin gözetilmesini, Aristo da adaletli olunmasını vurgulamıştır. Esasında eski Yunan ve Roma dünyasının yazar ve filozofları ticari faaliyetlere olumlu bakmamış, bunların hırs ve yalan ile ilintili olduğunu düşünmüşlerdir. Öte yandan, Yahudi öğretilerinde ticari faaliyetlere daha olumlu bir yaklaşım benimsenmiş ve servet edinmek aykırı bir durum olarak görülmemiştir (Behrman, 1981; Weber, 1982).

İş ahlaki konusuna dinsel bakış açısı çok uzun bir süre egemen olmuştur. Hristiyanlığın ilk zamanlarında Kilise ticaret ve servete şüpheyle bakmıştır. Bu bağlamda, faiz yasağı konulmuş, bu yasak 19. yüzyılın ikinci yarısına kadar Kilise tarafından korunmuştur. Para, antik çağ düşüncesindeki gibi sadece bir mübadele aracı olarak görülmüş, borç verilen miktardan fazlasını istemek günah olarak tanımlanmıştır. Yani, paranın bir zaman değeri olduğu kabul edilmemiştir.

Ancak, özellikle 19. yüzyılın ortalarından itibaren sömürgecilikle hızlanan seri üretim, sanayileşme ve gelişme iş dünyası ve Kilise arasındaki çekişmeyi artırmıştır. Bu dönemde güçlenen Protestan reformcular ve Kalvinistler, yeni iktisadi sistem için gerekli dini ve psikolojik alt yapıyı hazırlamışlardır. Faiz dinen meşrulaştırılmış, çok çalışma, ticari başarı ve servet önemli ve arzu edilir olgular olarak vurgulanmıştır (Weber, 1985).

Protestan öğretisinin ve ahlakının bu etkisi, 19. yüzyıldaki siyaset düşünürlerinin ve iktisat kuramcılarının geliştirdikleri modeller ve ideolojiler ile pekişmiş ve özel sektör ve girişimcilik batıda temel kurumlardan biri haline dönüşmüştür. İngiltere’de 1856 yılında işletmelere sınırlı sorumluluk imkanı veren ve ileride büyük şirketlerin oluşmasını sağlayan yasal düzenlemeler de yürürlüğe girince, atölyelerden seri üretim yapan işletmelere geçiş hızlanmış; özel sektör, serbest piyasa, sermaye ve girişimcilik toplumun ve ekonominin en dinamik ve etkili kurumu haline gelmiştir. “Sınırlı sorumluluk” durumu hem girişimcilerin yatırımcılardan sermaye toplamalarını bir anlamda körüklemiş, hem de şirketin devletin dışında ilk etkili sivil - sosyal kuruluş olmasına imkan vermiştir (Micklethwait ve Wooldridge, 2005).

İş etiği konusunda İslam dininin de etkilerini incelemek gerekir. İslam dininde, iş yaşamına ilişkin önemli ilkeler ve kurallar vardır¹². İslam dini kaynakları, genellikle iş ve ticaret faaliyetlerini olumlu görmüş ve teşvik etmiş, ancak bunların adil, doğru, dürüst ve sorumlu yapılmasını emretmiştir.

12 Daha detaylı bilgi için bkz. Bikun, 2004, 12-21 ve 34-52

Ancak, kapitalist birikim ve sanayileşme Müslüman toplumlarda ve Osmanlı'da istenilen gelişmeyi gösterememiştir. Osmanlı İmparatorluğu'nun siyasi yapısı merkezîyetçi ve otokratik olup, yönetici sınıf çok güçlü, yönetilenler de "emir kulu"ydular¹³. Gelenekler ve bunlara uyma temel kuralken değişim ve bireycilik arzu edilen özellikler arasında değildi. Asker ve sivil bürokrasinin başrolü oynadığı iktisadi sistem de fethedilen bölgelerin vergilendirilmesine dayanıyordu. Bazı azınlıkların dışında girişimciler yoktu. Osmanlı sistemi sanayi toplumuna geçişte işlevsel rol oynayacak güçlü bir girişimci sınıfa sahip olamadı; devlet, asker ve sivil bürokrasinin egemenliği sürdü; serbest pazar mekanizması ve sivil toplum gelişmedi (Sugar 1964; Sunar, 1974; Heper, 1974 ve 1985).

2.3. 1900–1950: Geçiş Dönemi - İşletmecilik Bilimselleşiyor

İş etiği konusunda dinsel bakışın ötesine geçiş 19. yüzyılın sonunda başlamıştır. Örneğin, Durkheim 1900'de meslek ahlakı üzerine çalışmalar yapmıştır. İş etiği hakkındaki tartışma ve araştırmalar, 20. yüzyılın başlarında Avrupa'da ve ABD'de geleneksel liberal ideolojinin karşına sosyalist akımın çıkması ile dinsel bağlamdan uzaklaşmaya devam etmiştir. Bu tartışmalar genellikle kapitalizmin aşırı kar güdüsüne yönelik eleştirisi, refahın bölüşülmesindeki eşitsizlikler, sanayileşmenin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri gibi konular etrafında gelişmiştir¹⁴. Aynı zamanda işletmeciliğin bir meslek olarak ortaya çıkışı ve yönetim biliminin de bir disiplin olarak belirmeye başladığı yıllar bu döneme denk gelmektedir¹⁵.

Ayrıca, iş yeri güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve adil ücretler gibi işletmeciliğin etik yönleri dile getirilmiş ve bunların bazıları da yasal düzenlemelerle işletmeler için zorunlu tutulmuştur (Arslan, 2005, 27).

İşletmeciliğin yanı sıra, gazetecilik, avukatlık, hekimlik, mühendislik, bankacılık gibi farklılaşan ve uzmanlaşan mesleklere ilişkin etik konular da giderek artan biçimde tartışılmıştır. Borden ve Hopper'in 1921'de yayınladıkları "Bankacılık ve İş Ahlakı" isimli eseri ilk sistematik çalışma olmuştur. Mesleki etik ilkelerinin yeni kapitalist gelişim modeli içinde oluşturulması bu dönemin önemli özelliklerinden biriydi.

Şirketleşme sürecinde yöneticiliğin işletme sahipliğinden ayrılması ile işletme ve yönetici etiği daha da ivme kazanmıştır. Ancak, iş etiğinin kapsamı günümüze göre yine de çok kısıtlı kalmıştır.

Bu dönemi bitirmeden iş hayatında ve işletmelerde yaşanan bazı önemli oluşumlar ve değişiklikler aşağıda özetlenmiştir:

13 Daha detaylı bilgi için bkz. Shaw, 1976; İnalçık, 1978.

14 Daha detaylı bilgi için bkz. De George, 2006, 129-179; Velasquez, 2002, 192-198

15 ABD'de Frederick Taylor Principles of Scientific Management (1911), Avrupa'da Henri Fayol Administration Industrielle et Generale (1916) başlıklı kitapları ile yönetim biliminin öncülüğünü yapmışlardır.

İş Yaşamında ve İşletmelerde Bazı Değişimler¹⁶:

Yavaş değişim	————>	Sürekli değişim
Öngörülebilirlik	————>	Fırsat - tehdit analizi
İşletme içi odaklı	————>	Çevre ve paydaşlar ile de etkileşim
Katı örgütsel yapılanma	————>	Esnek Örgütsel Yapılanma
Hiyerarşi ağırlıklı	————>	Katılım gözetici
Teknoloji önemli	————>	İnsan - teknoloji uyumu önemli
Ürün odaklı	————>	Müşteri odaklı
Bağımlı çalışan	————>	Nitelikli ve talepkar çalışan
Kıdem öncelikli	————>	Performans öncelikli
Ülke içi pazara yönelik	————>	Bölgesel ve küresel pazara yönelik
Çevre tali bir konu	————>	Çevre korunmalı
Ekonomik güce sahip	————>	Ayrıca sosyal - kültürel - siyasal güce de sahip
Kısa vadeli öngörü	————>	Uzun vadeli öngörü
Kar herşey	————>	Kar herşey mi?

2.4. 1950–1970: İş Etiği Canlanıyor

Günümüzde küreselleşmenin dinamiklerini ve iş etiğinin yeni boyutlarını ve etkilerini çözümleyebilmek için batıdaki ve özellikle de son 40 yılda ABD'deki iktisadi, siyasi ve sosyal gelişmeleri ana hatları ile gözden geçirmek gerekmektedir.

ABD örneğini incelemek iki bakımdan ilginç ve yararlıdır. Birincisi, ABD, uluslararası platformda faaliyet gösteren çok sayıda büyük şirketin bulunduğu, özel sektörün egemen olduğu, ekonomik ve sosyo - politik bir güçtür. İşletmelerin çevreye ilişkin sorumluluklarındaki artış, çevrecilerin etkinliği, yeşiller hareketi, tüketici hakları, koşulsuz müşteri tatmini, iş hayatında kadınların artan rolü, kurumsal yönetim, yöneticilerin yeni sorumlulukları, kurumsal sosyal sorumluluk gibi konular önce ABD'de gündeme gelmiştir. İkinci husus ise, ABD'deki gelişmeler küreselleşme ile gittikçe artan bir hızda ve yoğunlukta diğer ülkelere ve doğal olarak ülkemize yansımaktadır (Berkman, 2005, 46-47).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yirmi yılda hem ABD'de, hem de Avrupa'da ekonomi gelişmiş ve refah artmıştır. Kitlesel üretim yapan dev firmalar ve gittikçe uluslararası nitelik kazanan şirketler iş dünyasına egemen olmuştur. Bu süreçte işletme konuları da iyice ayrılmış, işletmelerde pazar araştırmacısı, reklamcı, halkla ilişkiler sorumlusu, personel yöneticisi, kalite sorumlusu gibi uzman yönetici-

16 Tablodaki bazı kalemler (Hatch, 1997, 25-26)'dan alınmıştır.

ler çoğalmıştır. Bu bağlamda, özellikle ABD’de üniversitelerde iş etiği konusunda araştırma ve tezler yapılmış, bazılarında ise iş etiği ders programına dahil edilmiştir.

1960’larda savaş sonrası iyimserlik azalmış, sosyal ve ekonomik sorunlar gerek eşitsizlik, gerekse de artan beklentiler nedeniyle daha dikkat çekmeye başlamıştır. Kentlerin sağlıksız gelişimi, çevre kirliliği, şirketlerin aşırı güçlenmesi ve bazı yöneticilerin ekonomik ve hatta siyasi hayatta çok etkili hale geldiği savları, iş karşıtı ya da “sistem karşıtı” tepkisel oluşumlara yol açmıştır (Ferrell ve Fraedrich, 1994,8). Bu dönemde tüketicilerin farkındalık ve duyarlılık düzeyleri yükselmiş, tüketici grupları daha güçlü duruma gelmiş; çevreci kuruluşlar işletmecileri zorlamaya başlamış; sivil toplum kuruluşları ve medya, işletmelerin topluma ne katkıda bulduklarını sorgular hale gelmiş; çalışanların eğitim düzeyi ve beklentileri yükselmiş; devletin çeşitli konularda denetleme ve düzenleme girişimleri artmıştır. Bu yıllardan itibaren etik dışı faaliyetlerde bulunan dev firmalara ve onların uygulamalarına dair eleştiriler artmaya başlamıştır. Özellikle dev şirketleri sorumsuzlukla ve etik davranmamakla suçlayan Ralf Nader ve taraftarlarının 1960’larda otomotiv endüstrisine yönelik eylemleri önemli katkıda bulunmuştur¹⁷.

Bu bağlamda “ürün sorumluluğu” gündeme gelmiş ve zamanla daha da önemli ve hassas bir konu olmuştur (Boatright, 2003, 293-303). Firmanın “mutlak” sorumluluğu olduğunu ileri sürenler, malın üreticisi olarak firmanın ürün hakkında en ayrıntılı bilgiye sahip olması gerektiğinden hareketle sorumluluğun başka bir kişiye ya da tarafa yüklenmesinin etik olmadığını savunmuşlardır. Ayrıca, firma bu ticari işlemde kar elde eden taraf oldukları için, kullanıcının üründen memnun olmaması ya da zarar görmesi durumunda bundan doğabilecek maliyeti de firmanın üstlenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu gibi durumlardan kaçınmak için firmaların daha dikkatli ve tedbirli olacakları ve sonuçta daha güvenli ürünleri pazarlayacakları öngörülmüştür.

Bu tür davalar özellikle Nader sonrasında tüketici derneklerinin ve medyanın da desteği ile ABD’de yoğunlaşmıştır. Öte yandan, bu yöndeki adımların üretim maliyetlerini yükseltmesine ve belki de dava edilme endişesiyle inovasyon ve risk alma girişimlerinin yavaşlamasına neden olması söz konusu olmuştur. Buna karşılık tazminat taleplerine üst sınır getirilmesi, bu sınırın üzerindeki davalara yerel mahkemeler yerine federal mahkemelerin bakması ve böylece muhtemel yerel bağlantıların etkilerinin azaltılması gibi öneriler tartışılmaya başlanmıştır. Ancak, “tam müşteri memnuniyeti” anlayışı ile sunulan ürün veya hizmetten memnun kalmama durumunda, ürün veya hizmetin yenilenmesi ya da ücret iadesi pek çok ülkede ve sektörde yasalarca da öngörülür ve uygulanır hale gelmiştir.

1950’lerde büyük ümitler beslenen şirketler, 1960’larda “hasmane” bir tutum ile karşı karşıya kalmışlardır. Nader ve taraftarları gibi sivil toplum kuruluşları ve medyanın yanı sıra, devlet de çevre kirliliğini önleme ve tüketici haklarını korumaya yönelik düzenlemeler hazırlayınca (örneğin, Çevre Koruma Teşkilatı; örneğin Tüketici Hakları Bildirisi), işletmeler olumsuz imajlarını gidermek üzere; devlet, çevreciler, medya ya da başkaları tarafından etik dışı eylemleri gündeme getirmeden, muhtemel sorunlara

17 Nader ve ekibi önce General Motors’un 1960 başlarında piyasaya sürdüğü Corvair marka otomobilin güvenlik bakımından eksiklerini ve zayıf taraflarını belgelemiş ve “unsafe at any speed” (düşük süratte bile güvensiz) sloganı ile arabanın piyasadan silinmesine yol açmıştır. Aynı ekip (Nader’s Raiders) 1960’ların sonlarında bu defa da Ford’un Pinto marka arabasının deposunun yerleştirildiği kısmın iyi insule edilmemesinden dolayı arkadan çarpılma durumunda alev alıp arabanın ateş topu haline geldiğini ileri sürmüştür. Sonuç olarak Ford, Pinto’ları bakım ve tadilat için geri çağırma ve kaza geçiren araç sahiplerine tazminat ödemeyi kabullenmek zorunda kalmıştır (Trevino ve Nelson, 2007, 117-118).

eğilimlerdir. Böylece işletmeler; tüketiciyi, toplumu, çevreyi ve çalışanını gözeten, toplumsal yaşamı zenginleştirmeye çalışan sorumlu ve etik firma imajı yaratmanın gerekliliğini farketmişlerdir. Bir bakıma mali sermaye kadar “itibar sermayesi” de önem kazanmıştır (Berkman, 2005, 47).

2.5. 1970–2000: Etik İşletme Hakim Duruma Geliyor

2.5.1. Paydaş Yönetimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Bu dönemde siyasette patlayan “Watergate” skandalı, etik konusunu daha da yoğun biçimde gündeme getirmiştir. Şirketler ve yöneticiler için artık “sorumlu kurum”, “ahlaklı firma” görünümünün önemi açıkça ortaya çıkmıştır. Ayrıca iş yaşamına ve işletme yönetimine ilişkin akademik çevrelerdeki yeni kavramlar ve yaklaşımlar da gelişmeleri desteklemiştir. Bu kapsamda açık sistem yaklaşımı ve paydaş kuramının etkilerine değinilecektir.

Klasik işletme yönetimi öğretisi, işletmeleri kapalı sistemler olarak görmekte ve onların kendi ortamındaki ya da üretim sürecindeki değişkenlere odaklanmaktaydı. Açık sistem yaklaşımının ağırlık kazanması ile işletmeler, çevreleriyle etkileşim halindeki oluşumlar olarak incelenmeye, yönetici işlevleri de bu yeni çerçeve içinde tanımlanmaya başlanmıştır. Açık sistem yaklaşımının, kurumsal “paydaş kuramı”nın (*stakeholder theory*) öncüsü olduğunu söylemek mümkündür¹⁸.

İşletmelerin ekonomik birimler olduğu kadar sosyal birimler de olduğu ve çevreleriyle etkileşim halinde oldukları vurgusu, paydaş kavramını doğurmuştur. Müşteriler, çalışanlar, ortaklar, hissedarlar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtımçılar, yerel kuruluşlar, ilgili kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve medya kuruluşları işletmelerin çevresindeki paydaşlar olarak değerlendirilmiş ve bu gruplar ile ilişkilerin, işletme yönetiminin başarısını etkilediği savunulmuştur (Freeman, 1984). Günümüzde ise paydaşlar ile ilişkilerin sağlıklı yönetimi, işletmelerin başarısı için önkoşullardan sayılmaktadır.

İşletmelerin paydaşları ile kurduğu ilişkiler paydaş yönetimin (*stakeholder management*) özünü oluşturmuştur. Bu konu üzerinde çalışanlar paydaşı iç - dış, birincil - ikincil (Clarkson, 1995), güçlü - daha güçlü (Mitchell, Agle ve Wood, 1997) ya da baskın - bağımlı olarak sınıflandırmışlardır.

Ancak bu sınıflandırmalar arasında en kabul göreni, “iç - dış paydaşlar” olmuştur.

İç Paydaşlar:	Firmadan Beklentileri - İsteklerine İlişkin, Örnekler¹⁹:
▪ Yatırımcılar (sahipler - hissedarlar)	Yatırımlarına tatminkar karşılık almak; kar payı ve hisse senedi fiyatlarının değerlenmesi
▪ Yöneticiler	Yüksek ücret, yetki, statü
▪ Çalışanlar	Adil ücret, iş güvenliği, iş yeri güvenliği

18 Her ne kadar “paydaş” sözcüğünün ilk kullanımı “hissedar” ile aynı anlamı taşımakta ise de, bu çalışmada yaygın kullanım olan “paydaş” sözcüğü stakeholder karşılığı olarak tercih edilmiştir. Ancak literatürde “etkileşenler” veya “ilgili taraflar” olarak kullanımlar da vardır.

19 Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Frooman ve Murrell, 2005

Dış Paydaşlar:	Firmadan Beklentileri - İsteklerine İlişkin, Örnekler:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşteriler 	Kalite - fiyat arasında denge; güvenli, garantili ürün - hizmet ve satış sonrası servis
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tedarikçiler 	Uzun süreli ilişki - işbirliği; zamanında ödemeler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dağıtımçılar 	Uzun süreli ilişki - işbirliği
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bankalar ve diğer finans kuruluşları 	Zamanında ödemeler, teminatların değeri, likidite durumu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ İlgili kamu ve özel sektör kuruluşları (bakanlıklar ve bağlı kuruluşlar ile denetim organları, yerel organlar, odalar, sendikalar) 	İlgili yasalara ve yönetmeliklere riayet edilmesi; raporlarının gerçek-doğru verilere dayandırılması
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sivil toplum grupları ve kuruluşları ▪ Medya ▪ Devlet ▪ Toplum 	Yasa ve yönetmeliklere riayet edilmesi; üretime ve refaha katkıda bulunması; çevreyi kirletmemesi - güzelleştirmesi; toplumsal yaşamı zenginleştirilmesi; sosyal sorumluluk göstermesi

Zamanla paydaşların sayısı da gücü de artmaktadır. Örneğin, BM, DB, IMF, AB, OECD, Tİ, Green-Peace gibi gerek devletlerin üyesi oldukları uluslararası kuruluşlar, gerekse uluslararası sivil toplum kuruluşları artık her işletme için göz ardı edilemeyecek önemli aktörler haline gelmişlerdir. Bir başka deyişle, “uluslararası kuruluşlar” da artık paydaş olarak görülmektedir.

Firmanın paydaşlarının belirlenmesi, onların olası etkilerinin incelenmesi, bu etkilerin işletmelerin aleyhine olmaması için önlemler alınması, yani işletme ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin yönetimi, işletme yönetiminin yeni paradigması olmuştur. Yöneticilerin işlevleri de bu yeni paradigma çerçevesinde yeniden tanımlanmıştır. Bazı düşünürler, paydaşlar ile ilişkiyi ve etkileşimi “bağımlılık” kapsamında ele almış, bağımlılık derecesine göre etkileme yöntemleri üzerinde durmuşlardır (örneğin, Frooman, 1999). Diğer bazı yazarlar da buna yakın olmakla birlikte paydaşların “gücünü” ve etkinliğini esas alarak işletme - paydaş ilişkisini irdelemiştir (Mitchell, Agle ve Wood, 1997).

Stratejik yönetim zamanla paydaş analizini de kapsar olmuştur. Bu bağlamda, işletmenin toplumla ilişkilerinde olumsuz yönleri asgariye indirmesi, olumlu yönleri ise artırması en genel sosyal sorumluluk tanımı olarak kabul edilmiştir.

İşletmenin paydaşlarına ve topluma kendini kabul ettirerek itibar kazanması temel bir koşul olarak görülmüş. Bu süreçte de işletmenin asıl amacı kar sağlamak olsa da, içinde bulunduğu toplumun sorunlarına duyarlı olması ve yaşamına katkıda bulunması, yani sosyal sorumluluk üstlenmesi beklenir olmuştur²⁰.

20 Paydaş kuramı ve sosyal sorumluluğun yorumları için bkz. örneğin, Donaldson ve Dunfee, 1994; Donaldson ve Preston, 1995; Jones, 1995; Jawahar ve McLaughlin, 2001; European Commission (Avrupa Komisyonu), 2003

1971'de Ekonomik Kalkınma Komitesi (Committee for Economic Development, 1971, 15) sosyal sorumluluk konusunda "üçlü halka" ile ilk modeli oluşturmuştur. İç halka, işletmelerin ekonomik işlevleri ve sorumluluklarını; orta halka ekonomik işlevlerin toplumsal değerlere ve önceliklere duyarlı biçimde yerine getirilmesini; dış halka da iş dünyasının sosyal sorunlara el atarak topluma katkıda bulunmasını içermektedir.

Ancak işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluğuna ilişkin en bilinen ve kabul gören yaklaşım Archie Carroll'un "şirketlerin sosyal sorumluluk piramidi" olmuştur. "*The Pyramid of Corporate Social Responsibility*" başlıklı makalesinde Carroll işletmelerin sorumluluklarını ekonomik, yasal, etik ve gönüllü (*philanthropic*) sorumluluklar olarak sıralamıştır (Carroll, 1991, 42).

Ekonomik sorumluluklar, işletmelerin temel ve öncelikli sorumluluğu olup, kaynakları en verimli biçimde kullanarak, toplumun ihtiyacı olan ürün ve hizmetleri üretmesi ve kazançla satmasıdır. Diğer bir deyişle, verimli üretim ve kar maksimizasyonu - yasalara ve rekabet kurallarına uygun olarak - ekonomik sorumluluğun özünü oluşturur. İşletme, ortakları ve hissedarları için rekabetçi konumunu güçlendirerek sürdürmelidir. Bu doğrultuda verimli çalışarak, mümkün olduğunca kazançlı ve başarılı olmayı hedeflemeli ve böylece ekonomik sorumluluğunu yerine getirmelidir. Başarılı bir işletme çalışanlar için istihdam, müşteriler için rekabetçi fiyat, devlet için daha çok vergi, tedarikçiler için zamanında ödemeler, toplum için de iktisadi hayatı canlı tutma anlamına gelmektedir.

Yasal sorumluluklar, işletmelerin faaliyetlerini, dolayısıyla ekonomik sorumluluklarını yasalar ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde yürütmesidir. Bu bağlamda işletme ticaret kanununa, mali mevzuata, rekabeti düzenleyen yasalara, iş kanunlarına, tüketiciyi ve çevreyi korumaya yönelik düzenlemelere göre faaliyetlerini sürdürmelidir.

Etik sorumluluklar, toplumun ve paydaşların işletmelerden beklediği doğru faaliyetleri ifade eder. Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve toplum, kendi normlarına göre işletmelerin faaliyetlerini değerlendirerek, işletmeler hakkında bir yargıya ulaşırlar. Bu bakımdan işletmeler, faaliyetlerini ekonomik ve yasal sorumlulukların ötesinde, toplumun ve paydaşların etik ilintili beklentilerine ve algılamalarına uygun olarak gerçekleştirmek durumundadırlar. Örneğin, tüketiciyi korumaya yönelik düzenlemeler olmakla birlikte, müşteriler ve toplum işletmelerden daha fazlasını yapmalarını bekleyebilir. Çocuklara yönelik reklamlar yasalara aykırı olmayabilir, ancak ebeveynler bu reklamları uygunsuz ya da yanlış yönlendirici olarak nitelendirebilir ve işletmelerden daha hasas davranmalarını bekleyebilir.

Bu bakımdan işletmeler paydaşların duyarlı olduğu konuları belirleyerek uygun stratejiler oluşturmalıdır. Bu konuda yine Nike örneğine baktığımızda, Nike, ürünlerinin yapıldığı bazı ülkelerdeki tesislerde, o ülkelerin yasalarına aykırı olmamakla birlikte, çocuk işçi çalıştırması, ücretlerin düşüklüğü ve çalışma koşullarının yetersizliği nedeniyle, özellikle ABD'deki sivil toplum kuruluşları ve medya tarafından büyük eleştiri almış ve bu olumsuz durumu düzeltme yolunda adımlar atmak zorunda kalmıştır²¹.

21 Örnek olay incelemesi hakkında detaylı bilgi için bkz. Lawrence, Weber ve Post, 2005, 471-480

Gönüllü (*Philanthropic*) sorumluluk: “gönüllü” ifadesi ile “sorumluluk” kavramı çok da uyumlu olmamakla birlikte, kastedilen “gönüllü” olarak üstlenilen “sorumluluk”lardır. “İsteğe bağlı” sorumluluk (*discretionary responsibilities*) ifadesi de önerilmiştir. Ancak, artık işletmelerin toplumsal yaşamı zenginleştirmek ve kalitesini arttırmak üzere “iyi bir vatandaş” gibi toplumun sorunlarının çözümüne yönelik sürekli ve sistemli girişimlerde ve katkıda bulunması, programlar geliştirmesi ve uygulaması, klasik yardımseverliğin ötesine geçmesi beklenir olmuştur²².

Çalışanları için sağlık ve destek programları oluşturmak (sigarayı bırakma kampanyası, eşlere danışmanlık, kişisel gelişim için rehberlik, çocuk bakım evleri ve kreşler açmak), çevre programları yürütmek (ağaç dikimi, erozyon ile mücadele, doğayı koruma), toplumsal yaşamı zenginleştirmek üzere kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemek (müzelere destek vermek) işletmelerin yapması zorunlu olmayan ancak artan sayıda işletmenin yürüttüğü etkinlikler arasındadır. Bu gönüllü sorumluluklar işletmelere “iyi vatandaş”, “toplum ile paylaşan kuruluş” gibi olumlu görüntü kazandırmış, özellikle büyük işletmeler tarafından benimsenmiştir.

2.5.2. Etik ve Sosyal Sorumluluk Elele

Sosyal sorumluluk kavramı okul ya da öğrenci yurdu yaptırmak gibi hayırsever faaliyetlerle başlamıştır. Ülkemizdeki bazı işletmelerin iş sahiplerinin de zaman zaman bu tür sorumlulukları yüklediği görülmektedir. Dolayısıyla, bu anlayış kurumsal değil bireysel temellidir. Ancak, bu kişisel sorumluluk anlayışı zaman içerisinde sosyal bir çehre kazanmaya başlamış, firmalar sosyal sorumluluk fikrini benimsemiş, kurumsallaştırmıştır.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik amaçların ve yasal zorunlulukların ötesinde uzun vadede daha sağlıklı bir toplum için sorumluluklar üstlenmesidir. Diğer bir deyişle, işletmenin iktisadi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, aynı zamanda toplumsal yaşama katkıda bulunmak üzere sosyal amaçlara da hizmet etmesi öngörülmektedir. Dolayısıyla, işletmenin topluma artı değer sunması ve bununla ilgili “hesap verebilir” olması beklenmektedir. Bu bağlamda, işletmeler için finansal performans kadar sosyal performans da bir ölçüt haline gelmiştir. Geleneksel performans ölçme yöntemlerinin kısıtlılığı karşısında “Dengeli Puan Kartı” (*Balanced Score Card*) yaklaşımı ile müşteri memnuniyeti, çalışanların tatmin düzeyi, işletmenin öğrenme ve gelişme boyutu gibi finansal olmayan kriterler de değerlendirilmeye başlanmıştır (Kaplan ve Norton, 1996).

Sosyal denetim (social audit) kavramı ve uygulaması yaygınlık kazanmıştır. İşletmeler artık sadece bilanço ve kar gibi mali göstergeler ile değil, toplumsal duyarlılık, sosyal performans, sorumluluk üstlenme gibi kriterler üzerinden değerlendirilir hale gelmiştir²³. İş etiğine bağlılık ve sosyal sorumluluk bilincinde olmak toplum gözünde meşruiyet, saygı ve güven kazanmak için şart olmuştur²⁴.

22 Daha fazla bilgi için bkz. Smith, C. 1994, “The New Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*

23 Sosyal sorumluluk ile sosyal performans ilişkisi için bkz. Wood’un “Corporate Social Performance Revisited” başlıklı makalesi, Wood, 1991, 691-718

24 Nitelikli elemanların sosyal sorumluluk gösteren işletmeleri tercih ettiğine ilişkin çalışma için bkz. Backhaus, Stone ve Heiner, 2002, 292-318

İş etiği ve sosyal sorumluluk artık iç içe girmiş olup, birbirlerinden ayırt edilmeleri neredeyse imkansız hale gelmiştir. Bu bakımdan günümüzde iş etiğini içermeyen bir sosyal sorumluluktan, sorumluluk içermeyen bir etik anlayışından söz etmek olanaksızdır (Bayrak, 2001, 17; Epstein, 1989, 583-595).

2.5.3. Etik İşletme ve Yeni Paradigmalar

Etik bağlamında işletmeler Etik Olmayan Yönetim (*Immoral Management*), Etiğe Kayıtsız Yönetim (*Amoral Management*) ve Etik Yönetim (*Moral Management*) ağırlıklı olmak üzere sınıflandırılabilirler (Carroll, 1991, 44-48)²⁵.

Etik Olmayan Yönetim: Bu yönetimin egemen olduğu işletmelerde yasal düzenlemeler ve kısıtlamalar asgaride uygulanır, yasal müyedyelerden kaçılabilinecekse uygulanmaz. Hissedarlar ve çalışanlara ilgi ve gözetim gösterilmez. Hissedarlara bilgi verilmesinden düzenli ve sistemli olarak kaçınılır, çalışanların ve diğer paydaşların ihtiyaç ve beklentileri yeterince önemsenmez. Müşterileri ilişkilerinde etik ilkelere değer verilmez, onların bilgisizliğinden ve zaaflarından azami ölçüde yararlanılmaya çalışılır. (Carroll, 1991, 46). Kısacası yönetim için temel öncelik kendi çıkarlarıdır.

Etiğe Kayıtsız Yönetim: Bu yönetimde iş etiği konularına ilgi gösterilmez, yasal düzenlemelere uyumla yetinilir. İşletme sahipleri, hissedarlar ve çalışanlar ile ilişkiler asgari düzeyde tutulur, sadece yasal çerçeve ile kısıtlı kalınır (Carroll, 1991, 46). Müşteri ilişkilerinde ise yine kayıtsızlık ve ilgisizlik egemendir. Bu yönetim şeklinde yöneticiler kararlarının olası etik boyutları üzerinde düşünmezler.

Etik Yönetim: Bu yönetim yasal düzenlemelere gösterdiği saygının yanı sıra etik konulara da duyarlıdır. Etik yönetim anlayışı içinde hissedarlara işletmenin performansı hakkında düzenli bilgi verilir, kendileri ile ilgili düzenlemelerde onlara danışmadan karar alınmaz. Çalışanlara saygı ile yaklaşılır, katılımlarına olanak sağlanır, onlara çeşitli konularda (kişisel gelişim gibi) yardımcı olunur. Müşterilere ürün veya hizmet hakkında her türlü bilginin (garanti şartları dahil) tam olarak verilmesine ve müşterinin koşulsuz tatminine çalışılır.

Bu anlayış içinde toplumun önemi kavranmıştır. Yöneticiler “iyi bir vatandaş” olmak için çaba harcar; toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak, eğitim, sağlık, sanat ve kültür alanlarında projeler ile toplumsal yaşamı zenginleştirmek üzere aktif bir yaklaşım sergiler.

Etik davranan ve sosyal sorumluluk gösteren işletmenin müşteri bağlılığının güçlenmesi, çalışanlarının kuruluşuna sadakatinin kuvvetlenmesi, nitelikli insan kaynağının daha kolay cezbedilmesi, devletin denetim organlarının işletmeye daha olumlu yaklaşması, toplumun ve medyanın işletmeye itibar göstermesi, firmanın rekabet üstünlüğü sağlaması, tüm bunların hissedarların da çıkarlarına uygun düşmesi, işletmeleri ve yöneticileri bu konularda “proaktif” davranmaya yönelterek yeni bir paradigma oluşturmuştur²⁶.

25 Türkçe literatürde bu başlıklar kullanılmaktadır. Bkz. Ay, 2003, 94

26 Daha detaylı bilgi için bkz. Driscoll, Hoffman ve Murphy, 1998

Bu yeni paradigma çerçevesinde, işletmeler ve yöneticiler için aşağıda örnekleri verilen sosyal sorumluluk alanları ortaya çıkmıştır:

- Çevreyi kirletmemekten öte çevreye saygılı olma, doğal kaynakları sağduyulu kullanma (örneğin, geri dönüşüm programları geliştirmek ve uygulamak)
- Tüketicinin koşulsuz tatmini (örneğin, garanti süresi, şartları, satış sonrası hizmet bakımından yanıltıcı olmamak)
- Ürün/hizmet sorumluluğunu üstlenmek
- Çalışanlarına adil davranmak ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak
- Çalışanların aile hayatına saygılı ve yardımcı olmak (örneğin, evlilik sorunları için rehberlik hizmeti sağlamak, anaokulu açmak)
- Toplumsal sorunlara duyarlı olmak ve çözümü için katkıda bulunmak (örneğin, aile içi şiddet ile mücadele, engellilere destek olma, gençlere beceriler kazandırılması, toplumun sağlık planlamasına yardımcı olunması)
- Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplumsal yaşamı zenginleştirmek (örneğin, kütüphanelere, müzelere destek sağlanması)

Bu noktada sosyal sorumluluk konusunda farklı görüşler olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Karşı görüşün en önemli ismi Milton Friedman (1970) "*The Social Responsibility of Business is to Increase Profits*" başlıklı yazısında işletmelerin ve yöneticilerin yegane sorumluluğunun yasalar içinde ve açık bir rekabet ortamında ortaklara - hissedarlara yönelik olarak kar etmek olduğunu savunmuş, bunun ötesindeki girişimlerin daha karmaşık iktisadi, siyasi ve toplumsal sorunlara yol açacağını ileri sürmüştür. Bu görüşe göre yönetici, hissedar ve ortakların görevlendirdiği kişidir ve dolayısıyla topluma değil hissedara ve ortaklara karşı sorumludur. Yöneticinin kar maksimizasyonu dışında bir amaç peşinde koşması görevini yerine getirmediği anlamına gelmektedir. Sosyal sorumluluk adına yapılan harcamalar ya çalışanların ücretlerinin ya da kalitenin düşürülmesi veya maliyetlerin müşterilere yansıtılmasına neden olacak, her durumda şirket rekabetçi konumdan uzaklaşacaktır. Ayrıca, sosyal sorumluluk ekonomik verimliliği düşürmenin ötesinde yöneticinin iş yükünü artıracaktır. Bu bağlamda, sosyal sorumluluğun şirketlerin değil, devletin ve kamunun işi olduğunu, iş dünyasının bu konuda ne yetki ne de gerekli beceri ve donanımına sahip olduğu savunulmaktadır (Brenkert, 1992, 155-168; Matten, Crane ve Chapple, 2003, 109-120).

Friedman ve yandaşlarına göre işletme kar amacına odaklandığında piyasa mekanizmasının "görünmeyen eli" zaten herkes için en iyiyi sağlamaktadır. Bunun dışında bir amaca ve eyleme gerek duyulmamaktadır. Friedman ve yandaşlarının savları belli ölçüde ikna edici olsa da, gerçek piyasalarda birbirine zıt bilgilerin varlığı, oluşan dışsallıklar, mübadele maliyetleri, belirli ürün ve hizmetler için sınırlı sayıda satıcı ve alıcı olması, bazı sektörlerde kısmi monopolleşme durumları (uçak, gemi imalatı gibi) ve bazı sektörlerde giriş ve çıkışta ciddi engellerin mevcudiyeti gibi faktörler, bu savları hayli zorlamıştır (Velazques, 2002, 187,190; Ay, 2003, 17). Nitekim çeşitli yasal düzenlemeler ile devlet ve bağımsız denetim kurumları devreye girerek bu sorunları gidermeye çalışmıştır²⁷.

27 Örneğin, ABD'deki anti-tröst yasaları ve Federal Trade Commission ilk örnekleri oluşturmuştur. Ülkemizde de 1980'ler sonrasında daha liberal bir iktisadi politika ve sisteme geçiş ile özelleştirme girişimleri sonucunda RTÜK, SPK, RK, BDDK, EPDK, Telekomünikasyon Kurulu, Şeker Kurulu, Kamu İhale Kurulu gibi önemli bağımsız denetim kurulları oluşturulmuştur.

2.6. 2000'ler: İş Etiği Zirvede

2.6.1. İş Dünyası ve Literatürde Etik Odaklanma

Gerek son 40 yılda yaşanan bu gelişmelerin, gerekse Enron, Tyco, WorldCom, Adelphia, Ahold, Parmalat gibi büyük şirketlerin hileli finansal raporlama skandallarının gündeme gelmesi sonucunda, iş etiği 2000'lerden itibaren yönetim ilintili tüm söylemlerde yer almış, hatta baş aktör ve paradigma haline gelerek popüler literatürde zirveye oturmuştur.

Bu bağlamda, iş dünyasında işletmeler ve yöneticiler için etik en önemli yönetim konularından birisi olmuş, gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda rekabet avantajlarını sürdürmek adına etik kodu olmayan ve kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürütmeyen büyük şirket kalmamıştır. Strateji oluşturma sürecinde muhtemel etik boyutlar ve paydaş yönetimi kesinlikle değerlendirmeye alınır olmuştur.

Ayrıca, yönetici atamalarında ve terfilerde “etik” temel kriterlerden biri halini almıştır. Özellikle büyük şirketler, her yıl etik ve sosyal performans göstergelerini değerlendiren “sosyal denetim” raporlarını kamuoyuna sunar olmuştur. Hatta, bu raporların kurum dışı tarafsız ve saygın kuruluşlara yaptırılması da önem kazanmıştır.

Etik işletme ve sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırma ve çalışma da yapılmıştır. 1980'lerde yürütülen ilk çalışmaların sonuçlarında farklılık bulunmazken, 1990 ve 2000'lerde yürütülen çalışmalarda sosyal performans ile finansal performans arasındaki ilişkinin sektörden sektöre değişebileceği öne sürülmüştür²⁸. Bu konudaki Simpson ve Kohers'in (2002, 97-109) 385 bankayı kapsayan araştırmaları, sosyal ve finansal performans arasında ilişki saptanmıştır. Ayrıca, özellikle kurumsal yatırımcıların itibarlı şirketlere yöneldikleri belirlenmiştir. Başka bir araştırmada ise “kurumsal vatandaş” (*corporate citizen*) olarak algılanan firmaların karlılık oranları S&P 500'deki ortalamadan %10'dan daha yüksek çıkmıştır (*Verschoor ve Murphy, 2000, 20*). 2000'e yakın etik olmayan vakayı inceleyen bir araştırmada ise ilgili şirketlerin hisselerinin büyük değer kayıplarına uğradıkları saptanmıştır (*Frooman, 1997, 221-249*). Kısacası, iş etiğinin orta ve uzun dönemde şirketlerin marka değerini ve dolayısıyla da piyasa değerini yükselttiği belirlenmiştir (Wilson, 2000, 14-15). “*Good ethics is good business*” – “iyi etik iyi iş”tir söylemi sloganlaşmıştır.

Öte yandan, Waddock ve Graves (1997) gibi konuyu “döngü” çerçevesinde ele alanlar da vardır. İyi yönetilen ve başarılı olan firmalar zaten etik konularda daha duyarlı, sosyal projelerde daha aktif olup, sonuç olarak sosyal performansları sayesinde finansal performanslarını daha da artırmaktadır. Bu tespitin, küçük çaplı ve yerel firmalar için de geçerli görülmektedir (Besser, 1998, 412-431).

28 Bu konuyu ilk araştıranlardan Cochran ve Wood (1984) olumlu ilişki saptadıklarını belirtirken Aupperle, Carroll ve Hatfield (1985) çalışmalarında herhangi bir ilişki tespit edemediklerini ifade etmişlerdir. Şirket sosyal performansı ile finansal performans ilişkisini inceleyen daha sonraki çalışmalara bazı örnekler McGuire, Sundgren ve Scheeweis'in (1988), Margolis ve Walsh'in (2001), Verschoor ve Murphy'nin (2002), Orlitzky, Schmidt ve Rynes'in (2003) araştırmalarıdır. Beliveau, Cottrill ve O'neil (1994, 731-738) bu ilişkinin ilgili sektöre göre değişebileceğini öne sürmüştür.

Yukarıda bahsedilen araştırmaların yanı sıra 2000'lerde ABD'de iş etiği dersi olmayan işletme fakültesi programı kalmamış, Avrupa'da iş etiği kürsüleri benzer bir yoğunluğa ulaşmıştır. Ayrıca, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri ile Rusya'nın serbest piyasa ekonomisine geçiş çabaları ile birlikte iş etiği ilintili konular geçiş ekonomileri bağlamında da incelenmeye başlanmış, DB, IMF gibi uluslararası finansal kuruluşlar da bu konular ile daha da yakından ilgilenmiş ve bu ülkelere verilen kredilerde "etik" öncelikli bir kriter haline gelmiştir.

2000'lerde iş etiği ile ilgili önemli kuruluşlar da faaliyet göstermeye bařlamıřtır²⁹. Bu merkezlerin pek çok ülkede şubeleri kurulmuş ve küresel boyutta uygulama ağırlıklı çalışmalar yürütölmüş, forumlar, toplantılar düzenlenmiştir. Bu yaygınlaşmaya örneğ olarak, Japon İş Etiği Araştırmaları Derneği, Kore İş Etiği Enstitüsü, Latin Amerika İş Etiği Ağı/Branşı, Afrika İş Etiği Ağı, Güney Afrika Etik Enstitüsü, Türkiye Etik Değerler Merkezi, St. Petersburg İş Etiği Merkezi ve Çin İş Etiği Merkezi gösterilebilir.

2.6.2. Uluslararası Kuruluşların Girişimleri ve Katkıları

Bu dönemde, BM, AB, DB, IMF, OECD gibi önemli uluslararası kuruluşlar da yönetimde etik dışı uygulamalara ve yolsuzluklara karşı yoğun ve aktif bir mücadele başlatmıştır.

Söz konusu girişimlerin özünde, küreselleşme süreci ile birlikte devletin ve kamu sektörünün piyasa ağırlıklı ekonomik sistem içinde kısıtlanan rolü ve buna karşın özel sektörün, özelleştirme dalgası ile daha çok işlev üstlendiği bir model yatmaktadır.

29 Bkz. örneğin, De George, 1987, 211; Özgener, 2004, 259-260

- *Center for Business Ethics* – İş Etiği Merkezi
- *Center for Ethics and Business* – Etik ve İş Merkezi
- *Center for Ethics and Corporate Policy* – Etik ve şirket Politikası Merkezi
- *Ethics Resource Center* – Etik Kaynakları Merkezi
- *European Business Ethics Network* – Avrupa İş Etiği Ağı
- *Institute of Business Ethics* – İş Etiği Enstitüsü
- *International Society of Business, Economics and Ethics* – Uluslararası İş, Ekonomi ve Etik Derneği
- *International Business Ethics Institute* – Uluslararası İş Ahlakı Enstitüsü
- *Social Accountability International* – Uluslararası Sosyal Hesapverilebilirlik Örgütü

Bu bağlamda, Birleşmiş Milletler'in "Küresel İlkeler Sözleşmesi"³⁰nden (*Global Compact*) kısaca söz etmek gerekir. "Küresel İlkeler Sözleşmesi" insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere dört başlık altında 10 maddeden oluşan bir manifestodur. İlk olarak Temmuz 2000'de BM teşkilatında başlayan çalışmalar, dünyada 6200'ü aşkın şirket ve sivil toplum örgütünün gönüllü katılımı ile gerçekten küresel bir nitelik kazanmıştır. Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılan Türkiye'deki kuruluş sayısı 150'yi aşmıştır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi yanında BM, "Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi"ni imzaya açmıştır. Daha önceki yıllara ait bazı karar ve bildirme örnekleri aşağıdadır:

- Yolsuzluk ve Rüşvete Karşı Uluslararası İşbirliği (1992)
- Yolsuzluğa Karşı Eylem (1996)
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Yolsuzluk ve Rüşvete Karşı Kamu Görevlileri Uluslararası Davranış Kodu

Avrupa kökenli uluslararası girişim örneklerinden bazıları da şunlardır (Avrupa Komisyonu, 2004):

OECD'nin,

- "Kurumsal Yönetim İlkeleri"
- "Uluslararası Yatırımlar ve Çok uluslu İşletmeler Bildirgesi"
- Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvet Verilmesinin Önlenmesi Sözleşmesi (Türkiye, TCK'da Ocak 2003'te gerekli değişiklikleri yapmıştır).
- Yolsuzlukla Mücadele Birimi

Avrupa Komisyonu'nun,

- Çeşitli raporları: Örneğin, Yeşil Kitap (Green Paper)
- Çeşitli projeleri: Örneğin, Eko-yönetim (EMAS)

30 Küresel ilkeler şunlardır (www.globalcompact.org):

İnsan Hakları

İlke 1: İş dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı

Çalışma Standartları

İlke 3: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasına son verilmeli

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli

Çevre

İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli

İlke 8: İş dünyası çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli

İlke 9: İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

Yolsuzlukla Mücadele

İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzluk ile savaşmalıdır.

- Çeşitli forumları: Örneğin, Çoklu Paydaşlar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Çeşitli duyuru ve direktifleri: Örneğin, tekstil, giyim, deri, ayakkabı sektörleri için sektör - odaklı kodlar; üye ülkelerde tüketicinin korunmasına yönelik düzenlemeler ve direktifler
- Bünyesindeki Girişim ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ve İstihdam ve Sosyal İşler Genel Müdürlüğü'nün çalışmaları ve çeşitli yayınları: Örneğin, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vasıtalarının ABC'si”

Avrupa Parlamentosu'nun,

- “Gelişmekte Olan Ülkelerde Faaliyette Bulunan Firmalar için Öngörülen Kodlar” başlıklı raporu
- Çok uluslu İşletmelerin bazı uygulamalarının incelenmesi (örneğin, Burma'daki petrol şirketleri, Afrika'da bebek sütü benzeri ürünlerin satışı).

Firmalara yönelik düzenlemeler yanında kamu kesimi için de düzenleme çalışmaları hayli yoğun olmuştur. 2000'li yıllardan örnek vermek gerekirse: Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi 2000 yılında “Kamu Görevlileri için Model Davranış Kodu”nu (*Model Code of Conduct for Public Officials*) tavsiye kararı olarak kabul etmiştir. Bu kuralların kamu hizmeti gören özel kuruluşlarda çalışan kişiler için de uygulanabileceği belirtilmiştir. OECD Bakanlar Komitesi “Etik Yönetim İlkeler Listesi” oluşturmuş ve 2003'te “Kamu Hizmetinde Çıkar Çatışmasının Yönetimi” raporunu yayınlamıştır. OECD bünyesindeki Yolsuzlukla Mücadele Birimi de “Geçiş Ekonomilerinde Yolsuzlukla Mücadele Ağı”nın etkinliklerine yardımcı olmuştur.

Avrupa kökenli girişimler, 2003'te İsviçre'de ADECCO (perakende sektöründe), Hollanda'da AHOLD (iş - işçi bulma ve istihdam hizmetleri) ve İtalya'da PARMALAT (gıda sektöründe) şirketlerindeki suistimaller ve sahtekarlıklar sonrası şirketlerin kurumsal yönetim konularına (*corporate governance*) yönelmiştir. Uluslararası şirketlerin çoğu, artık ülke ya da yerel standartların öngördüğü asgari koşulları aşan biçimde işlerini yürütmekte, hatta tedarikçilerin, dağıtıcıların ve şirketleri ile iş yapan diğer işletmelerin aynı standartlarda çalışmasını şart koşmaktadır³¹.

Çevre dostu teknolojilerin kullanılması, geri dönüşüm ile atıkların azaltılması ve tekrar kullanımı, yenilenemez nitelikteki kaynakların asgaride kullanımı, yenilenebilir doğal kaynakların ise planlı bir biçimde tüketilmesi “sürdürülebilir büyüme - kalkınma” ve “çevre etiği”ni oluşturmuştur. Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (*World of Business Council for Sustainable Development*) ile ICC'nin (*International Chamber of Commerce*) bu konularda uluslararası iş camiasının ve çevrelerinin çabalarına örneklerdir. Bünyesinde “Yolsuzlukla Mücadele Komisyonu” kuran ICC ayrıca yuvarlak masa toplantıları ile kurumsal yönetim konusunda da aktif olmuştur (Özbakan, 2003, 32). Bunlarla beraber TI'de her yıl yayınladığı “Küresel Yolsuzluk Raporları” ve “Yolsuzluk Algılama Endeksi” ile etik konusunda 2000'lerde etkili olmuştur.

31 Örneğin, Ford, General Motors ve Chrysler üretim ve dağıtımda kirliliği önlemek için tedarikçilerinden ISO 14001 standartlarına uygun çevre yönetimi uygulamaları istemektedirler (Ay, 2003, 46)

2.7. Değerlendirme: Farklı Odaklanmalar ve Bazı Sorunlar

Az önce değinildiği gibi etik ve kurumsal sosyal sorumluluk özellikle gelişmiş ülkelerde güçlü bir akım olmuştur. Bu doğrultuda, genel olarak gelişmiş toplumlarda diğerlerine oranla toplumsal sorumluluk söyleminin daha sık ve yoğun olarak gündemde olması doğaldır (Jones, 1999, 166-167). Ayrıca, sosyal sorumluluk anlayışı değerlendirilirken işletmelerin büyüklüğü ve niteliği de gözönünde bulundurulmalıdır.

Diğer taraftan, yukarıda belirtilen görüşlerin uygulamaya ne derece yansıtacağı da tartışma konusudur (Bayrak, 2001, 216). Topluma “iyi” görünmeyi esas alan bazı fırsatçı işletmeler, sayısal performanslarına ilişkin yanıltıcı istatistikler çıkarabilmektedir.

Daha radikal eleştiriler ise tüm bu girişimleri kapitalizmin açtığı yaraların üzerine çekilen “yara bandı” olarak görmektedir (Jones, 2001, 223). Daha hafif eleştiriler de tüm bu değişiklikleri “kozmetik” olarak nitelendirmektedir.

Esasında sorun tanım ya da bilinçlenme sorunudur. Çevre kirliliği 20. yüzyıl başlarında vardı; ancak 1960'lara kadar bir sorun olarak tanımlanmadı. Günümüzde “ekoloji” bağlamında karbondioksitin artması, ozon tabakasının incilmesi, ısının artması, buzulların çözülmesi, nehirlerin, denizlerin su kaynaklarının kirlenmesi, ormanların yok olması, erozyon, vahşi doğanın ve yaşamın kayıpları tartışılır oldu. Bu gelişmeler çevrecilikte “ikinci dalga” olarak nitelendirildi. Ne var ki, toplumlar bunlara farklı öncelikler yükleyebilmekte ve sonuçta toplumlar arasında da sorun addedilenler arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Ancak, küreselleşmeyle birlikte bu farklar da hızla azalmakta, toplumlarda etik ilintili konulara dair birbirine yakın değerlendirmeler olmaktadır.

Diğer önemli bir sorun da “mukabil” sorumlulukların yeterince, hatta bazı durumlarda hiç ele alınmamış olmasıdır. İşletmelerin olduğu kadar paydaşlar olarak müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, dağıtımçıların, yerel kuruluşların, kamu kuruluşlarının, sivil toplum kuruluşlarının ve medyanın da ahlaklı işletmeye karşı sorumluluklarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, müşterilerin “çevreci firmaların” fiyatları daha yüksek olsa bile, bu firmaların ürünlerini almaları ya da korsan ürün almamaları; çalışanların işini eksiksiz yapması, kurumuna sadakat göstermesi; yerel ve kamu kuruluşlarının toplumsal sorumluluğu üstlenen şirketlere - firmalara öncelikler, kolaylıklar sağlaması; medyanın skandallara konu olan firmalar kadar ahlaklı firmaları da haber konusu yapması ilk elde sözü edilebilecek bazı hususlardır.

Ne var ki, örneğin, tüketiciler çevre kirliliğinin önlenmesine katkı sağlamak için plastik şişe yerine depozitolu cam şişe kullanımını tercih etmemişlerdir. Ayrıca, satın alma kararlarında etik faktörü halen kısıtlı bir rol oynamaktadır. Hatta bazı akademisyenler, etik tüketicinin bir “mit” olduğunu, etik işletmenin satınalma kararlarını etkilemediğini, (Carrigan ve Attala, 2001, 560-577) çevre dostu ürünlere daha fazla fiyat ödeme konusunda niyet ve pratik arasında fark bulunmadığını ortaya koymuştur (Önce ve Marangoz, 2002; Özdemir, Torlak ve Altunışık, 2003, 425).

Kısacası, etik konular ve sosyal sorumluluk etkinlikleri sözde kalmamalı, söylem ve eylem tutarlılık göstermeli, öte yandan paydaşların da “mukabil” sorumlulukları olduğu vurgusu yapılmalı ve bu konuda kamuoyu oluşturulmalıdır.

B Ö L Ü M
3

İŞ ETİĞİNE İLİŞKİN
TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

3.1. Giriş

İş etiğine ilişkin Türkiye'deki gelişmeleri sağlıklı değerlendirebilmek için devlete, işe ve işadamaına bakışın ülkemizdeki tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bu bakımdan Osmanlı öncesi ve Osmanlı dönemi, daha sonra da 1923–1950, 1950–1980, 1980–2001 ve 2001 sonrası dönemlerindeki gelişmeler ana hatları ile incelenecektir. Bu konudaki literatür yakın zamana kadar daha çok ekonomik hayatta devletin üstlendiği ya da üstlenmesi istenilen rolleri esas almış, özel sektör ve piyasa sistemi ile ilgili değerlendirmeler ise arka planda kalmıştır. Özgener'in (2004) ifadesi ile Türkiye'de liberalizm bazı çevrelerce “aşırı bireyciliğin, bencilliğin, köşe dönücülüğün, sömürünün, Batı taklitçiliğinin ve kültürel köksüzlüğün kaynağı olarak algılanmıştır”. Türkiye'de birçok iktisatçı ve siyasetbilimci, “liberalizm ve ahlak arasında olumlu bir ilişki bulunmadığı” görüşüne yakın durmuş, devletçiliği esas almış, hatta bazıları da serbest piyasa ekonomisini yolsuzluğa fırsat veren bir sistem olarak görmüşlerdir.

Özetle devlet gerek uygulamada gerekse düşünsel ve söylem alanında ön plana çıkmış, işinsanları ise özel sektör ve piyasa ekonomisi hakkındaki olumsuz algılama ile mücadele etmek durumunda kalmışlardır.

3.2. Osmanlı Öncesi ve Osmanlı Dönemine İlişkin Gelişmeler

Eski Türk devletlerinde inanç sistemleri, etik ilkeleri ve adalet anlayışını biçimlendirmiştir (Bayramoğlu, Alada, 1993, 14; Özgener, 2004, 74). Bu bağlamda “töre” ve “kanunlar” gerek devlet gerekse toplumsal yaşamın harcı olarak görülmüştür. Yazılı olmayan bu kurallar adalet, eşitlik, haksızlığa karşı durmak, iyilik, sözünü tutmak, merhametli olmak gibi değerleri ve ilkeleri esas almıştır.

Bu kültürel doku nedeniyle, Türklerin İslam dinini kabul etmeleri ve benimsemeleri kolay olmuştur. Toplumunun yapısı da doğal olarak İslam dini ve geleneklerinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu bakımdan, iş etiği söz konusu olduğunda, İslam dinini göz ardı etmek sosyolojik gerçeklerle bağdaşmayacaktır. Gerek Kur'an gerekse hadisler, çalışma hayatı ve iş ahlakı hakkında birçok hüküm içermektedir. Örneğin, iş ve ticaret faaliyetleri topluma yararlı faaliyetler olarak görülmüş ve teşvik edilmiştir. Sözünde durmak ve güvenilir kişi olmak önemli erdemler olarak sayılmış, çalışma ve dürüst ticaret, ibadet mertebesinde değerlendirilmiştir.

Nitekim Anadolu Selçukluları döneminde, Türklerin sadece askerlik, hayvancılık ya da çiftçilik değil, tüccarlık da yaptıkları ve bir Türk tüccar sınıfının var olduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir. Bu süreçte “ahilik” de 13. yüzyıldan itibaren özellikle Anadolu'da sosyal-ekonomik yaşamda etkili olmuştur. Bir esnaf ve sanatkarlar birliği olarak ahilik insanların bir sanat ya da meslek dalında uzman olmalarını sağlamaya yönelik ve etik ilkeleri öne çıkaran bir düzen oluşturmuştur (Ekinci, 2001; Çağatay, 1990). Ahilik düşüncesi insanları çalışmaya, verimli ve işinin ehli olmaya ve etik davranmaya teşvik etmiştir (Demir, 2001). Ayrıca, ahi birlikleri göçmenlerin cemiyete entegre olmalarını sağlamıştır. Dolayısıyla, ahi birlikleri bir bakıma günümüz sivil toplum kuruluşlarıyla benzerlik göstermektedir.

Ancak, yüksek iş ve çalışma etiği içeren ahilik, 16. yüzyıldan sonra yerini Avrupa'daki loncaların benzeri olan “gedik” teşkilatına bırakmış, etki ve dinamizmini yitirmiştir³².

Öte yandan, önceki bölümde belirtildiği gibi, Osmanlı siyasal ve ekonomik sistemi askeri fetihler ve bu bölgelerin vergilendirilmesi üzerine kurulmuş, bu durum ticaret ve sanayi burjuvazisinin yani girişimci bir sınıfın oluşmasına imkan vermemiştir (Sugar, 1964). Merkez, asker ve sivil bürokrasi çok kuvvetli olduğundan; başka bir güce ya da sınıfa imkan tanımıyordu (Sunar, 1974; Heper, 1974). İlimiye, kalemiye ve seyfiye sınıfı Osmanlı'nın üst sınıfını oluşturmuş ve yönetici sınıf, ticaret erbabını küçümsemiştir. Tımar sistemi ve yerel güçler de merkeze bağımlı kalmıştır³³. Askeri başarı ve fetihler, iktisadi ve ticari girişimler ve etkinlikler ile pekiştirilmemişti (Akdağ, 1999).

Batı ise yeni kıtaları keşfedip, sömürgecilik ve deniz aşırı ticareti ile kritik bir sermaye birikimi sağlamış, kapitalist sanayileşme sürecine girmiştir. Bu dönemde Anadolu ve Akdeniz'in ticari önemi azalmış, Osmanlı İmparatorluğu son 300 yılında iktisaden batının hayli gerisinde kalmıştır. Osmanlı, son 100 yılında çeşitli reform girişimleri ile arayış açan Batı'yı yakalamaya çalışmış, ancak I. Dünya Savaşı sonunda imparatorluğun sonu gelmiştir.

Özetle, Osmanlı Devleti girişimci bir sınıfa imkan verecek ve kapitalizmin oluşmasına yol açacak iktisadi dönüşümü gerçekleştirememiştir. Buna koşul olarak da, zaman içinde kadercı ve pasif bir kültür yapısı oluşmuştur. Bu bağlamda, iş yaşamı küçümsemiş, iktisadi faktörler önemsenmemiştir. Ticaret, işletmecilik ve iş etiği “olumsuz” bir yaklaşım içinde görülmüştür. Haksızlık yapmamak, hile yapmamak, dürüst olmak gibi temel ahlaki değerler yüceltilmekle birlikte, günümüz ölçütlerine göre iş etiği konusunda nesnel bir çalışma ya da gelişme kaydedilmemiştir.

3.3. Cumhuriyet Dönemine İlişkin Gelişmeler

Cumhuriyet döneminin Osmanlı'nın kültürel ve sosyal mirası üzerine kurulduğu göz ardı edilmemelidir. Devlet kurumunun toplumdaki yeri, sivil örgütlenmenin ve sivil toplum kuruluşlarının yetersizliği, bürokrasi ve bürokratların gücü, iş dünyası ve işadamlarına genelde olumlu olmayan bir bakış açısı yakın zamana kadar etkili olmuştur.

Bu nedenle bu bölümde, kamu sektörü - özel sektör, kamu yöneticisi - işadamı için öngörülmuş olan roller ve işlevler anahatları ile incelenecektir. Hemen belirtmek gerekir ki, bu inceleme 80 yılı aşkın süreyi kapsadığından kaçınılmaz olarak sadece “anahatlar” üzerinde durulacaktır.

3.3.1. 1923–1950 Dönemi

1923–1950 döneminde Cumhuriyet'in temellerini oluşturmak üzere çeşitli alanlarda inkılaplar ve düzenlemeler yapılmıştır. Çağdaşlaşma ve sanayileşme stratejik hedefleri kapsamında, iktisadi konulara önem ve öncelik verilmiş, milli bir sanayi oluşturmak için adımlar atılmıştır. Bu ilk adımlarda özel sektör de kendine bir yer edinmeyi başarmıştır. Örneğin, 1923'te İzmir İktisat Kongresi'nin yapılması

32 Ahilik ile daha farklı bir değerlendirme için bkz. Ortaylı, 2008, 93–104

33 Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Shaw 1976 ve İnalçık 1978

ve kongredeki söylemlerin içeriği, 1924'te İş Bankasının kurulması, 1927'de Sanayi Teşvik Kanunu'nun çıkarılması gibi adımlar bu yeni yapılanmada özel sektöre ve girişimcilere kritik işlevler verileceğinin göstergesi olmuştur³⁴.

Ancak, 1929 büyük iktisadi krizinin Türkiye'yi de etkilemesi ve bu arada özel sektörün kendinden beklenen performansı sergileyememiş olması karşısında “devletçilik” ilkesi benimsenmiş; iktisadi hayatın ve kalkınmanın devlet eliyle ve öncülüğünde yürütülmesi esas olmuştur. Birinci ve İkinci Sanayileşme Planları, Merkez Bankası (1930), Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu (1930), Sümerbank (1933), Etibank (1935) ve diğer KİT'ler, Varlık Vergisi (1942) devletçilik politikasının somut örneklerindendir³⁵.

1929'dan önce sayısı 2 olan KİT'lere, 1930–1940 arası 11, 1941–1950 arası da 8 KİT daha eklenmiştir. Bürokrasi geleneksel yönetim işlevlerine ilave olarak artık işletme yönetimine de el atarak, toplumsal ve iktisadi hayatta egemenleşmiştir. Devletin ekonomik faaliyetlerinin genişlemesi yanında, ekonomiye müdahale araçları da çeşitlenmiş; izinler, ithalat kotaları ve döviz tahsisleri, özel sektörü ve girişimcileri devletin yönetimine bağımlı kılınmıştır.

Dönemin önemli isimlerinden Ahmet Hamdi Başar'ın (1928) Türkiye İktisat Kongresi başlıklı kitabında yaptığı şu değerlendirmesi ilginçtir: “Türkiye'nin makineleşmesi ve sanayileşmesi davasının devletin yardım ve müdahalesi olmadan, hususi sermaye tarafından başarılamayacağı kanaatindeyim. Hatta ecnebi sermayesi tarafından bile. Biz farzımuhal, en liberal bir kapitalizm rejimi kurmak istesek, bunun için dahi bir devletçilik tatbik etmek, yani devlete kurucu ve koruyucu rolü vermek zaruretindeyiz. Şüphe yok ki devlet liberal kapitalizmin kurulması ve hakim olması için ilk yardımı yaptıktan sonra çekilecek, ondan sonra işi kapitaliste bırakacaktır. Bizde iş böyle olmamış, devlet doğrudan doğruya kendisi kapitalist olmuştur. Bizim nevi şahsına münhasır olan devletçiliğimizin en fena ve en tehlikeli tarafı budur” (Başar, 2008,15).

Devletçilik ilkesi kapsamında, özel sektör ve girişimciler fazla gelişebilme imkanı bulamamışlardır. Kamuda yönetici olmak, özel sektörde yönetici olmaktan çok daha prestijli görülmüştür. Zaten Osmanlı döneminde azınlıkların iş yaşamında etkin olmaları nedeniyle özel sektöre ve iş adamlarına olumlu bakmayan genel anlayış, Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde de hakim olmuştur. Bir bakıma, devletin ve kamu yöneticisinin yaptığı “doğru”, özel sektörün ve işadamlarının yaptığı ise yanlış olmasa bile çoğu zaman “kuşkulu” görülmüştür. Bu “itimatsızlık”, etik boyuttan çok özel sektörün kapasitesinin yetersiz olduğu değerlendirilmesinden kaynaklanmıştır.

Ancak, belirtmek gerekir ki bu dönemde çok çalışma ve ahlaklı olma vurgusu sürekli yapılmıştır. Okullarda ilk derse başlamadan önce sınıfça söylenen “Türk'üm, doğruyum, çalışkanım” bunun en güzel örneğidir.

34 Daha ayrıntılı inceleme için bkz. Tezel, 1986

35 Daha ayrıntılı inceleme için bkz. Tekeli ve İlkin, 1977 ve 1982

3.3.2. 1950–1980 Dönemi

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünyadaki siyasal ve ekonomik gelişmeler Türkiye'yi de etkilemiştir. BM ve NATO'ya üyelik, yeni uluslararası düzene uyum adına atılan ilk adımlar olmuştur. Marshall Planı çerçevesinde ABD ile ilişkiler daha da kuvvetlenirken, liberal iktisadi anlayış tekrar canlanmıştır. Çok partili yaşama geçişle özel sektör ve girişimcilik eskiye oranla önemsenmeye başlanmıştır. Örneğin, Sınai Kalkınma Bankası girişimcilere tercihli kredi vermek üzere kurulmuştur. Demokrat Parti hükümetinin 28 Mayıs 1950'de TBMM'ye sunduğu programında devletin ekonomik hayatta rolünün ve müdahalesinin asgariye indirileceği ve özel teşebbüsün ekonomiyi üstleneceği belirtilmiştir (Roos ve Roos, 1971, 42).

Ancak, büyük iktisadi kriz ile terkedilen ve devletçilik karşısında rafa kaldırılan 1923–1929 yıllarının liberal iktisat anlayışı gibi, 1950 sonrasındaki ikinci liberal iktisat yaklaşım da bu sefer 1960 askeri müdahalesi ile yerini “planlı kalkınma” ve “karma ekonomiye” bırakmış, devlet egemen yapılanma bir kez daha öne çıkmıştır.

İthal ikamesi politikasının esas alındığı bu dönem, Devlet Planlama Teşkilatı ve diğer kamu kuruluşlarının bir kez daha iktisadi hayatı merkezden yönlendirme çabaları ile geçmiştir. Özel sektör ve girişimciler serbest piyasa kuralları yerine, yine devlete ve bürokrasiye bağımlı hale getirilmiştir. Örneğin, hükümetin bir kararı ya da bürokrasinin uygulama biçimi, işletmeler için bir anda büyük kayıplar anlamına gelebilmiş; bu belirsizlik girişimciliği iktisaden zora sokarken, aynı zamanda özel sektör, siyaset ve bürokrasi arasındaki ilişki tehlikeli boyutlara ulaşmıştır. Siyasi ve bürokratik elitlere çeşitli avantajlar sağlayan bu “vesayetçi” yaklaşım özellikle 1970'lerde kamu yönetiminde partizanlık, kadrolaşma, iltimas, rüşvet ve yolsuzluğun yaygınlaşmasına neden olmuştur (Berkman, 1983). Yine bu dönemlerde işçi sendikalarının bazıları da ideoloji odaklı örgütler haline gelmişlerdir. Bu ortamda ve bağlamda etik sorunlar da kaçınılmaz olmuştur.

Devletin ve siyasetin egemenliği, zaman zaman oyunun kurallarının fazla düşünülmeden ya da çıkarıya yönelik olarak değiştirilmesi, bu süreçte patronaj ilişkilerinin öne çıkması, iş yaşamında belirsizlik ve keyfiliğin hüküm sürmesine yol açmıştır. Girişimcileri temsil etmesi gereken ticaret ve sanayi odaları da hükümetlere karşı zayıf kalmış, hükümetler oda yönetimlerine kendilerine yakın grupların gelmesi halinde destekleyici olmuşlardır (Saybaşı, 1976; Gülfidan, 1993). Böyle bir ortamda da girişimci grupların bazıları uzun dönemli stratejiler yerine, kısa dönemde garanti kazanç getirecek işlere yönelmişlerdir. TÜSİAD 1971'de kurulurken derneğin amacı tüm bu olumsuz gelişmelere karşı olduklarını beyan eden ifadeler içermekteydi:

1. Serbest rekabetin işlemlerini sağlayan ve evrensel kabul gören iş ahlakı ilkelerini tanımlamak,
2. İş yaşamında karşılıklı güven ilkesinin yerleşip gelişmesine katkıda bulunmak,
3. İş ahlakına uymayan tutum ve davranışları önlemek,
4. İş aleminde ve kendi sektöründe iş ahlakını savunarak bu ilkenin yerleşmesine ve iyileşmesine çaba göstermek,
5. İş ahlakına uymanın ülke kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına katkı sağlayacağı bilincini yaymak ve yaygınlaştırmaktır.

1960 sonlarında özellikle sermaye - yoğun üretim yapan bazı büyük ölçekli kuruluşların yapılarını değiştirmesiyle, ilk büyük holdingler kurulmuştur. 1970'ler sonrasında hızlanan bu transformasyon, iş örgütlerinin yeni modeli haline gelmiş, bu model özel sektör ve hükümet ilişkilerinde yeni açılımlar gerektirmiştir.

3.3.3. 1980–2001 Dönemi

Türkiye 1970 sonlarında girdiği büyük iktisadi krizden 24 Ocak 1980 kararları ile çıkmaya çalışmıştır. Bu yeni iktisadi politikanın temeli, ithal ikamesi politikasını terk ederek yerine ihracatı teşvik etmek ve devletin iktisadi faaliyetlerini azaltmak üzere özelleştirmeye yönelmek üzerine kurulmuştur. Bir bakıma 1920'lerden beri devletçilik ile liberal iktisat arasında gidip gelen, ama siyasi karar vericilerin daha çok birinciden yana olan tercihi, 1980'lerden sonra bu sefer daha uzun süreli olmak üzere ikinciden yana kullanılmıştır. 1990'ların ikinci yarısından sonra Avrupa Gümrük Birliği'ne uyum girişimleri de önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir.

Ne var ki, kamu yatırımlarının azalması ve devletin ekonomik faaliyetlerinin küçülmesi istenilen düzeyde gerçekleşmemiştir. Dönüşüm sürecinde yeniden yapılanmanın yavaş kalması, yeni kuralların tam özümsememesi, bazı bütçe dışı fonların oluşturulması ve keyfi kullanımları, denetimin yetersiz kalması, yönetsel reformların gerçekleştirilememiş olması, yargının ağır işleyen düzeni, şeffaflığın olmaması gibi nedenler 1970'lerdeki iltimas, rüşvet ve yolsuzlukların 1980 sonrasında da süregelmesine imkan vermiş ve “skandal”lar arka arkaya gelmiştir. Hayali ihracat skandalları, İSKİ skandalı, İstanbul Bankası, Emlakbank, Türkbank, Egebank, Yurtbank, Etibank skandalları birbirini izlemiştir (Şener, 2003, 12-13, 31). Öte yandan, göz yumulan kayıt dışı ekonominin olumsuzlukları da etkilerini göstermiştir.

İş dünyasının etik kuruluşları, yerli ve yabancı yatırımcıları yatırım kararlarından caydıran bu olayların önlenmesi için, ileride değinilecek adımların atılmasını önermişlerdir.

Türkiye, bu dönemde kontrolsüz ve keyfi kamu harcamaları ve popülist nitelikli kamu destekleri nedeniyle büyük bütçe açıkları vermiş, enflasyon tehlikeli noktalara ulaşmış ve neticede 1994, 1997 ve 2001'de olmak üzere büyük krizler yaşamıştır.

Bu döneme ilişkin “siyasetçi - bürokrat - işadami işbirliği” söylemi de ayırım yapmaksızın tüm siyaset, kamu yönetimi (yerel yönetimler dahil) ve iş dünyasını suçlamıştır. Terminolojiye, rüşvet ve yolsuzluk sözcüklerinin yanına “etik yoksunluk”, “kirlilik”, “yozlaşma” dahil olmuştur. “Temiz toplum” için çağrılar yapılmış, iş dünyasının etik karar ve davranışlarıyla ilgili kaygı ve arayışlar sıklaşmaya başlamıştır. STK'lar devreye girmiş, çeşitli platformlarda konuyu gündeme taşımış ve toplumda ve devlette harekete geçilmesine katkıda bulunmuştur. Örneğin, TÜSİAD 1983'te “Kamu Bürokrasisi”, 1987'de “Türkiye’de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümler” başlıklı çalışmaları ile bu konulara bir nevi giriş yapmıştı. “İş Ahlakı” başlıklı kitap, iş dünyasında karşılaşılabilecek iş etiğine aykırı bazı olaylara ve örneklerle yer vermekte, şirket sosyal sorumluluğuna değinmiş, bu durumlarda yöneticilerin nasıl davranabileceğine ilişkin bazı ipuçları ve yollar önermiştir. 1992 yılında TÜGİAD'ın yayınladığı İş Ahlakı

ve Türkiye’de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar adlı rapor bir başka örnek olarak sayılabilir³⁶. 1994 yılında kurulan Beyaz Nokta Gelişim Vakfı da temiz toplum arayışları içinde olmuş, akıl ve erdem dışı davranışları önlemeyi ve toplumsal yaşamın tüm kesitlerinde akıl ve erdemi egemen kılmayı amaçlamış, daha sonraki yıllarda bunun bir parçası olarak “Yüksek İş Ahlakı” projesini başlatmıştır³⁷. 1996 yılında kurulan Toplumsal Saydamlık Hareketi Derneği de toplumun temiz bir yaşama kavuşturulmasını amaçlamakta olup, bunun “saydamlık” (şeffaflık - açıklık) ile gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Son olarak, Ekim 2000’de İstanbul’da 300’den fazla işadami, kuruluş temsilcisi ve akademisyenin katılımı ile “Etik Zirvesi 2000” yapılmıştır (Özgener, 2004, 87). 1990’larda işletme ve yönetim - organizasyon kongre ve konferanslarında iş ahlakı - etiği konularında sunulan bildirilerin sayısı artmış ve birkaç üniversitede de olsa iş ahlakı, iş etiği adıyla dersler verilmeye başlanmıştır.

3.3.4. 2001 Sonrası

1994 ve 1997 krizlerini, 2001 başındaki iktisadi kriz takip edince, Türk ekonomisi hayli zayıf ve kırılğan bir duruma düşmüştür. 2001 krizi sonrasında, 1990’larda yozlaştırılan liberal iktisat anlayışı ve uygulamasının, artık özüne uygun işletilmesi amaçlanmıştır. Temel adım siyasetin ekonomi üzerindeki keyfi ya da çıkara yönelik müdahalelerine imkan vermeyecek düzenlemeler yapmak ve serbest piyasa sistemini sağlıklı biçimde egemen kılmak olmuştur. İzlenen politika sonucu iktisadi kurallar ve öncelikler, siyasi etkilerin ve önceliklerin önemli ölçüde önüne geçmiştir. Devletin ve kamunun faaliyet alanı daraltılmış, özelleştirmeler ile bu süreç hızlandırılmıştır.

3.3.4.1. Kamu yönetiminde ilgili bazı düzenlemeler

Gerek siyasetin nüfuz alanını daraltmak, gerekse özelleştirilen bazı sektörlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi amacıyla, SPK, RK, BDDK, EPDK, TK ve KİK gibi bağımsız düzenleme ve denetim kurulları oluşturulmuştur³⁸. Bu dönemde ayrıca AB’ye uyum girişimleri ve düzenlemeleri daha etkili olmaya başlamıştır.

Türk kamu yönetimindeki bu yeni yapılanma sürecinde diğer bir önemli gelişme de, 2004 yılında “Kamu Görevlileri Etik Kurulu”nun (KGEK) kurulmasıdır³⁹. Kurul, kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkelere belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere görevlendirilmiştir. Ancak, TBMM üyeleri, Bakanlar Kurulu üyeleri, Türk Silahlı Kuvvetleri, yargı ve üniversite mensupları kapsam dışında tutulmuştur.

36 Türkiye’nin ilk 500 büyük firmasında çalışan 156 yöneticinin yanıtlarına dayanan çalışmanın sonuçlarına göre iş etiğine aykırı davranış içinden en aykırı görülenlerin sıralaması şöyledir:

- Şirket hakkında kamunun bilmediği gizli bilgileri işletme dışına taşımak ve bu bilgiler ışığında hisseler alıp satarak kar etmek (*insider trading*)
- İşletme raporlarında ve kayıtlarında tahrifat yapmak
- Gerçek ve geçerli, mazereti olmadan işten sık sık izin almak
- Mesai saatlerine uymamak, ihlal etmek.

37 www.beyaznokta.org.tr

38 Bu kurullar ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Tan, 2002, 11-37

39 Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında 5176 sayılı ve 25.5.2004 tarihli Kanun 8.6.2004 tarih ve 25486 sayılı Resmi Gazete’de yayımlandı

Kurulun görevleri ilgili yasanın 3. maddesinde şöyle tanımlanmıştır:

- Kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerini hazırlayacağı yönetmeliklerle belirlemek,
- Etik ilkelerin ihlal edildiği iddiasıyla re'sen veya yapılacak başvurular üzerine gerekli inceleme ve araştırmayı yapmak ve sonucunu ilgili makamlara bildirmek,
- Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak.

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik 13 Nisan 2005'te Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Türk Kamu Yönetiminde, Anayasa'da, Devlet Memurları Kanunu'nda, Ceza Kanunu'nda, Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşlere Dair Kanun'da, Mal Bildirimi Hakkında Kanun'da ve İhbar Edenlere İkramiye İtasına Dair Kanun'da ve diğer mevzuatta dağınık halde yer alan etik davranış kuralları KGEK yasası ve ilgili yönetmeliği ile biraraya getirilmiştir (TÜSİAD 2005, Cilt 2, 19-20).

Etik davranış ilkeleri aşağıdaki başlıklar altında belirlenmiştir:

- Kamu Hizmeti Bilinci
- Halka Hizmet Bilinci
- Hizmet Standartlarına Uyuma
- Amaç ve Misyona Bağlılık
- Dürüstlük ve Tarafsızlık
- Saygınlık ve Güven
- Nezaket ve Saygı
- Yetkili Makamlara Bildirim
- Çıkar Çatışmasından Kaçınma
- Görev ve Yetkilerin Menfaat Sağlamak Amacıyla Kullanılmaması
- Hediye Alma ve Menfaat Sağlama Yasağı
- Kamu Malları ve Kaynaklarının Kullanımı
- Savurganlıktan Kaçınma
- Bağlayıcı Açıklamalar ve Gerçek Dışı Beyan
- Bilgi Verme, Saydamlık ve Katılımcılık
- Yöneticilerin Hesap Verme Sorumluluğu
- Eski Kamu Görevlileri ile İlişkiler
- Mal Bildiriminde Bulunma

Gerek yasada gerekse yönetmelikte 2000'li yılların kamu yönetimi söylemlerinin sürekli gelişim, saydamlık, hesap verebilirlik, hizmet kalitesini yükseltmek, halkın memnuniyetini arttırmak, mesai süresini verimli kullanmak, etik sözleşme hazırlamak gibi kavramlar yer almıştır.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu'nun etik kültür oluşturmak üzere çalışmalarına destek olması, kuruluşların etik kodlarını geliştirmelerine yardımcı olması, hediye alma - verme ile ilgili düzenlemelerde bulunması gibi bazı etkinliklere katkısı olduğu kuşkusuzsa da, kurulun etik dışı uygulamalara karşı yatırım gücü oldukça zayıftır⁴⁰.

Kamuda etik konusunda “söylem tarafı” çağrı takip etmiş ama “eylem tarafı” henüz arzu edilen bir düzeye ulaşamamıştır. Örneğin, kurum ve kuruluşlarda oluşturulması öngörülen etik komisyonlarının bugüne kadar somut bir icratı bulunmamaktadır.

Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması girişimlerinden biri olan 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'nda da benzer sorunlar bulunmaktadır. Örneğin, yasa ile vatandaşlara, bazı istisnalar dışında, bilgi ve belgelere ulaşım hakkı, yönetime de bunları sağlama sorumluluğu verilmiştir. Bununla birlikte, yasadaki “bilgi notu, teklif ve tavsiye niteliğindeki bilgi veya belgeler, kurum ve kuruluş tarafından aksi kararlaştırılmadıkça” ibaresi ile yönetime büyük bir takdir fırsatı tanınmış, böylece bilgi edinme hakkı da önemli ölçüde kısıtlanmıştır. Zaten kamu görevlilerine tanınan bürokratik ve yargısal ayrıcalıklar, örneğin yargılama için izin isteme, başlı başına kamu yönetiminin şeffaflığına ve hesap vermesine engel bir sistem yaratmıştır (TÜSİAD, 2005, Cilt II, 33).

İktisadi politikadaki yeniden düzenleme, kamu yönetiminde de yeniden düzenleme ile birbirini tamamlamaz ise sonuç alınması çok zorlaşacaktır.

3.3.4.2. İş dünyasında ve kuruluşlarında iş etiğine ilişkin gelişmeler ve katkılar

1990'lara ve özellikle 2000'lere kadar Türkiye'de bu konudaki gelişmeler yavaş ve seyrek, çünkü ABD'de gibi güçlü ve sistematik bir dış baskı, gerek STK'lardan gerek medyadan gerekse tüketici ve çalışanlardan gelmemiştir⁴¹. Örneğin, ABD'de Tüketici Hakları Bildirisi 1962'de çıkmış, Avrupa'da bu konular 1980 sonrası ciddi bir şekilde ele alınmışken, Türkiye'de Tüketicinin Korunma Yasası 1995'te kabul edilmiştir.

Özellikle son on yılda ise daha ziyade büyük kuruluşlar iş etiği ve sosyal sorumluluk konularını “kurumsal” boyuta taşımıştır. Örneğin, “etik kod”lar geliştirilmiş, etik işletmenin bünyesinde kurumsallaştırılmış ve STK'lar ile işbirliği içinde projeler uygulanmıştır.

3.3.4.3. Sivil toplum kuruluşlarının etik konusundaki girişimleri ve önderliği

Tüm bu eksikliklere ve sorunlara rağmen, 90'lı yıllarda yaşanan olumsuzlukları nedeniyle, 2000'lerde gerek kamuda, gerekse özel sektörde etik ilintili girişimler ve etkinlikler sürdürülmüştür. 2000'lerde yolsuzluk ve rüşvetin yanında işletmelerin sosyal sorumluluğu, çevre sorunları, fikri haklar gibi diğer

40 Bu konudaki çok başarılı örnek Hong Kong'un “Yolsuzluğa Karşı Bağımsız Komisyonu”dur (Independent Commission Against Corruption). ABD'deki Office of Government Ethics'i de başka bir örnek olarak belirtmek gerekir (bkz. Berkman, 2007a, 50-54).

41 Daha fazla bilgi için bkz. Ascıgil 2004

etik konular da gündemde yer almıştır. Bu noktada, STK'lar tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili örnekler aşağıda verilmiştir.

TÜSİAD:

TÜSİAD'ın süreli yayınlarından Görüş Dergisi'nin Ocak-Şubat 2001, 46. sayısında (s. 14-15) "TÜSİAD İş Ahlakı İlkeleri" yayınlanmıştır⁴².

TÜSİAD'ın misyon tanımındaki, TÜSİAD "iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır" ifadesi (TÜSİAD Tüzüğü, madde 2, 18 Ocak 1996) İş Ahlakı İlkeleri'nin kaynağını teşkil etmektedir.

TÜSİAD'a göre serbest rekabet düzeninin işletilmesi, iş yaşamında "güvenin" yerleşik hale gelmesi, etiğe aykırı davranışların önlenmesi bakımından bu ilkeler ve kurallar esas olarak alınmıştır. TÜSİAD üye ve kuruluşlardan, gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında, iş yaptıkları kişi ve kuruluşlara, içlerinde buldukları topluma, müşterilerine, tedarikçilerine, ortaklarına ve çalışanlarına karşı tüm eylem ve işlemlerinde bu etik ilke ve kurallara uygun tutum ve davranış içinde olmaları beklenmektedir. Bu yaklaşım ile hem ulusal hem de uluslararası platform gözetilmiş, hem de paydaşlar (*stakeholder*) ve paydaş yönetimi vurgulanmıştır.

TÜSİAD'ın 2000'lerdeki diğer önemli etkinliklerinden biri de "Devlette Etik Altyapı Dizisi"dir. Bu kapsamda Yrd. Doç. Dr. Cüneyt Yüksel'in hazırladığı "Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik" başlıklı iki ciltlik çalışma 2005 yılında TÜSİAD tarafından yayınlanmıştır. Genelde Kamu Yönetiminde etik altyapı konularını inceleyen çalışma, özelde de Türk Kamu Yönetimindeki etik mevzuat sorunları ile kamunun ayrıcalıkları ve saydamlık sorunları üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmaya göre, gerek kamu görevlilerini koruyan mevzuat, gerekse de idari yapılanmanın nitelikleri, Türk kamu yönetiminde saydamlığı ve hesap verebilirliği ve dolayısıyla etik bir kamu yönetiminin gerçekleşmesini çok zor bir hale getirmiştir.

TÜSİAD, 2000 yılında OECD'nin "Principles of Corporate Governance" başlıklı çalışmasının çevirisini "Kurumsal Yönetim İlkeleri" ve 2003'te de yine OECD'nin "Ethics in the Public Service: Current Issues and Practices" başlıklı raporunun çevirisini "Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama" başlığı ile yayınlanmıştır. Bu yayınlar gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarının yönetiminde gözetilmesi gereken etik kurallara dikkat çekmiştir.

42 Esasında derginin "içindekiler" kısmında, bu sayının İş Ahlakı Özel Sayısı olduğu belirtilmiştir. "Ahlakı tartışmak ve yaşamak"; "Orman kanunu mu? Hukuk devleti mi?"; "Siyasal yozlaşmanın normalleşmesi"; "Bir başkadır benim memleketim"; "Temiz toplum: Ben hariç, evet..."; "Bilinmeyen akademik etik"; "İçerik etikdir"; "Profesyonel hekim ya da yabancılaşma"; "Devlet ve pazar kısılcında avukatlık"; "Ahilik ve yükselen değerler"; "İş etiğinde geleneği ve yeniliği harmanlayabilmek"; "Kuralsızlaşan bürokrasi"; "Ahlakta kalite vurgusu" başlıklı yazılar ile iş dünyası, siyaset, eğitim, medya, sağlık, adalet gibi alanlardaki etik konular incelenmiştir.

TEDMER:

“Daha yaşanabilir bir Türkiye için etik bir toplum” vizyonu ile TEDMER, değerlerini tutarlılık, şeffaflık, adalet, cesaret, liderlik ve hesap verebilirlik olarak tanımlamıştır⁴³.

TEDMER, iş, sektör ve meslek ahlaki ilkelerinin ve standartlarının araştırılması, geliştirilmesi ve eğitiminin yapılması yönünde faaliyetlerde bulunmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda, her yıl Etik Zirvesi ve Konferansı düzenlenmesi, üniversiteler ve öğrenci toplulukları ile projeler için işbirliğinde bulunulması, etik yöneticilik eğitim programlarının yürütülmesi başlıca etkinlikler olarak öngörülmüştür. Ayrıca “Etik Barometre Araştırması” yaparak her yıl en fazla yol kateden sektörleri belirlemeye çalışmıştır.

TEDMER 2002 ve 2005’de “Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı” araştırmasını yürütmüştür. Araştırmaların bazı özet sonuçları aşağıda sunulmaktadır:

- Türk iş gücünün “iş etiği” kavramını duymuşluğu %60’ın üzerindedir (2002’de %64.2, 2005’te %63).
- Kuruluşlarının yazılı ya da yazılı olmamakla birlikte iş etiği standartları olduğunu söyleyenlerin oranı sırasıyla 2002’de %36.3 ve %29.2, 2005’te ise %28.6 ve %25’tir. Yani, 2002’deki toplam %66’lık (36.3+29.2) oran, 2005’te %54 olmuştur.
- Çalışılan kuruluşta iş etiği davranış standartlarına ilişkin ayrı bir eğitim verilmediğini söyleyenlerin oranı 2002’de %62, 2005’te ise %76’dır. Yani, iş etiğine ilişkin ayrı ve özel bir eğitim yaygın bir uygulama gibi görünmemektedir.
- Ankete katılanlardan çalıştıkları kuruluşda iş etiğine aykırı davranış gözlemlediklerini belirtenlerin oranı 2002’de %35, 2005’te %25 olmuştur.
- Çalıştıkları firmaların iş etiğine sahip olduğunu düşünenlerin oranı 2002 araştırmalarında %70, 2005 araştırmasında ise %67 ile birbirlerine yakın çıkmıştır.
- Bir firmanın etik olabilmesi için en önemli bulunan ilk üç özellik “Çalma, hırsızlık veya sahtekarlık/dolandırıcılık yapmaması”, “Çalışanlara değer vermesi” ve “Ödeme yükümlülüklerini zamanında yapması”dır. “Müşterilere değer vermesi” özelliğinin ancak dördüncü sırada yer bulabilmesi ilginç olmakla birlikte, ankete katılanların bu hususu “firmanın sahtekarlık/dolandırıcılık yapmaması” kapsamında görmüş olma ihtimalinden kaynaklanabilir. Gerek 2002 gerekse 2005’teki sıralamalar benzer biçimdedir.
- Sektörlerin etik değerlendirmesinde ilk üç sırayı hem 2002 hem de 2005 araştırmasında otomotiv, dayanıklı tüketim ve turizm sektörleri almıştır.

TÜRKİYE PERSONEL YÖNETİMİ DERNEĞİ – PERYÖN :

Bünyesinde oluşturulan “Etik Kurul” ve yazılı hale getirilip üyelerin gözetmekle yükümlü oldukları değerler, ilkeler ve kuralları içeren “Etik İlke ve Kurallar” ile iş etiğine katkıda bulunmuştur⁴⁴. Etik İlkeler ve Kurallar aşağıdaki başlıklar altında tanımlanmıştır:

43 www.tedmer.org.tr

44 www.peryon.org.tr

- Kişisel Bütünlük ve Tutarlılık
- Mesleki Sorumluluk
- Gelişim Bilinci
- Eşitlikçi ve Adil Yaklaşım Bilinci
- Çıkar Dengelerinin Gözetilmesi Bilinci
- Bilginin Kullanımı
- Sosyal ve Toplumsal Sorumluluk

Bu ilkelere aykırılıkların incelenmesi de Etik Kurul tarafından yapılmaktadır.

KALDER:

Çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde yaygınlaştırılması amacı ile 1991 yılında kurulan KalDer'in ise genelde ISO 9000 eğitim programları ve özelde ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri ve Kuruluş İçi Çevre Denetçisi ile OHSAS 18001 Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi eğitim programları dikkat çekmektedir. Her yıl yapılan KalDer Kalite Kongrelerinin onaltıncısı olan 2007 Kalite Kongresi "Küresel Rekabet ve Dünya Vatandaşlığı", 2008 Kalite Kongresi de "Kaliteli Çalışmak - Yaşamak" teması ile diğer bir katkı olmuştur. Ayrıca Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin Türkiye ağını oluşturmak adına birçok projeye imza atmıştır.

TOPLUMSAL ETİK DERNEĞİ:

Dernek her yıl "Meslekte Etik Davranış Ödülü" vermektedir. Ayrıca "Aktif Vatandaşlık Projesi" kapsamında yasa ve etik dışı uygulamaların ihbar edilmesinin vatandaşlık görevi olduğu vurgulanmakta ve ihbarcuyu korumanın ötesinde, ihbar edenin ödüllendirilmesi önerilmektedir. Toplumsal Saydamlık Derneği ve Yolsuzlukla Mücadele Derneği de benzer yönde çalışmalarda bulunmaktadır.

3.3.4.4. Meslek odaları ve birliklerinin iş etiğinin gelişimine katkıları

Ülkemiz meslek odaları ve birliklerinin mesleki etik kodları bakımından hayli zengin olmakla birlikte, iş etiği konusunda sadece TÜRMOB ve TBB'nin yakın tarihli çalışmaları ele alınacaktır.

TÜRMOB:

Çoğu iktisadi sistemde sermaye şirketleri artmış, sermaye piyasası gelişmiş ve şirketlerin hisse senedi ve tahvillerini alacak kişiler/kurumlar da işletmelerin mali tablolarına göre karar verir olmuşlardır. Bu bakımdan üretilen finansal bilgilerin ve mali tabloların doğru, objektif ve güvenilir olması daha da kritik ve etik bir konu haline gelmiştir⁴⁵.

45 Türkiye'de muhasebe uygulamalarının etik boyutu için bkz. Sözbilir, 2000

TÜRMOB Başkanlığı tarafından hazırlanan “Meslek Ahlak Kuralları ile İlgili Mecburi Meslek Kararı” 18 Ekim 2001 tarihli Resmi Gazete’de (sayı 24557, sayfa 24-29) yayınlanmıştır. Metindeki önemli bazı başlıklar ve bunların içerikleri aşağıda sunulmaktadır.

- Meslek Ahlakı ve Önemi: Meslek ahlakı yeterlilik, güvenilirlik, tarafsızlık, bağımsız karar alabilme, kendi kendini denetleme ve dürüstlüğün simgesidir.
- Muhasebe İlkelerine ve Standartlarına Uyma Zorunluluğu: Meslek mensupları Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu tarafından yayınlanan standartlara uyarlar. Standartlara uygun olmayan finansal tablolar düzenlenemez.
- Dürüstlük, Güvenilirlik ve Tarafsızlık: Meslek mensupları işlerini dürüstlük, güvenilirlik ve tarafsızlık içinde yürütürler. Meslek mensuplarının bir işverene bağlı olarak çalışması mesleki kurallara uyarak bağımsız çalışmasına engel olmamalıdır.
- Sır Saklama: Meslek mensupları müşterileriyle ilgili edindikleri bilgileri ve sırları, müşterilerinin izni olmadıkça, mesleki faaliyetleri son bulsa dahi açıklayamazlar.
- Reklam ve Teşvik Yasağı: Reklam yapılması yasaktır. Basına bülten dağıtmak veya demeç vermek de bu kapsamdadır. Yazışma kağıtları meslek onuruna yakışan biçimde düzenlenmelidir. Kartvizitler reklam sayılmaz.
- Bağdaşmayan İşler: Mensupların mesleki hizmetlerinde objektifliklerini bozan işler yapmaları yasaktır. Yönetim danışmanlığı mesleki faaliyet sayıldığından bağdaşmayan işler kapsamında değildir.

Kuralların özü “doğruluk, bağımsızlık ve tarafsızlık”dır. Muhasebe uygulamaları ve finansal bilgiler gerek işletmenin yönetimi için gerekse ortakları için kararlara temel teşkil etmektedir.

TÜRMOB ayrıca Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu’nun etik kurallarını Türkçe’ye çevirtip, yayınlamıştır. Vergi konusunda hizmet verirken dikkat edilecek hususlar, başka bir ülkede hizmet verme durumunda gözetilecek hususlar, müşterilerle olası mali bağımlılık sorunları, müşteri ile uzun süreli ilişki halinin tarafsızlığa muhtemel etkileri, bağımlı çalışan muhasebecilerin sadakat çatışması durumları ve tüm bunlara ilişkin davranış kuralları başlıca bölümlerindedir.

TBB - BANKACILIK ETİK İLKELERİ

TBB’nin “Bankacılık Etik İlkeleri”, bankaların gerek birbirleri, gerek müşterileri ve hissedarları, gerekse çalışanları ve diğer kurumlar ile ilişkilerinde uyulacak temel ya da genel ilkeler olarak dürüstlük, tarafsızlık, güvenilirlik, saydamlık, toplumsal yararın gözetilmesine ve çevreye saygıya; ayrıca suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerinin aklanması ve içerden öğrenenlerin ticareti ile mücadeleye değinmektedir.

BDDK’nin 15.06.2006 tarih ve 1904 sayılı kararıyla uygun görüşü alınan “Bankacılık Etik İlkeleri” bankalar arasında haksız rekabetin önlenmesi, müşterilerin doğru, eksiksiz ve zamanında bilgilendirilmesi, çalışanlar arasında ayırım gözetilmemesi, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturulması konularını ele almaktadır. Son kısmı ise banka çalışanlarının uyacakları meslek kuralları ve etik ilkeler oluşturmaktadır. Mevzuata uymak, müşterilere ait bilgileri korumak, müşteriler ile borç - alacak, kefalet

ve müşterek hesap açtırmak gibi ilişkilere girmemek, bankaya ait kaynakları verimsiz ya da amaç dışı kullanmamak, bankasının onayı olmadan hiçbir özel ya da resmi kuruluşta görev almamak bu bölümde yer alan kurallardan bazılarıdır.

Bankaların ya da banka personelinin etik ilkelere aykırı işlem veya eylemi olduğuna Birlik Yönetim Kurulu tarafından karar verileceği, bunun Birlik internet sitesinde yayınlanacağı ve BDDK'ya da bildirileceği belirtilmiştir.

3.3.4.5. Üniversiteler ve akademik çevrelerdeki çalışmalar

Son 10 yılda akademik çevrelerde iş etiği ilintili çalışmalar, tezler, araştırmalar ve yayınlar⁴⁶ artış göstermiştir. Ayrıca her yıl düzenlenen Yönetim ve Organizasyon Kongreleri'nde iş etiği başlığı altında oturumlar yapılmıştır. Benzer durum pazarlama, muhasebe ve finans alanlarındaki kongre ve konferanslar için de geçerli olmuştur.

Doğrudan iş etiği konulu kongre ve sempozyumlara bazı örnekler şunlardır:

- 1998 ve 2005 yıllarında Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleştirilen "Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyum"ları
- 2003'te Hacettepe Üniversitesi'nde gerçekleştirilen "1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi"
- 2006'da Trakya Üniversitesi'nde gerçekleştirilen 5. Uluslararası Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu Konferansı
- Mayıs 2008'de Çanakkale Üniversitesi'nde gerçekleştirilen "Sosyal Sorumluluk Projelerinin İş Dünyasına Etkileri" semineri
- Ekim 2008'de Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından "İş ve Sosyal Yaşamda Meslek Etiği" teması ile gerçekleştiren Avrupa İş Etiği Örgütü'nün (EBEN) 2008 Yıllık Kongresi.

İşletme Fakültelerinde ve Enstitülerinde lisans ve lisansüstü programlarda iş etiği derslerine yer verilmiş, çok az sayıda da olsa bazı üniversitelerde "merkez"ler kurulmuştur. Bunlar arasında 2001'de Avrupa İş Etiği Örgütü'nün (European Business Ethics Network) Türkiye branşı olarak kurulan Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi doğrudan iş ve meslek etiği ile ilgili çalışmaları ile dikkat çekmektedir.

Diğer bazı merkezler de Orta Doğu Teknik Üniversitesi Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi gibi (2002)⁴⁷, genel olarak etik konuları üzerinde çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, merkez, üniversitelerde etik konusunda ders veren öğretim elemanları arasında iletişimi geliştirmek üzere Mayıs 2005'te ODTÜ'de Etik Eğitimi Çalıştayı düzenlemiştir. İş etiği vaka kitabı yazılması hususunda da bir komisyon kurulmuştur.

46 Yayınların önemli bir bölümünü kapsayan "kaynakça" kısımları için bkz. Kirel 2000, 137 sonrası; Bayrak 2001, 243-256; Arslan 2005, 281-289; Özgener 2004, 237-260; Berkman 2007b, 7-9.

47 bkz. www.ueam.metu.edu.tr

Yürütülen Önemli Akademik Çalışmaların Sonuçları:

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalardan “durum tespiti” yapmaya yönelik olanlara değinilecektir. Yani, iş etiği ya da sosyal sorumluluk kavramlarının açıklanmasına yönelik ele alınan çalışmalardan ziyade, “ampirik olan” ve mevcut durumu saptamaya çalışan bazı araştırmalar ve bunların bazı sonuçları özetlenecektir.

- Kurum imajı ile sorumlu yaklaşım arasında ilişki saptanmıştır (Tak, 2002, 96).
- Toplumsal sorumluluk örnekleri işletmelerin büyüklüğü, ürün türü, pazarlama yöntemleri, rekabet durumu ve kurumsal kültürüne bağlı olarak değişmektedir.
- İşletme sosyal performansı ile işletme büyüklüğü arasında yakın ilişki vardır (Kıldöküm, 2004; Bay ve Küskü, 2006).
- Küçük işletmelerde proaktif etik ve sosyal sorumluluk bilinci yeterli düzeyde değildir (Tutar ve Aygen, 2006, 705). [Zaten diğer ülkelerde yapılan araştırmalar da sosyal performansın kuruluşun büyüklüğünden etkilendiğini göstermiştir (bkz. örneğin, Lewin vd, 1995).]
- Kurumsal vatandaşlık uygulamalarının benimsendiği firmaların çalışanlarının örgütsel bağlılıkları daha kuvvetlidir (Küskü ve Erçek, 2000, 90).
- Bankalar çoğunlukla kültürel ve sanatsal etkinlikleri desteklemektedirler (Dalyan ve Gökbel, 2005, 99).
- Geleneksel yaklaşımın geride kaldığı ve sosyal sorumluluğun işletmeye uzun vadede başarı ve karlılık getireceği görüşü yöneticilerce benimsenmektedir (Bayrak, 2001, 156-157; Bayrak, 2003).
- Ürünleri aynı fiyatta olursa iş etiği olan bir firmanın ürünlerinin tercih edileceği belirtilmiştir (TEDMER 2006).
- İş etiğine önem veren kurumların ürünlerinin daha kaliteli olduğu düşüncesi %80’e yakındır (TEDMER 2006).
- İş etiğine önem veren firmaların haksız rekabete uğrayacağı düşüncesi %50’nin üzerindedir (TEDMER 2006).
- Uluslararası şirketlerin iş etiği standartlarına ulusal şirketlerden daha çok uyacağı düşünülmektedir (TEDMER 2006; Tayşir, 2005).
- Çok uluslu şirketlerde çalışan yöneticilerin %51’i şirketlerinde yazılı iş etiği kurallarının bulunduğunu, Türk şirketlerinde çalışan yöneticilerin ise %44’ü şirketlerinde yazılı iş etiği kurallarının bulunduğunu belirtmişlerdir (Ekin ve Tezölmez, 2000, 947). ISO 500’de ve imalat sanayinde olup yanıt veren yöneticilerin %54’ü yazılı koddan söz etmiştir (Özgener ve Kaya, 2003, 567).
- Misyonlarını yazılı olarak ifade etmiş firmaların yöneticilerinin etik sorumluluk algılamaları daha yüksek çıkmıştır (Aşçıgil, 2004, 7).
- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ve karlılık arasındaki olumlu ilişki büyük ölçekli kuruluşlar için geçerli görünmektedir (Bay ve Küskü, 2006, 712).
- Başarılı şirketler daha fazla sosyal sorumluluk uygulamaları içindedir (Özarallı, 2006, 720).
- Yöneticilerin çevre sorunlarına duyarlılıkları (Arbak ve diğerleri, 1997, 97; Aşçıgil, 2001, 207) ve çevreye katkı düşünceleri diğer etik sorumluluklara göre geride kalmaktadır (Özarallı, 2006, 720). Fikri hakların ihlal edilmemesi de etik sorunlar listesinde yer almayabilmektedir. Yönetici-

lerin genellikle etik dışı eylem ve davranışları yasallık boyutunda ele aldıkları ya da gördükleri söylenebilir (Aşçıgil, 2001, 207).

- “Paydaşların” yöneticilere göre sıralamaları
 - “Tedarikçiler” önem sıralamasında en sonda yer almıştır (Bayrak, 2003; Halıcı ve Küçükaslan, 2005).
 - “Müşteriler” ve “Çalışanlar” bazı araştırmalarda en başta çıkmış (Bayrak, 2003; Ekin ve Tezölmez, 1999); diğer bazı araştırmalarda ise çalışanlar sonlarda sıralanmıştır (Halıcı ve Küçükaslan, 2005; Torlak ve Özdemir, 2003).
- Bireysel yatırımcıları kapsayan anket sonuçlarına göre, yatırımcılar etik uygulamalar ve davranışlar ile genellikle ilgili değildir (Akkum, Kıyılar ve Köse, 2003, 649).
- Muhasebe meslek elemanlarını (İzmir) kapsayan bir araştırmaya göre en yüksek duyarlılık düzeyine sahip etik ilke gizlilik, görece en düşük duyarlılık düzeyine sahip etik ilke boyutu ise sorumluluk olarak belirlenmiştir (Özkol ve vd., 2005, 121).
- Muhasebe meslek mensuplarına yönelik başka bir anket çalışmasında ise (Yozgat ve Aksaray), meslek elemanları vergi kaçırma konusundaki önerileri ihbar etmek yerine gizlemeyi tercih etmektedir. İhbar etmeyi tercih edenlerin çoğunluğu ise kadındır (Savaş ve Karadal, 2003, 54).
- Çalışanlar, işyerinde kendilerine göre haksızlıkları ortaya koyan personelin yöneticilerce desteklenmediği gibi, isyankar, çatışma yaratan kişiler olarak algılandıkları kanısındadırlar (Kirel, 2000, 121). Bu nedenle, çalışanlar şikayet ve fikirlerini dile getirmekte yeteri kadar rahat ve özgür hissetmediklerini belirtmişlerdir (Kirel, 2000, 124).

1998–2003 yıllarında neredeyse tüm önemli gazeteleri kapsayan bir araştırma ile, etik konusunun gazetelerde ele alınma sıklığı incelenmiştir. Etik içerikli haberlerin temel alanlara göre sıklık bakımından dağılımında ilk sırayı Tıp Etiği almış, ardından Siyasi Etik, Bilim Etiği, İş Etiği ve Basın Etiği gelmiştir. Bu sıralamada iş etiği, belki de beklenenin altında 4. sırada çıkmıştır. Bu haberlerde dikkate getirilen ve tartışma konusu olan konular ise;

- Yolsuzluk ve rüşvet,
- Off shore hesaplarındaki uygulamalar ve piyasa manipülasyonları ile bankacılık sektörü,
- İşten çıkarılmalar,
- Özelleştirme ihaleleri,
- Tüketici hakları yönü ile iş dünyası,
- Ödenmeyen vergiler ve vergi afları,
- Küreselleşmenin olumsuz yönleri,
- Şirketlerde şeffaflık uygulamaları,
- Reklamların içerikleri ve
- Ürün nitelikleri olmuştur (Halıcı, 2003, 509).

3.3.4.6. Diğer bazı çalışmalar ve katkılar

Popüler işletme - iktisat yayınlarında alan haberler ve yorumlar da Türk iş dünyasındaki durumu bir ölçüde yansıtabilecek bazı ipuçları içermektedir. 2000 yılında “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” ile başlayan itibar sıralaması 2004, yılında sorumluluk boyutunu vurgulayarak “Türkiye’nin En Sorumlu Şirketleri” sıralamasına geçmiştir.

Burada önemli olan, şirketlerin değerlendirilmesinde itibar, etik davranma, müşteri memnuniyeti, pazarlama ve satış stratejileri, hizmet ve ürün kalitesi ve toplumsal sorumluluk gibi kriterlerin göz önüne alınması ve bunların gündemde tutulmasıdır.

Gazetelerin hafta sonlarında çıkardıkları insan kaynakları ekleri de etik ve sosyal sorumluluk konularını inceleyerek uygulama örnekleri sunmaktadır. Böylece, Türk iş dünyasındaki etik algılamalar, düşünceler ve gelişmeleri irdeleyen bu araştırma daha geniş bir okuyucu kitlesine ulaşma imkanı bulmaktadır. Akademik ve daha mesleki - uzman odaklı yayınlara uzak kalabilecek kesimler için etik ve sosyal sorumluluk konularının bu gazetelerde yer alması küçümsenmeyecek bir katkı olarak görülmelidir.

3.4. Değerlendirme

Türk iş yaşamının tarihsel gelişimi göz önünde tutulduğunda, çağdaş işletmecilik ve girişimciliğin görece olarak yakın tarihlerde olgunlaştığı görülmektedir. Türkiye, bir bakıma, asgari 50–80 yıllık bir arayışa kapılmaya çalışmaktadır. Holdingleşme son 40 yılda oluşmuştur. Profesyonel yönetim de, profesyonelleşme de daha eski değildir. Hatta serbest piyasa sisteminin nispeten daha yerleşikliği son 10 yılda hızlanmıştır. Bu bağlamda, gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında 2000'lere kadar, iş etiğinin niteliği ve boyutunun ülkemizde nispeten yeni olduğunu, çalışmaların da genellikle sınırlı kaldığı görülmektedir. Ancak 2000'lerden bu yana hem iş dünyasında hem de STK'lar ve üniversiteler nezdinde önemli gelişmelerin kaydedildiğini söylemek mümkündür.

B Ö L Ü M

ÇIKAR ÇATIŞMASI VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

4.1. Giriş

Bu bölümde iş etiğine ilişkili davranışları, yani etiğe uygun ya da etik dışı eylemleri, etkileyen faktörler belirlenmeye ve incelenmeye çalışılacaktır. Bu faktörler,

- Kişiyeye ilişkin
- Eyleme ilişkin
- Kuruma ilişkin
- Çevreyeye ilişkin

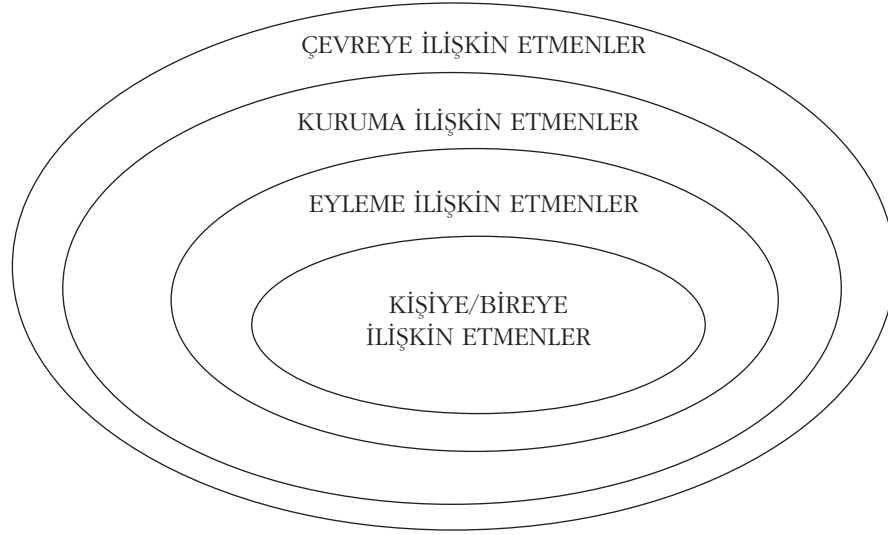
olmak üzere dört ana başlıkta değerlendirilecektir⁴⁸. Her bir kümede alt faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler etik dışı davranış olasılığını etkilemektedir.

Etik dışı eylem özünde kişisel çıkar ya da örgütün çıkarı adına etik ilke ve kuralların ihlalidir. Yani, mutlak “çıkara gözetme” esastır. Bireyin kişisel çıkarlarına mutlak öncelik vermesi, firmanın satış için çalışanların ya da müşterilerin haklarını göz ardı etmesi ya da yöneticinin kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarından üstün tutması buna örnektir.

Etik dışı eylemin bağılı olduğu bu faktörler basitleştirmek amacıyla tek tek ele alınmakla birlikte, bunların birbirleri ile etkileşim halinde oldukları göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, kişiyeye ilişkin faktörlerin olası etkileri, kuruma ve çevreyeye ilişkin faktörlere de bağılıdır. Diğer bir deyişle, etik dışı davranışlara yatkın niteliklere sahip bir kişinin başkasına oranla bu tür bir davranışta bulunma olasılığının daha yüksek olduğu söylenebilir; ancak örgütsel ve/veya çevresel faktörler de göz önüne alındığında, örneğin etik dışı davranışların tolere edilmediği bir ortamda, kişinin böyle bir davranışta bulunma olasılığının azalacağı ileri sürülebilir.

Etiğe uygun ya da etik dışı eylemler kişilerce yapılmakta ya da kararlar kişilerce verilmektedir. Bu ise bir örgüt içerisinde gerçekleştirilmektedir. Örgüt ya da kurum da bir çevre içinde etkinliklerini sürdürmektedir (bkz. şekil 1).

48 Bu modelin ana hatları Berkman'dan (1983, 53) alınmıştır.



Şekil 1: Etik dışı Eylemlere İlişkin Etmenler

Bu dört ana katmanlı modelde, her bir katmanı oluşturan alt faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir⁴⁹:

(1) Kişiyeye ilişkin etmenler

- Kişinin;
- Değerleri
- Öncelikleri
- Tecrübeleri
- Pozisyon ve Kıdemi
- Demografik Özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim)
- Etik dışı eylemin olası getiri ve götürüleri hakkında risk değerlendirişi

(2) Eyleme ilişkin etmenler

- Açık Etik İhlali
- Gri Alanlar
- Etkilenen Kişiler - Gruplar
- Durumsal Faktörler

⁴⁹ (bkz. örneğin, Ferrell ve Gresham, 1985; Hunt ve Vitell, 1986; Gupta ve Sulaiman, 1996; Reis ve Mitra, 1998; Schminke, 2001; Paolillo ve Vitell, 2002.).

(3) Kuruma ilişkin etmenler

- Kurumun Yönetim Felsefesi, Geçmişi (tarihi), Görüntüsü
- Değerleri ve Kültürü (söylem, ritüeller, semboller)
- Etik Kodları ve Etik Eğitimi
- Bulunduğu Sektör ve Rekabet Durumu

(4) Çevreye ilişkin etmenler

- Ekonomik Çevre: Belirginlik Düzeyi - Rekabetin Düzenlenmesi
- Siyasal Çevre: Devletin ve Özel Sektörün Karşılıklı Konumları
- Sosyal - Kültürel Çevre: Türk Yönetim Kültürü
- Diğer Etmenler: Yargı Süreci, Medya, STK ve Uluslararası Kuruluşlar

4.2. Kişiyeye İlişkin Etmenler

4.2.1. Kişinin Değerleri, Öncelikleri, Tecrübeleri

Kişinin değerleri, öncelikleri ve tecrübeleri kişinin ahlaki gelişim düzeyini ve etik ilke ve standartlara bakışını biçimlendirmektedir. Kişinin etik duyarlılığa sahip olup olmaması ve bunun yoğunluğu; kendi değerleri, öncelikleri ve tecrübeleri çerçevesinde gerçekleşmektedir. Örneğin, kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde gören ya da başkasının hakkını çiğneyerek maddi veya manevi kazanımlar elde etme güdüsü ile hareket eden kişiler, olayları çarpıtma, yalan söyleme, insanları kullanma, haksız rekabet koşulları yaratma gibi etik dışı yol ve yöntemler kullanmaktan daha az çekineceklerdir.

Türk yöneticilerini kapsayan birçok araştırmada etik dışı davranış nedenleri arasında "kişinin ahlak anlayışı ve değerleri" başta gelmektedir (Bayrak, 2001, 163; Yılmaz, 2005, 317; Aydemir, 2008, 694–700). "Aç gözlü olma", "bencillik", ve "aşırı kazanma isteği" çalışanları etik dışı davranmaya yönelten başlıca nedenler olarak görülmüştür (Bayrak, 2001, 167; Özgener ve Kaya, 2003, 571).

Bu kişiler eylemlerini "zaten herkes yapıyor", "ben yapmasam, onlar yapacaktı", "bunu birimim/kurumum için yaptım" diyerek savunmaya ve meşrulaştırmaya çalışacaklardır (Trevino ve Nelson, 2007, 193–194). Etik dışı davranışlara daha yatkın niteliklere sahip çalışanların eylemlerini gerçekleştirebilmeleri ise önemli ölçüde kurumun bu konulardaki duyarlılığı, müeyyideleri, geçmişteki uygulamaları ile yakından ilintilidir. Yani, olasılığın ya da potansiyelin gerçekleşmemesine kurum ilintili faktörler etkide bulunur.

4.2.2. Kişinin Risk Değerlendirişii

Maddi ve manevi getiriler elde etmek amacıyla etik dışı eylemlere yönelebilecek kişinin olası götürüleri de hesaba katabilecektir. Yani, kişi bir bakıma maliyet-yarar değerlendirme yapacaktır. Ancak, aynı durum için kişilerin farklı değerlendirmeler ve çıkarımlar yapmaları olasıdır. Örneğin, mali sıkıntı içinde bulunan ya da böyle hisseden biri, etik dışı eylemin sağlayacağı yararı başka birine göre daha çok görebilir, işinden memnun olan biri başka birine göre eylemin maliyetini daha yüksek sayabilir.

Bu değerlendirmeler kişinin biraz önce değindiğimiz değerleri, öncelikleri ve tecrübeleri çerçevesinde gerçekleşir. Örneğin, risk almaya daha yatkın bir yönetici, ürünün kimi eksiklerini geçiştirebilir ya da çalışanlarını eksiklerin üstünü örtmeye zorlayabilir. Bir ihalenin kazanılmasını yaşamsal sayan bir üst düzey yönetici ise etik dışı yollara başvurmayı göze alabilir. Bu değerlendirmeler, biraz sonra değinilecek durumsal faktörlerden de etkilenmektedir.

4.2.3. Kişinin Demografik Özellikleri

Kişinin eğitim düzeyi yükseldikçe ya da yaşı ilerledikçe etik bilincinin artacağı ve böylece etik dışı eylemlere yönelme olasılığının azalacağı ileri sürülebilir. Ancak araştırmalar birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Barnett ve Karson (1989), Harris (1990) ve Longenecker ve diğerleri (1989) ileri yaştaki yöneticilerin genç yöneticilere kıyasla iş etiğine aykırı davranışlara daha az toleranslı davrandıklarını, buna karşılık Browning ve Zabriskie (1983), Callan (1992), Izraeli (1988) ve Kidwell ve diğerleri (1987) genç ve yaşlı yöneticilerin iş etiğine ilişkin görüşlerinde önemli bir fark olmadığını belirtmişlerdir. Kişinin eğitim seviyesi ve iş etiğine ilişkin tutumlarını araştıran çalışmalarda da çelişkili sonuçlar çıkmıştır. Browning ve Zabriskie'ye (1983) karşılık Dubinsky ve Ingram (1984) araştırmaları örnek olarak verilebilir.

Benzer karşıtlıklar kişinin cinsiyeti için de söz konusu olmuştur. Akaah ve Riordan (1989), Chonko ve Hunt (1985), Ferrell ve Skinner (1988) kadın yöneticilerin etik kurallara daha uygun davrandıklarını savunurken, Barnett ve Karson (1989), Dubinsky ve Levy (1985), Fritzsche (1988), Nyaw ve Ng (1994) ve Serwinek (1992) bulgularında cinsiyetin düşünce ve tutumları etkilemediğini belirtmişlerdir (Ekin ve Tezölmez, 2000, 943-944). Türkiye'de yapılan bazı araştırmalarda ise cinsiyetin etik yaklaşımda farklılık gösterdiği belirlenmiş (Ülgen, 2003, 128), kadınların erkeklere oranla, daha etik olduğu sonucuna varılmıştır (Ekin ve Tezölmez, 2000, 951). "Daha duygusal ve kurallara uyan bir karakteri temsil eden kadınlar, daha başına buyruk ve sonuca yönelik olarak davranan erkeklerden" farklı olmaktadır (Ekin ve Tezölmez, 2000, 960).

4.2.4. Kişinin Pozisyonu ve Kıdemi

Yönetici pozisyonunda bulunanların yönetici olmayan çalışanlara oranla etik sorunlar ile daha sık karşılaşabilecekleri ileri sürülebilir. Zira, yöneticinin tasarrufunda bazı ödüller -cezalar vardır ve kararları da çalışanları yakından etkilemektedir.

Ancak bu konuda da araştırma sonuçlarında farklılıklar görülmektedir. Bazı araştırmalarda daha düşük kademeli yöneticilerin daha yüksek kademedeki yöneticilere kıyasla iş etiğine uygun olmayan

davranışları daha çok sergiledikleri belirtilirken (Kam-Hon, 1981; Mehta ve Kau, 1984), bazı araştırmalar da (Akaah ve Riordan, 1989; Izraeli, 1988) bu yönde bir ilişki saptayamamışlardır (Ekin ve Tezölmez, 2000, 944).

Kişinin kurumda çalıştığı süre yani kıdemi ile iş etiğine ilişkin duyarlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Nitekim, daha kıdemli yöneticilerin işe yeni girmiş ve kariyerinin başında olanlara kıyasla iş etiğine daha fazla önem verdikleri desteklenmiştir (Ekin ve Tezölmez, 2000, 944). Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası ilaç firmalarında çalışanları kapsayan benzer bir araştırmanın sonuçlarına göre iki yıldan az süreyle çalışanlar etik yaklaşımlar konusunda daha kıdemlilere göre “pasif” kalmaktadır (Ülgen, 2003, 128).

4.3 Eyleme İlişkin Etmenler

4.3.1. Açık Etik İhlali - Gri Alanlar

Bazı davranışlar açık bir etik ihlali niteliğinde iken, bazı davranışlar “gri alanda” kalmakta, yani etiğe aykırılığı çok da açık olmamaktadır. Birincisine örnek, yöneticinin kurumunun gizli bilgisini satması; ikincisine örnek de, aynı sektörde bulunan bir firmaya geçen yöneticinin önceki işinin kapsamında sahip olduğu bilgileri yeni işinde kullanmasıdır.

Genelde, gri alan nitelikli ihlallerin açık etik ihlallerine oranla gerçekleşme olasılığı daha çok olduğu ileri sürülebilir. Ancak bir kez daha belirtmek gerekir ki, kurumun kültürü ve etik kodlarının varlığı gibi kuruma ilişkin etmenler, gri alanların gerçekleşme olasılığını etkileyecektir. Örneğin, daha çok gri alanda görülen hediye kabulü, bu konuda çok duyarlı olan ve bunu etik kodlarına koyan bir işletmede daha az görülebilir.

a. Firma İlintili:

Açık Etik İhlali ⁵⁰	Gri Alan
<ul style="list-style-type: none">• Finansal raporlarda tahrifat yapmak• Sigortasız eleman çalıştırmak• Haksız rekabet• Fikri mülkiyeti ihlal etmek, rakip firmaların ürünlerini taklit etmek• Aynı ürünü farklı isimler altında pazarlamak• Aldatıcı reklam yapmak• Tehlikeli, hatalı, ayıplı ürünü piyasaya sürmek• Ürün sorumluluğundan her şartta kaçınmak• Garanti şartlarına uymamak• Gevreye zarar vermek	<ul style="list-style-type: none">• Finansal raporlarda tam bilgi vermemek• Fazla mesai için zorlama• Ücretlerin birkaç gün gecikmeli ödenmesi• Reklamda tam bilgi vermemek• Düşük kalitede ürünü piyasaya sürmek ve ürün sorumluluğu konusunda politika oluşturmamak• Garanti şartlarını zorlaştırmak• Çevreye ilişkin asgari tedbirlerle yetinmek

50 Sayılan eylemlerin bazıları zaten yasalara da aykırıdır.

b. Yönetici İlintili:

Açık Etik İhlali Örnekleri	Gri Alan
<ul style="list-style-type: none">• Yazılı kuralları ihlal etmek• Rüşvet vermek/almak• Yönetim kuruluna doğru bilgi vermemek• Raporlarda/belgelerde tahrifat yapmak• İşe almada, performans değerlendirmelerinde liyakat ilkelerine uymamak (ayrımcılık yapmak)• Çalışanlara yönelik taciz ve yıldırmada bulunmak• Cinsel taciz• Gideri fazla göstermek• Çalışanları sürekli olarak özel işlerinde kullanmak• Dolandırıcılığa göz yummak• Kurumun gizli ya da özel bilgilerini ve ticaret sırlarını kişisel menfaat için kullanmak	<ul style="list-style-type: none">• Gereken sorumluluğu göstermemek, verimsiz çalışmak• Hediye vermek/almak• Kendisi için “altın paraşüt” düzenlemesi yapmak• Raporlarda/belgelerde tam bilgi vermemek• Performans değerlendirmelerinde kendine sadakate öncelik vermek• Çalışanlara değer vermemek / Adil davranmamak• Gereksiz harcama yapmak• Çalışanları aşırı iş yoğunluğu durumunda bazen özel işlerinde kullanmak• İşgörenin kusurunu görmezden gelmek• Özel yaşamında etik dışı davranmak• Kurumun gizli ya da özel bilgilerini ve ticaret sırlarını kişisel menfaat için kullanmak

c. Çalışan İlintili:

Açık Etik İhlali	Gri Alan
<ul style="list-style-type: none">• İşe geç gelmek - erken ayrılmak• Görevi ihmal etmek ve kaynakları israf etmek• Kurum kaynaklarını kişisel iş için kullanmak• Müşteriye kötü davranmak, müşteriye yanlış bilgi vermek• Güvenlik önlemlerine uymamak• Hatayı gizlemek, başkasına yüklemek• Diğer çalışanlara fiziki saldırganlık, fiili tacizde bulunmak, kavga çıkarmak• Hırsızlık yapmak, mala zarar vermek, sabote etmek	<ul style="list-style-type: none">• İşini baştan savma yapmak, umursamazlık• İş saatlerinde özel telefon görüşmeleri yapmak• Müşteriye gereken ilgiyi göstermemek• Amire tam ve zamanında bilgi vermemek• Dedikodu yapmak, geçimsiz olmak, sözlü tacizde bulunmak• İşletmenin zamanından çalmak

Yukarıdaki örnekler olası tüm etik dışı davranışları kapsamamaktadır, başka örnekler de listeye eklenebilir.

Firma, yönetici ve çalışan ilintili ya da kaynaklı bu davranışlar, paydaşlar olarak çalışana, müşteriye, çevreye, işletmeye yönelik olmaktadır. Ancak bir husus tartışılmalıdır: Esasında “firma” kararları yöneticilerce alınmakta ve uygulanmaktadır. Bu bakımdan da bu süreçte esas aktörlerin yöneticiler olduğu ileri sürülmektedir.

4.3.2. Etkilenen Kişiler/Paydaşlar ve Durumsal Faktörler

Etik dışı kararlardan etkilenecek kişilerin ya da paydaşların karar verici tarafından algılanan gücü ve karşılık verme olasılığı etik dışı eyleme yönelme ihtimalini etkileyecektir. Örneğin, müşterilerin tüketici bilinçlerinin ve tepkilerinin kuvvetli olmadığı ya da çevre sorunlarına ilişkin devletin fazla takipçi olmadığı durumlarda, etik dışılığın caydırıcı bir maliyeti de olmadığı için firmalar bu yönde davranmaktan çekinmeyebilecektir.

İşletmenin daha özeline dair bir örnek için alkol problemi olan bir çalışana ilişkin yöneticinin alacağı kararlar ele alınabilir. Yönetici alkol problemi olan bir çalışanını bir kez uyarmasına rağmen sonuç alamayınca işten çıkarma noktasına gelebilir. Ancak, personelin bekar olması ya da evli ve çocuklu olması yöneticinin alacağı kararda etkili olabilir. Bazı yöneticiler ikinci durumda olan çalışanı işten çıkarmadan önce başka bir birime nakletmek, ya da tedavi programına göndermek gibi yolları deneyebilir.

Yukarıdaki tüm örneklerdeki “durumsal faktörler” karar vermeyi ve eylemi belli ölçüde etkilemektedir. Bu etki, daha önce değinilen kişiye ilişkin etmenler ile şimdi değinilecek işletmeye ya da kuruma ilişkin etmenlerin oluşturduğu parametreler içinde gerçekleşecektir.

4.4. Kuruma İlişkin Etmenler

4.4.1. Kurumun Yönetim Geçmişi, Değerleri ve Kültürü

Kurumun kurucusu ve üst düzey yöneticilerinin davranışları özellikle diğer yöneticiler ve çalışanlar için mesaj işlevi görür. Etik davranma konusunda hassas ve örnek davranmış bir üst yönetim, etik bir örgüt kültürü oluşturma yolunda en kritik adımı atmış demektir (Trevino ve Nelson, 2007, 14-15). Bir başka deyişle, rol modeli olabilmiş bir üst yönetim, etik değerlerin ve ilkelerin yaşatılacağı mesajını vermektedir. Bu süreçte işletme içindeki iletişimde söylemler, ritüeller, hikayeler ve semboller de etik değerleri ve ilkeleri pekiştirecektir. Örneğin, yardımseverliğe ve dürüstlüğe yönelik “jargonlar” ve vurgular, etik davranışa ödüller ya da kimi fedakarlık motifleri içeren duygusal hikayeler etkili olabilir. Etik dışı davranışları tolere etmemiş ve etik davranışları kurumsal ve sistemli olarak yüceltmiş bir yönetim, işletmenin etik ortamını ve kültürünü oluşturmuş olacaktır. Bu durumda etik dışı eylemlerin gerçekleşmesi olasılığı azalacaktır (Ferrell ve Fraedrich, 1994, 101).

Adil addedilmeyen uygulamaların varlığı ya da sıklığı çalışanın kuruluşa olan “güvenini” zedelediği gibi, çalışanın etik dışı davranışlarını haklı ya da meşru kılma mazeretlerini de oluşturabilir. Eşitsizlik algısı halinde çalışan ister çalışan ister yönetici olsun örgütü kendince “cezalandırmaya” yönelebilmekte, durumu kendince “telafi” etmektedir.

Bu bakımdan, yöneticinin ve çalışanın kuruluşuna ve diğer yöneticilere “güven” derecesi etik kodlardan bile etkili olabilir, zira işletmede adaletin geçerli olduğu, eşitsizliğin olmadığı kanısı kişinin işletmeye olan güvenini pekiştirmektedir (Moorman, 1991; Deluga, 1994; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

4.4.2. Etik Kodların ve Etik Eğitimin Varlığı⁵¹

İşletmede etik kodların ve etik eğitimin varlığı, gerek yöneticilere gerekse de çalışanlara önemli bir mesaj anlamındadır. İşletmenin etik davranışları teşvik ettiği, etik dışı davranışları da müeyyideye tabi tutacağına ifadesidir. Bir bakıma etik kodların ve etik eğitiminin varlığı temel ve esas adımdır. Nitekim çeşitli araştırmalarda yazılı iş etiği kurallarının varlığının çalışanların görüş ve davranışlarını etkilediği ve daha fazla iş etiğine uygun davranışlarda buldukları belirtilmiştir⁵².

Ancak, ikinci temel adım da yönetimin ihlal durumunda etik müeyyideleri hayata geçirmesi, etik eğitimini ciddiyetle yürütmesi ve performans değerlendirme ve terfilerde etik faktörleri göz önüne almasıdır. Aksi takdirde, etik kodlar ve eğitim göstermelik olarak kalacak, çalışanlar bu durumu çok kısa sürede farkedecektir.

4.4.3. İşletmenin Bulunduğu Sektörün Etik İklimi ve Sektörün Rekabet Tanımı

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör açısından araştırmacılar farklı savlar ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Ford ve Richardson (1994) sektörler bakımından yöneticilerin farklı iş etiği bakışı olmadığını belirtmiştir, oysaki Vardi ve Weitz'in (2003) ileri teknoloji kullanan işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada, rekabet ve baskı nedeniyle bu işletmelerde etik dışı davranışların daha sık görülebileceği ortaya çıkmıştır.

Ancak, sektördeki genel etik iklimi ve rekabetin keskinliği potansiyel etmenlerdir. Bu konuda bilimsel verilere sahip olmamakla birlikte bazı çıkarımlar yapılabilir. Örneğin, profesyonellerin görev yaptığı ve meslek etiğinin kuvvetli olduğu bir sektörde etik dışılık daha nadir görülebilir, çünkü profesyonel kişi mesleğin kurallarına uymayı normları arasına almış ve benimsemiştir. Öte yandan, çok yüksek düzeyde uzmanlık gerektiren bazı mesleklerde (bazı tıp ve mühendislik dalları), kişinin ya da kişilerden oluşan grubun kararlarının (örneğin, savaş uçağı alımı ya da uzay teknolojisi ilintili alımlar) denetlenmesi ve değerlendirilmesi zorlaşmaktadır. Yani, uzmanlık ile birlikte takdir alanı genişlemekte, bürokratik kontrol zayıflamaktadır. Ancak, profesyonellik normları da bir oto-kontrol işlevi görmektedir.

51 Etik kodlar ve etik eğitim konuları bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak inceleneceği için, bu kısım özet olarak sunulmuştur.

52 Daha fazla bilgi için bkz. Weeks ve Nantel, 1992

dir. Bu süreçte, ilgili meslek kuruluşunun etik dışı eylemler karşısında duyarlılığı, tepkisi ve tutarlılığı önem kazanmakta ve sektördeki etik iklimi etkilemektedir.

Ayrıca gerek örgütler arası, gerekse de örgüt içi rekabetin keskinleştiği durumlarda etik dışı eylem potansiyelinin artacağı ileri sürülebilir. SPK'nın 12.06.2006 tarihli "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliği"nin 3 No.lu ekinde hileli ve usulsüz finansal raporlamada "yüksek derecede rekabet" risk faktörleri arasında sayılmıştır. Yani, keskin rekabet bir yandan işletmenin verimli ve etkin olması için, diğer yandan da yöneticilerini bazı durumlarda etik dışı eyleme yönelmesi için baskı unsuru olabilmektedir. Bu bağlamda da örgüt içi etmenler kadar, belki de daha da etkili olmak üzere, çevreye ilişkin etmenler etik dışı eylem olasılığını belirlemektedir.

4.5. Çevreye İlişkin Etmenler

Kişiler ve kurumlar bir çevrede faaliyet göstermekte ve eylemlerini bu çevrede gerçekleştirmektedirler. Kişiye, eyleme ve kuruma ilişkin etmenler, çevredeki etmenlerden etkilenmektedir. Çevreye ilişkin etmenler "ekonomik", "siyasal" ve "sosyal" çevre başlıkları altında incelenecektir.

4.5.1 Ekonomik Çevre (Belirginlik Düzeyi)

Burada ön plandaki alt etmenler rekabetin düzenlenmesi, belirsizlik derecesi ve değişim hızıdır.

Rekabetin düzenlenmesi demek oyunun kurallarının belirlenmesi ve oyuncuların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesinin sağlanmasıdır. Kuralların varlığı, katılımcıların davranış türlerini sınırlar ve belirsizliği azaltır. Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, kısa dönemli çıkarlara öncelik verilir ve etik dışı eylem olasılığı artar. Buna karşılık, "istikrarın" belli bir düzeyde olduğu ortamda ise kısa dönemli çıkarlardan çok orta ve uzun dönemli çıkarlara yönelmek ağırlık kazanmaktadır.

Diğer bir faktör de, ekonomik sistemdeki değişim hızıdır. Değişimin belli bir hızın üzerinde gerçekleştiği durumlarda, normlar sarsıntıya uğrar, belirsizleşir, kuraldışı davranışlar için görece olarak daha uygun ve serbest bir ortam oluşur. Sovyetler Birliği'nin dağılmasını ardından ortaya çıkan ülkelerin ekonomik sistemlerindeki sorunlar (yolsuzluk ve rüşvet gibi) ve yine ülkemizde liberal iktisadi politikaların ilk uygulanma yıllarındaki sorunlar (hayali ihracat gibi) bir bakıma yeni ekonomik sistemin normlarının henüz yerleşiklik kazanmamasından kaynaklanmıştır.

Yeni normlar yerleştikçe, kural dışı eylemlerin azalması beklenir. Nitekim, günümüzün gelişmekte olan ülkeleri gibi bugünün gelişmiş ülkeleri, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlarında büyük ve hızlı bir değişim sürecinden geçmişler, bu süreç içinde devlet, özel sektör, bürokrat, iş adamı, vatandaş gibi olguları yeniden tanımlamışlardır. Bu yeni tanımlamalar yerleşiklik kazanana kadar haksız rekabet,

yolsuzluk ve rüşvet gibi etik dışı eylemler tırmanmış, ancak yeni normların zamanla yerleşmesi sonucu bu tür eylemler azalmıştır.

4.5.2. Siyasal Çevre (Devlet ve Özel Sektörün Karşılıklı Konumları)

Güçlü bir özel sektörün ve örgütlü çıkar gruplarının bulunduğu gelişmiş ülkelerde, gerek siyasetçiler gerekse ilgili bürokratlar ile özel sektör ve çıkar grupları temsilcileri belirli bir etkileşim halindedirler. Örneğin, devlet ekonomik nitelikli bir karar aşamasında bu temsilcilerden görüş alır, temsilciler istemlerini ve çıkarlarını siyasi karar vericilere iletir. Bir başka deyişle, iletişim kanalları açıktır ve taraflar birbirine konumları itibarıyla “eşit”tir. Bu tür bir ortamda devlette saydamlık, özel sektörde ise yasalara ve normlara uyma yaygınlaşmakta, her iki kesimde de etik dışı davranış olasılığı azalmaktadır.

Devletin işletmecilik ve ekonomik işlevlerden uzaklaşarak asli görevlerine odaklanması ve rekabeti düzenleme ve denetlemeye yönelerek serbest piyasanın pürüzsüz işlemlerini sağlaması durumunda firma düzeyinde etik dışı davranış olasılığı azalacaktır. Bu tür bir ortamda, ekonomik kararlar ekonomik faktörlere göre alınacak, siyaset ekonomiyeye egemen olamayacak, kamu ve sivil ilişkileri dengelenmiş olacaktır.

4.5.3. Sosyal - Kültürel Çevre: Türk Yönetim Kültürü

Toplumun gelenekleri ve kültüründen kaynaklanan toplumsal etik, bireylerin oluşturduğu örgütün etiğini etkilemektedir. Birey, örgüt ve toplumsal etik arasındaki “etik uyum”un sağlanması halinde, birbirlerini destekleyen bir yapı oluşur, etik davranışlar pekişir ve etik dışı eylemlere karşı yaptırımlar güçlenir. Normların uyumsuz ve çelişkili olması halinde, etik dışı eylemler için uygun bir zemin ortaya çıkar. Özellikle kültürel düzgülerin etik dışı davranışlara karşıtlığı ve sosyal yaptırım etkisi, etik dışı eylemleri azaltır. Diğer bir deyişle, toplumun etik kültürü, hem kişinin hem de işletmenin etik davranmasında çok önemli bir etkidir.

Toplumsal kültür ve yönetim ilişkisi Hofstede'nin (1980) modeli çerçevesinde incelenecektir⁵³. Hofstede kültürleri ve yönetim ilişkisini dört boyutta karşılaştırmaktadır. Buna “denetim noktası” ile “paternalizm” boyutunu da ekleyerek Türk yönetim kültürü aşağıdaki kategoriler kapsamında irdelenecektir.

- Güç Mesafesi
- Belirsizlikten Kaçınma
- Bireycilik-Toplumculuk (Ortaklaşa Davranışçılık)
- Denetim Noktası
- Dişî-Erkek Kültür
- Paternalizm/Hamilik

53 Hofstede'nin çalışması destek gördüğü gibi eleştiri de almıştır. Bkz. örneğin Roberts ve Boyacıgiller (1984); ve McSweeney (2002).

Güç Mesafesi, toplumda statünün dağılımının ve hiyerarşinin yani bir bakıma eşitsizliğin kabul edilme derecesidir. Güç mesafesinin büyük olduğu toplumlarda otorite ve hiyerarşi kabulü yüksek derecededir. Statü odaklı iş görme anlayışı her kademede görülür (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2003, 21). Örgütsel bağlamda astlar üstlerinin söylediklerini sorgulamaz, eleştirmekten kaçınır, amirler de kendilerini astlarından üstün ve ayrıcalıklı görür. Farklılıklar beceri ve yeteneklerden değil, hiyerarşi ve güçten kaynaklanır. Statü sembollerine (araba, abartılı ofis) önem verilir. İletişim daha ziyade tek yönlü ve dikeydir: Direktif verilir ve yerine getirilir. Bunun sürdürülmesi bakımından da yetki devrine ve değişikliklere sıcak bakılmaz, gizlilik adına hesap verilmez, şeffaflık önemsenmez.

Türk toplumunun ve yönetim kültürünün göreceli olarak “büyük” güç mesafesi içerdiği söylenebilir (Hofstede, 1980)⁵⁴.

Belirsizlikten kaçınma, toplumda bireylerin belirsizliğe karşı tavırları ve tolere etme düzeylerini ifade eder. Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma mevcut durumu kabullenmeye, değişime olumlu bakmamaya ve risk almamaya yol açar. Örgütsel bağlamda da bu güç mesafesini kabullenmeyi pekiştirir, değişime ve yeniliklere karşı direnç yaratır. Fikir üretimini ve girişimciliği kısıtlar, aşırı kuralcılığı ve formaliteyi teşvik eder. Belirsizliği tolere edememe durumu, aşırı tedbirli olmayı ve başkalarına güven konusunda şüpheciliği içerir. Bu ise aile dışında başkaları ile işbirliğine kuşkulu bakmayı beraberinde getirir.

İş güvencesi ve yaşam boyu istihdam arzusu belirsizlikten kaçınmanın diğer göstergeleridir. Yakın tarihli bir araştırma, çalışanlar için iş güvenliğinin maaştan önemli olduğunu, iş yerindeki en büyük endişenin iş güvencesi olduğunu ortaya koymuştur (Hürriyet İnsan Kaynakları, 28 Ekim 2007, 2).

Türk toplumunun ve yönetim kültürünün belirsizlikten kaçınma eğilimi görece olarak yüksektir (Hofstede, 1980)⁵⁵.

Bireycilik - Toplumculuk (Ortaklaşa Davranışçılık): Bireyin topluluğa oranla daha önemsiz olduğu, bireyin amaçlarına ve bireyciliğe - bağımsızlığa fazla değer verilmediği toplumlarda, toplulukçuluk ve ortaklaşa davranış⁵⁶ öne çıkmaktadır. Aile - akraba ve hemşeri önceliğinin kökeni toplulukçulukta görülebilir. Bir bakıma, belirsizlikten kaçınma, güvensizlik, dışı kültür, toplulukçuluk ve birazdan ele alacağımız paternalizm boyutları birbirlerini etkilemekte ve pekiştirmektedir. Örneğin, amire bir görüş ya da sorun iletilirken, “ben böyle düşünüyorum”dan çok, “böyle düşünenler var” ile çoğula ve anonime gidilmekte, “biz” gerek üst gerekse de astlarca sık kullanılmaktadır. Bir bakıma “ben - sen” kullanılmayarak ast - üst doğrudan bir çatışmadan kaçınmaktadır (Kozan, 1994). Çatışmadan kaçınmanın girişimciliği, yarışmacılığı, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellediği söylenebilir. “Birlik - beraberlik” vurgusu toplulukçulukta yüksek olup, bireyciliğin görece zayıflığı örneğin, “ayın çalışanı” uygulamasında gözlemlenmektedir. Ayın çalışanı seçilen personel, grup içinde öne çıkarılmaktan pek de hoşnut olmamaktadır (Aycan, 2001). Bu gibi toplumlarda belki de ödüllendirme grup bazında düşünülmelidir.

54 Bu ifadeyi destekleyen daha yakın tarihli araştırmalar için bkz. Schwartz (1994); Erdem (1996); Trompenaars ve Hampden-Turner (1998); Kabasakal ve Bodur (1998); Paşa (2000); Aycan ve diğerleri (2000) ve Aşçıgil (2001)

55 Bu ifadeyi destekleyen daha yakın tarihli araştırmalar için bkz. “güç mesafesi” boyutundaki atıflar

56 Sargut 2001, “Ortaklaşa Davranış” terimini kullanmayı tercih etmektedir.

Türk toplumunun ve yönetim kültürünün görece olarak “toplulukçu” özelliğinin egemen olduğu söylenebilir (Hofstede, 1980)⁵⁷.

Denetim Noktası, kişilerin olayları etkilemeye ve denetlemeye ilişkin kanıları ve inançlarıdır. Kişi olayları denetleyeceği kanısında ise içsel karakterlidir. Başarı ya da başarısızlığı kendinde arar ve buna göre davranışlarına yön verir, gerekirse düzeltmeye çalışır. Buna karşın dışsal karakterli kişiler, daha kadereci olup, başarı ve başarısızlığı kendileri dışındaki etmenlerde ararlar. Olaylara kendilerinin yön veremeyeceğine inanırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültürde daha çok dışsallık belirtileri egemendir. İnsan kaynaklı değişime değil, kadere inanılır (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2003, 23). Bu bağlamda, yöneticiler yanlışlarını dış etkenlere bağlamaya eğilimlidir (Aşçıgil, 2001, 211).

Türk toplumunun ve yönetim kültürünün görece olarak dışsallık eğilimine yakın olduğu söylenebilir (Sargut, 2001, 197).

Dişi - Erkek Kültür: Toplumda atılganlık, rekabet, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler ise bu toplumun “erkek kültürü”nü öne çıkardığı söylenebilir. Buna karşılık, dişi kültürde insana ve kişiler arası ilişkilere, işbirliğine, yardıma, manevi kazanımlara, nezaket ve şefkate önem verilmektedir. Bu “erkeksi” ve “kadınsı” değerler örgüt bağlamında yarışmacı, saldırgan, salt yükselme odaklı ile uzlaşıcı, işbirliği ve iletişime önem veren yaklaşımları içermektedir. Hofstede’ye göre, Türkiye; Tayland, Tayvan, Brezilya, İspanya, Peru, Şili, Portekiz gibi ülkelerle birlikte “dişi kültüre yakın ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1980).

Paternalizm, aile ve devlet yapılarındaki geleneksel ve patriarkal anlayış, yani büyüğün ya da devletin himayesinde olmak ve buna karşılık itaat etmek ve sadakat göstermek, zamanla işyerine de yansımaktadır. Batı toplumlarında sanayileşme sonucunda sendikalaşma, işçi haklarının kanunlarla güvenceye alınması (Aycan, 2001,13) ve bireyin önem kazanması paternalizmin etkisini azaltmıştır. Artık bu kavram günümüzde olumsuz anlam taşımaktadır. Öte yandan, geleneksel yapı ve kültürlerini bir ölçüde muhafaza etmiş toplumlarda ise paternalizmin etkisi sürmektedir.

Paternalizm, üst - ast ilişkisinin niteliğini tanımlar (Aycan, 2001, 11). Bu ilişkide üstün astı koruması, bir aile büyüğü gibi sosyal ve özel sorunlarında asta yol göstermesi ve yardımcı olması beklenir. Astın ise üstüne bağlılık göstermesi, yönlendiriciliğini peşinen kabul etmesi ve itaat etmesi beklenir. Yönetici “tatlı - sert” bir yaklaşıma sahip olurken, çalışan ise “saygı - korku” ekseninde hareket eder. Yönetici, çalışanını değerlendirirken performans ölçütü kadar kendisine bağlılık ve himaye etme olgusunu gözetir. Çalışan da işini yaparken örgütten çok amirinin isteklerine duyarlıdır. Özetle, performans tek başına belirleyici bir kriter değildir.

Geniş güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma ile birleşen paternalizm, örgütlerde nesnellik ve profesyonellik zorlaştırmaktadır.

57 Bu ifadeyi destekleyen daha yakın tarihli araştırmalar için bkz. Kabasakal ve Bodur, 1998; Wasti, 1998; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Sargut, 2001; Aycan, 2001; Aşçıgil, 2001

On ülkeyi kapsayan bir araştırmada, Türkiye’de üst-ast ilişkilerinde paternalist bir anlayışın hakim olduğu görülmüştür. Türkiye Hindistan, Pakistan ve Çin ile birlikte paternalizmin en çok gözlemlendiği ülkeler arasındadır.

Özetle, Türk yönetim kültürünün egemen nitelikleri; geniş güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, dışsal denetim noktası, dışı kültürü ve paternalizm (hamilik) olarak sıranabilir.

Hemen eklemek gerekir ki tüm örgütlerde ya da örgütün tüm kademelerinde bu nitelikler egemen olmayabilir. Örneğin, kamu kesimi yöneticileri Hofstede’nin modeline daha yakın çıkabilir (Aycan, 2001), ya da bazı büyük özel sektör kuruluşlarında ya da yabancı ortaklı firmalarda (Erçek, 2006) güç mesafesi daha dar, toplulukçuluk daha az, yarışma ve bireycilik daha çok olabilir. Ayrıca, hızlanan küreselleşme etkisi ile Türk işletmelerinin ve yöneticilerinin önemli değişimler gösterdiğini ve evrensel yönetim değerleri ve uygulamalarının gittikçe yaygınlaştığını söylemek mümkündür.

4.5.4. Diğer Çevre Etmenleri: Yargı Süreci, Medya, STK ve Uluslararası Kuruluşlar

Yasa dışı eylemlerin yargıda gecikmeden ve süratli bir biçimde sonuçlandırılması en önemli caydırıcı etmenlerden birisidir. Ayrıca medyanın, STK’ların ve ilgili uluslararası kuruluşların etik konularında duyarlı, güçlü ve etkili olduğu durumlarda, özellikle kuruluşların ve üst düzey yöneticilerin etik dışı eylemleri yüksek riskler taşımakta, bu nedenle bu tür eylemlere yönelme olasılığı azalmaktadır.

Greenpeace’in çevre konularındaki aktivist nitelikli protesto hareketleri ya da medyanın ve bazı STK’ların Nike’ın bazı az gelişmiş ülkelerde anlaşma yaptığı firmaların üretim atölyelerindeki olumsuz çalışma koşullarını (*sweat-shop*) gündeme getirmesi gibi örnekler özellikle firmaların imajı ve itibarını zedelemesi bakımından büyük riskler içermekte olup, firma bazında etik dışı uygulamaların ihtimalini azaltmaktadır.

Ancak belirtmek gerekir ki, medya, STK ve uluslararası kuruluşların ilgisini daha çok global ölçekli dev firmalar çekmekte ve zaman zaman olayın “sansasyon” yaratma yönü öne çıkabilmektedir. Bu firmalar da, bu nedenle proaktif davranmaya yönelip, özellikle STK’lar ile işbirliğine giderek ortak projeler oluşturmaktadırlar. Örneğin, Coca-Cola, Greenpeace ile yaptığı işbirliği çerçevesinde tüm dünyadaki soğutucularında çevreye zararlı gaz kullanmamak üzere gerekli tedbirleri almayı taahhüt etmiştir (Hürriyet, 28 Ocak 2008, 8). IBM, Nokia ve Sony gibi kuruluşlar da sürdürülebilir gelişme anlayışı çerçevesinde, atıkları azaltmak ve enerji tüketimlerini düşürmek üzere üretim süreçlerinde yeniden düzenlemeler yapmışlar ve STK’ların projelerine de destek vermişlerdir.

4.6. Değerlendirme

Bu bölümde çıkar çatışması ve etik dışı eylemleri etkileyen etmenler saptanmaya ve incelenmeye çalışılmıştır. Bu etmenler kişiye, eyleme, kuruma ve çevreye ilişkin etmenler olarak dört ana başlık altında toplanmış ve bunların altındaki etmenler, etik dışı eylem olasılığına etkileri bakımından irdelenmiştir. Örneğin, kişi ilintili etmenler kapsamında, cinsiyet faktörü gözönüne alındığında, genellikle

kadınlar etik davranma konusunda daha duyarlıdır; kurum ilintili etmenler kapsamında, etik kodları olan ve etik eğitime önem veren kuruluşlar etik dışı eylemlere karşı daha dirençlidir; çevreye ilişkin etmenler açısından da rekabetin düzenlendiği ve belirsizliğin düşük düzeyde olduğu ortamlarda ya da toplumun evrensel değerlere yaklaştığı ve böylece yönetim kültüründe profesyonelleşme, liyakat gibi yönetsel ilkelerin egemenleşmesine destek olduğu durumlarda etik dışı davranış olasılığı azalmaktadır.

Bu etmenlerin sınırları belirsizdir, etmenler arasında geçişler vardır ve birbirlerini etkilemektedir. Sonuç olarak, bireyin, kurumun ve toplumun etik çıtası yüksek ve uyumlu olduğu takdirde etik dışı eylem olasılığı zayıflayacaktır.

B Ö L Ü M

ETİK YÖNETİMİ: KURUMSAL
ETİK YAPI, SÜREÇ VE KÜLTÜR
OLUŞTURULMASI VE YÖNETİMİ

5.1. Giriş

Etik içerikli bir kültür oluşturulmasını gerektiren nedenler ve bu etik kültürün yararları II. Bölümde ayrıntılı olarak incelenmişti. Bu bölümde işletmelerin etik yapı, süreç ve kültür oluşturmaları için neler yapılabileceği aşağıdaki başlıklar altında ve çeşitli uygulama örnekleri verilerek incelenecektir. Bu yol ve yöntemleri incelerken, kurumsal etiğin oluşturulmasında kurumun çevresindeki sistemlerin etik alt-yapı için katkılarının çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda, şirket içinde etik yönetimini oluşturmak için atılması gereken adımlar aşağıda sıralanan başlıklar halinde incelenecektir.

- Liderlik
- Etik Kod ve Davranış Kuralları
- Etik Komitesi
- Departman (Birim) Etik Sorumlusu
- Etik Görevlileri
- Ombudsman
- Etik Hattı ve Sorun Bildirme Sistemleri
- Etik Eğitimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Strateji, Sosyal Performans ve Etik Denetimi
- Liderlik ve Kurum Kültürü

Her ne kadar çevre etmenleri etik altyapının oluşturulması bakımından kritik ise de, kurumsal etik açısından mesafe katetme sorumluluğu işletmelere aittir. Diğer bir deyişle, kuruluşlar kendileri etik odaklı tedbirler almazsa, kurumsal etik kültürünün kendiliğinden oluşması beklenemez.

5.2. Liderlik, Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması

Herşeyden önce iş etiğinin benimsenmesi ve kurumsallaşması bir anda gerçekleşemez, en azından orta vadeli bir süreç gerektirir. Bu süreçte de üst kademenin önderliği ve desteği önkoşuldur (Sims, 1991, 504). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kamu ve özel sektör yöneticilerinin (etik değerleri ve iş etiği ilkelerini uygulamaya yansıtma için) öncülük etmeleri daha da gereklidir (Özge-ner, 2004, 125). Bu sürecin zorlu aşamalar içermesine rağmen bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak görülmesi halinde mesafe katetmek kolaylaşır.

Etik değerler ve iş etiği ilkeleri örgüt kültürünün temelini oluşturur. Yani, örgütün “kim” olduğunu, “neye” inandığını ve buna “nasıl” ulaşmaya çalıştığını tanımlar; bu süreçteki strateji, politika, davranış esaslarını belirler; örgütün inançlarını, geleneklerini, iş görme yöntemlerini biçimlendirir.

Değerlerin belirlenmesi; bu değerlerin başta örgüt çalışanlarına, kamuya ve ilgili diğer paydaşlara duyurulması aşağıdaki nedenler bakımından zorunludur:

- Yöneticilere ve çalışanlara davranışları ve kararları ile ilgili olarak temel çerçeveyi çizer.
- İşletmenin vizyonu, stratejik yaklaşım ve uygulamalarını destekler.
- Paydaşlara işletmenin “duruşu” iletilmiş olur ki, firmanın olumlu imajı tüm paydaşlarda firmaya olan güveni ve saygı düzeyini yükseltir. Böylece çalışanlar motive olur; müşterinin ürüne/servise sempatisi artar; yatırımcıların ilgisi çoğalır; ilgili kamu denetim kuruluşlarının yaklaşımları ve denetimleri olumlu cereyan eder; tedarikçiler kendilerinden beklenenleri daha açık görebilirler; sivil toplum kuruluşları ve medya ile iletişim daha rahat ve daha pürüzsüz gerçekleştirilebilir.

Sonuçta değerler işletmenin kültürünün temelini oluşturur. Zaten, “In Search of Excellence” başlıklı çalışmalarında Peters ve Waterman’ın (1982) gösterdikleri gibi başarılı kuruluşlar değer temelini sağlam atmış olanlardır.

Değerlere örnek olarak genelde başkalarına saygı, toplumun yaşam kalitesine katkı ve tüm ilişkilerde adil ve dürüst olma başta gelmektedir. Ürün/hizmet kalitesi ve güvenliği, satış öncesi ve sonrası uygulamalarda doğruluk ve dürüstlük, işyeri ve çalışanların sağlığı ve güvenliği, yatırımcıların menfaatleri, enerji tasarrufu, çevreyi koruma gibi hususlar bu değerlerin alt başlıklarını oluşturmaktadır.

Burada üst yönetim stratejik liderliği ve yöneticiler rol modelliği üstlenmek durumundadır, zira değerler - ilkeler belirlemek önemli olmakla birlikte kesinlikle yeterli değildir; kararlar, davranışlar, eylemler esastır. Yani, yazılı bilgiler uygulamalar ile somutlaştırılmaz ise, başta çalışanlar ve diğer paydaşlar işletmenin samimi olmadığını düşünürler ve güvenleri süratle azalır; işyerinde alaycılık yükselir (Dukerich ve diğerleri, 1990). Örneğin, Japon ve Koreli yöneticileri kapsayan bir araştırmada amirlerin davranışlarının etik standartların gerçekleşmesinde en önemli unsur olduğu ortaya çıkmıştır (Lee ve Yoshihara, 1997, 20). Pazarlama ve insan kaynakları yöneticilerini kapsayan bir araştırmada, Amerikalı yöneticiler liderlik ve üst yönetim desteğini diğer formal yöntemlerden daha etkili görmüşlerdir (Jose ve Thibodeaux, 1999, 133).

Artan sayıda şirket, “Etikten Sorumlu Başkan Yardımcısı” gibi ünvanlar ve görevlendirmeler ile üst yönetimin bu konuda liderliğini ve önceliğini vurgulamaktadır (Driscoll ve Hoffman, 1999).

Özetle, söylenen ile yapılan uyumlu olmalı, böylece bütünlükçü karakter sergilenmelidir (Trevino ve Nelson, 2007, 256-257). Temel politikaların, kararların, üretime-hizmete, çevreye, insan kaynaklarına ilişkin kuralların ve uygulamaların aynı mesajı vermesi gerekmektedir. Söz - eylem tutarlılığı için sürekli denetim yapılmalı ve sonucuna göre gerekli tedbirlere başvurulmalıdır. Üst ve orta kademe yönetim artık geleneksel işlevlerinin yanında işletme etiğinin yönetilmesinden sorumludur (Hosmer, 1996). “IQ işe aldırır, duygusal zeka terfi ettirir”, söylemi yerini “etik zeka herşeydir”e bırakmıştır⁵⁸

Türk yönetim kültürü bağlamında güç mesafesinin ve paternalizmin görece olarak yüksek olduğu hatırlanırsa, yöneticilerin etik liderlik ve rol modeli işlevlerinin daha da önem kazandığını ileri sürmek mümkündür. Liderliğin eksik olması halinde kısa sürede örgütsel kültür işlevini yitirir.

58 Etik zeka hakkında daha fazla bilgi için bkz. Lennick ve Kiel, 2005

5.3. Etik Kod ve Davranış Kuralları

Etik kodlar iş dünyasının etik konusuna yönelmesinin ilk somut işaretlerinden biri olmuştur. Etik kod ve davranış kuralları işletmenin değerlerinden kaynaklanan sistemleştirilmiş ve resmileştirilmiş ilkelere ilişkin bir manifestodur. İşletmenin kimliğini tanımlar, işlerin hangi ilke ve esaslara göre yürütüleceğini, hangi davranışların kabul edilir olduğunu belirtir (Hosmer, 1996, 149). Bunun yazılı olarak açıklanmasının işlevsel bir yararı vardır: Yöneticiler ve çalışanlar kendilerinden bekleneni ve buna uymama halinde olası yaptırımları daha net olarak göreceklerdir.

Ülkemizde ise bu yönde gelişmeler özellikle 2000'lerden sonra hızlanmıştır.

Etik kodlar genellikle yasal olma, adalet, dürüstlük, insana ve topluma saygı gibi genel etik değerler ile idealist bir temel teşkil eder, işletmenin bu değerlere atfettiği önem ve önceliği vurgular ve bu bağlamdaki ilke, standart ve kuralları soyuttan somuta doğru ayrıntılandırılır. Değerlere dayandırılmayan kurallar temelsiz kalır, kuralların belirtilmediği durumlarda ise değerler boşlukta kalır. Diğer bir deyişle kodlar sadece “yap - yapma listesi” olmamalı, davranış kurallarının dayandığı değerler ile temellendirilmelidir. Ayrıca, uygulanamayacak kodların yarar sağlamayacağı unutulmamalıdır. Zira kurallar böylece anlam ve işlerlik kazanır.

Nitekim, uçak sanayinin devlerinden Boeing şirketi, “*Ethical Business Conduct Guidelines*⁵⁹” başlıklı kodunda Boeing'in temel değerlerini; alanında dünya lideri olmak, dürüst ve sorumlu olmak, ürün kalitesini sürekli artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, insan kaynağının kıymetini bilmek, iyi kurumsal vatandaş olmak ve hissedarların yatırımlarının değerini en üst düzeye çıkarmak olarak sıralanmıştır. Bunu takiben de tüm Boeing çalışanlarının işlerini yaparken uymaları istenilen temel davranış ilke ve kuralları belirtilmiştir. Örneğin, tüm ilgili yasa, yönetmelik ve kurallara harfiyen uymak, etik değerlere saygılı olmak, aykırı durumları ise bildirmek; şirketin itibarını zedeleyebilecek hiçbir davranışta bulunmamak; paydaşlar ile ilişkilerde dürüstlüğü ve bütünlüğü esas almak; şirketin bilgilerini korumak ve gizliliğe riayet etmek; çıkar çatışmasından uzak durmak. Ardından daha ayrıntılı olarak uygun davranışlara ve kabul edilmeyen davranışlara değinilmekte ve örnekler verilmektedir. Örneğin, pazarlama ve satış yöntemleri ve uygulamaları ile diğer iş ilişkilerinde misafirperverlik sınırları, hediye verme/alma konusu örnekler çerçevesinde somutlaştırılmaktadır. Kamu görevlileri ve tedarikçiler ile ilişkilerde yemek vermek/yemeğe gitmek, havaalanından almak/alınmak gibi ayrıntılı durumlara kadar değinilmektedir. Şirket kaynaklarının kişisel kullanımı ve içeriden öğrenilenlerin ticareti konularında da benzer biçimde olumlu ve olumsuz davranışlara örnekler verilmektedir. Çalışanların tereddütte kaldıkları durumlarda “etik danışmanlarına” başvurabilecekleri belirtilmektedir.

Her ne kadar değerler bazında örgütlerin kodları benzerlikler gösterse de, sektörlerinin özellikleri işletmelerin farklı vurgularda bulunmasına neden olabilir. Örneğin, kimyasal ürünler sektöründeki bir firma çevre ve güvenlik; finans sektöründe yer alan bir firma raporlama ve mahremiyet; üretim ağırlıklı bir işletme de ürün güvenliği konularına odaklanabilir. Ayrıca, her bir birim için ayrı bir davranış kodu geliştirilmesi mümkündür. Nitekim, pek çok başarılı işletmede değerlerin belirtilmesini takiben, genel davranış ilkeleri vurgulanmış, bunun arkasından da departmanlara özgü daha ayrıntılı davranış

59 <http://ethics.whq.boeing.com>

standartlarını tanımlanmıştır⁶⁰. Örneğin, Boeing de finans bölümü ve yöneticileri ile Yönetim Kurulu ve üyeleri için ilave kodlar oluşturmuştur.

Bazı kodlar da uygun kıyafet, lisan, hitap ediş ve iletişim gibi iş ilintili, bazıları da görgü kurallarına göre davranışları ayrıntılı olarak tanımlayabilmektedir. Turizm alanında ve otel işletmelerinde bu konular daha da ayrıntılandırılmaktadır (Güler, 2003, 291-299).

1975 yılında yayınladığı Değerler Bildirgesi ile ilaç ve tıbbi malzemeler firması Johnson & Johnson bu konunun öncülerinden biri olmuştur.

Johnson & Johnson Şirketi'nin Etik Kodu'nda yer alan hususlar aşağıda özetlenmiştir (Johnson & Johnson Inc., Company Annual Report-1982, s.5).

- Birincil sorumluluğumuz doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve ürünlerimizi - hizmetlerimizi kullanan diğer kişilerdir.
- Bu kişilerin ihtiyaçlarını karşılarken yaptığımız herşeyde yüksek kalite esas olmalıdır.
- Maliyetlerimizi düşürerek makul fiyatlarımızı sürdürmek için devamlı bir çalışma içinde olmalıyız.
- Müşterilerimizin siparişlerini hızlı ve hatasız biçimde karşılamalıyız.
- Çalışanlarımıza karşı sorumluyuz; onurlarına ve yeterliliklerine saygılıyız.
- Yönetimimiz adil ve etik olmalıdır.
- İçinde bulunduğumuz topluma ve dünya toplumuna karşı sorumluyuz; iyi vatandaş olmalı ve eğitim, sağlık, çevre ve yaşam konularında katkıda bulunmalıyız.
- Hissedarlarımıza karşı sorumluyuz; firmamız sağlıklı biçimde kar yapmalıdır; araştırmalar yürütülmeli ve yenilikler denenmeli ve böylece hissedarlara hakettikleri getiriler sağlanmalıdır.

Bilgisayar, hesap makinaları ve benzeri yüksek teknoloji içeren ürünleri ile tanınan ABD menşeli uluslararası Texas Instrument firması kodunun genel kısmında en değerli varlığın paydaşlarının güveni ve saygısı olduğunu ve bunun hergün tazelenmesi ve kazanılması gerektiğini vurgulamaktadır (Ferrell ve Fraedrich, 1994, 172-173). Bunu sağlamak üzere de nasıl davranılmasına yönelik soru - cevap kısımlarından oluşan bir bölüm yer almaktadır. Etik testi işlevi gören bu bölümdeki sorulara bazı örnekler şunlardır:

- Eylem yasal mıdır?
- Firmanın değerleri ile uyumlu mudur?
- Eylem sonucunun basında yer alması sizi rahatsız eder mi?
- Emin olmadığınız karar ve eylem için, adım atmayın, danışın; içiniz rahat edene kadar bekleyin.

60 Daha detaylı bilgi için bkz. Weaver, 1993; Benson 1989, Schlegelmich ve Houston, 1990

Siyasi partilere ve adaylara kampanya katkısı yasal olmasına rağmen zaman zaman etik algılama- larında sorun yaratması nedeniyle, Texas Instrument etik kodunda bu tür katkıları yapılmayacaklar arasında saymıştır. Ayrıca, davranış koduna aykırılıklar halinde disiplin işlemleri sözlü uyarı, yazılı uyarı, sınamalı durum, geçici çıkarma ya da ilişki kesme yaptırımları olarak açıkça belirtilmiştir.

Özellikliğini üstün nitelikli ürünler tasarımılamak, üretmek ve pazarlamak olarak tanımlayan büyük motor ve makina imalatçısı Caterpillar şirketi, bu süreçte tüm paydaşları ile ilişkilerinin niteliğini ayrıntılandırmaktadır: Bayilerden, çalışanlardan ve tedarikçilerden beklenen davranışlar; finansal raporlama- mada izlenecek esaslar ve kamuyu bilgilendirme; yönetim kurulunun oluşumu ve kompozisyonu; atıkların yönetimi; kamuya yönelik sorumluluklar Caterpillar'ın etik kodunda yer alan önemli başlıklardır (Ferrell ve Fraedrich, 1994, 170-171).

Etik kodlar ve davranış kuralları her etik ikilemi ya da sorunu çözemeyebilir. Zaten, kodlar bir ideal sunmaktadır. Bu bağlamda, etik kodların çok soyut ve idealist oldukları eleştirisi zaman zaman dile getirilmiştir⁶¹. Ancak gerekliliği ve yararları değerlendirildiğinde, mevcudiyetinin daha tercih edilir olduğu bir gerçektir (De George, 2006, 207). İşlevsel olması adına, etik kodların hazırlanması aşamasında işletmenin ekonomik gücü dikkate alınmalıdır.

Bazı araştırmalarda etik kodların varlığının etik farkındalığı ve yönelimi bizzat etkilediği⁶² ve yazılı etik kurallara sahip şirketlerde yöneticilerin daha fazla iş etiğine uygun davranışlarda buldukları ileri sürülmüştür⁶³. Üretim departmanı yöneticilerini kapsayan ülkemizdeki bir çalışmada, etik kodu bulunan işletmelerin bu konuda daha duyarlı oldukları saptanmıştır (Gürbüz, 2003, 92). Ancak, iş etiği ihlallerinin yaşanmaması ya da asgariye indirilmesi için etik kodların gerekli olmasıyla beraber, tek başlarına yeterli olmayabilecekleri unutulmamalıdır (Langenberg, 2004).

Bu noktada etik kodların oluşturulmasında izlenebilecek yol ve yöntemler konusu ele alınacaktır. Çeşitli kademelerdeki yöneticiler, değişik birimlerin yöneticileri, hukukçular ve çalışanlardan oluşan bir grubun şirketin etik kodunu hazırlaması bir seçenektir. Üst yönetimin emirleri görüntüsünü bertaraf edebilecek ve katılımı bir ölçüde sağlaması bakımından yararlı olabilecek bu yöntemin daha pratik olabilmesi için bazı taslak metinlerin komiteye yardımcı olmak üzere iletilmesi düşünülebilir. Bu kapsamda toplumdaki, sektördeki ve kuruluştaki en önemli ve en sık karşılaşıldığı düşünülen etik sorunlar dikkate alınarak hareket edilebilir. İşletme dışından profesyonel danışmanlardan istifade edilmesi de bir seçenektir. Ayrıca, etik kodlar belirli aralıklarla gözden geçirilerek gerekirse yenilenmelidir. Ortaya çıkan metnin ilgili paydaşlara iletilmesi, anlatılması ve eğitiminin yapılması üst yönetimin koordinatörlüğünde yürütülmelidir.

Etik kodlar, hukuki terimlere boğulmamalı, açık ve net olmalı, gerekçeleri açıklanmalı ve bu kodlara uyulmaması halinde öngörülen yaptırımlar belirtilmelidir. Örneğin, Xerox şirketinin davranış kurallarında şu ifade yer almaktadır: Her ne şekilde olursa olsun rüşvet alan işten çıkarılır. Ancak, uygun davranışların özendirilmesi ve ödüllendirilmesi vurgusu da önemsenmelidir. Daha önce de önerildiği

61 Daha detaylı bilgi için bkz. Rosthorn, 2000, 14; Banks, 2003, 138

62 Schwarts, 2001; Adams, Tashchian ve Shore, 2001; Valentine ve Barnett, 2002; Lindgreen, 2004

63 Tsalikis ve Fritzsche, 1989; Weeks ve Nantel, 1992

gibi, işletmenin tüm süreçlerinde, örneğin, İKY uygulamaları ve performans ölçümünde gözönünde tutularak “bütüncül” bir yaklaşım sergilenmelidir (Payne, Raiborn ve Askvik, 1997, 1732).

Etik kodlar, etik yapı ve süreç oluşturulmasında en başta gelen yöntem olmuştur. Etik kodların firma bazında kuruluşu ruh vermesi, yöneticilere ve çalışanlara rehber olması gibi bilinen olası yararlarının yanında, paydaşların ve kamunun piyasa mekanizması, serbest pazar, iş dünyası ve işletmeler hakkında daha olumlu görüşlere sahip olmasını sağlama potansiyeli vardır. Özel sektörün sağlayacağı bu güven ortamı, toplumun ekonomik refahına ve demokratik gelişimine katkıda bulunacaktır (Sethi ve Williams, 2000).

Türk yönetim kültürü bağlamında bireycilik göreceli olarak düşük, toplulukçuluk göreceli olarak yüksek olduğu için etik kodların yazılışında çoğul ve anonim ifadeler tercih edilmelidir. Örneğin, “Çalışanların etik kurallara uyması gerekir” yerine “Etik kurallara uyma önemli bir meziyettir” ya da “Etik bir işletme için birlikte hareket edelim” gibi ifadeler daha etkili olabilir.

5.4. Etik Komitesi, Etik Görevlileri, Ombudsman

Etik yapılanma çeşitli biçimlerde olabilmekle birlikte, genellikle etik komitesi ile başlamaktadır. Komiteler, etik komitesi ismini taşıdığı gibi değişik başlıklar altında da faaliyet gösterebilmektedir. Bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- Motorola: İş Etiği Uyum Komitesi (Business Ethics Compliance Committee)
- Pacific Bell: Etik Danışma Komitesi (Ethics Advisory Committee)
- USAA: Etik Konseyi (Ethics Council)
- United Technologies: İş Uygulamaları Birimi (Business Practices Unit)
- American Express: Uyum ve Etik Birimi (Compliance and Ethics Unit)

Bazı firmalar düzenlemelerini şirketin başkan yardımcısı düzeyinde yapmakta ve etik komitesini -kurulunu başkan yardımcısının sorumluluğuna vermektedir. Bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- General Dynamics: Etikten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (Vice President in charge of Ethics)
- Bell Atlantic: Etik Uyum, Çeşitlilik ve Organizasyonel Gelişimden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (Vice President in charge of Ethics, Compliance, Diversity and Organizational Development)
- General Electric: Kurumsal Vatandaşlıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (Vice President in charge of Corporate Citizenship)

Son yıllarda ise şirketlerin, *Chief Executive Officer*, *Chief Financial Officer*, *Chief Information Officer* ünvanlarından esinlenilerek *Chief Ethics Officer* ünvan ve pozisyonu da kimi şirketlerde tercih edilmektedir (örneğin, USSA).

Etik komiteleri ya da kurulları genellikle ilke, kural ve standartların tanımlanmasında ve etik eğitim programlarının geliştirilmesinde önemli rol oynar (McNamara, 2003, 8). Bu kurulların içinde genellikle bir de yürütme kurulu oluşturulur ve bu alt kurul, etik kurulunun kararlarını izler ve uygular. Ayrıca, etik programlarını koordine eder ve yürütür. Benzer işlevleri ile “etik ofisi”nin de kurulduğu örnekler vardır. Etik görevlileri (*ethics officer*) etik savunucusu rolü ile bu süreçte günlük doğabilecek sorunlarla ilgilenir, etik ihlallerini değerlendirir ve sonuca ulaştırır. American Express gibi dev bir finansal hizmetler şirketine 200 kadar personel etik görevlisi, yardımcı ve destek elemanı olarak görev yapmaktadır (Trevino ve Nelson, 2007, 348). Bazı firmalar da her departmanda bir etik sorumlusu görevlendirmişlerdir. Ancak, mevcut disiplin kurullarının işlevleri ile etik birimlerinin işlevleri birbirine karıştırılmamalıdır. Disiplin ilintili kararlar ve yaptırımlar disiplin kurulu tarafından verilmelidir.

Etik görevlisinin, üst yönetim tarafından görevlendirilen bir muhbir olarak nitelendirilmemesi için, hem seçiminin çok dikkatli yapılması, hem de icraatının tarafsız ve adil olması gerekir. Bu bakımdan yakın tarihlerde kimi firmalar “ombudsman” ya da “ombudsperson” sözcüğünü tercih etmiştir. Ombudsman, kamu yönetimi sürecinde vatandaşın idare ile arasındaki anlaşmazlıklarında hakemlik yapan bir organ olarak ortaya çıkmış ve kötü yönetime karşı duran bir simge olmuştur. Hakemlik ve tarafsızlık vurgusu, ombudsman’ın iş dünyasında da popülerlik kazanmasına yol açmıştır. Örneğin, United Technologies şirketi ombuds programı oluşturmuş, çalışanların “ombudsperson”lara etik ihlallerini iletmeleri için bürokratik olmayan süreçler ve çalışanın kimliğini saklama gibi yöntemler uygulamıştır (Trevino ve Nelson, 2007, 349). Hatta kimi firmalar ombudsman/person olarak kurum dışından kişiler seçmişlerdir. Kurum dışından seçilen bu uzman kişilerin etik danışmanı olarak isimlendirilmesi de görülmektedir. Etik danışmanlarını yeni “rahipler” olarak tanımlayanlar da olmuştur (Michalos, 2001).

Bazı kuruluşlar etik komitesini bir başkan yardımcısının ya da yönetim kurulu üyesinin sorumluluğunda kurup, doğrudan CEO’ya rapor vermek üzere görevlendirmiştir. Bazı durumlarda ise, komite dışarıdan ve STK temsilcilerinden oluşabilmekte ve bu komite şirketin yönetim kuruluna yıllık ya da altı ayda bir rapor vermektedir. Örneğin, Japonya’da etik komitesine şirket dışından yönetici ya da uzman getirmek gittikçe artan bir uygulama olmuştur (Demise, 2005, 213-214). Kritik olan, komitenin üst yönetimin desteğini alması ve üst yönetim ile sürekli irtibat halinde olmasıdır.

Etik komitesinin, denetim komitesi ile de iletişim kurması ve sürdürmesi gerekir. Kurumsal yönetim ilkelerine göre zaten halka açık şirketlerin denetim komitesi kurlmaları zorunludur. Bundan öte, örneğin, ABD’de Sarbanes-Oxley yasasıyla denetim komitelerine yeni görev ve sorumluluklar verilmiş, üyelerin finansal konularda uzman olması öngörülmüş, dış denetçi firmalardan alınabilecek diğer hizmetler sınırlandırılmıştır. Ülkemizde de İMKB’de hisse senetleri işlem gören şirketlerin 2003 yılından bu yana denetim komitesi kurlmaları zorunlu olmuştur. Finansal raporlama süreçlerini izlemek, iç denetim ve dış denetim çalışmalarını değerlendirmek durumunda olan denetim komitesi ile etik komitesinin belli bir diyalog ve işbirliği içinde olması ihtiyacı açıktır.

Ayrıca, etik komitesinde firmanın çeşitli kademelerinden temsilcilerin bulunması yararlı olacaktır. Ancak, komitenin etkili ve işlevsel olabilmesi bakımından, üye sayısının da sınırlı tutulması gözetilmelidir. Özetle, etik komitesi saygın, etik görevlileri de tarafsız ve adil bir görünüm sergilemelidir.

Türk yönetim kültürü bağlamında, kıdemli ve yaş olarak büyük kişiye saygı söz konusu olduğu için, etik görevlilerinin ya da ombudsmanların seçiminde bu husus da gözönünde tutulabilir. Dışı kültür özellikleri daha ağır basanların da tercih edilmesi düşünülebilir.

5.5. Etik Hattı ve Sorun Bildirme Sistemleri

Etik hattı, işletmede etik dışı bir eylemin bildirilmesini veya etik ilintili sorulara yanıtlar verilmesini sağlamak amacı için özel telefon hattı, e-mail ya da form kullanımının sunuma açılmasıdır. Bu süreçte başvuran, kimliğinin bilinmeyeceğinden emin olmak isteyeceği için kişiye güvence sağlanmalı ve başvuruda bulunduğu için teşekkür edilmelidir. Arayan kişinin isminin sorulmadığı durumlarda ise daha sonraki haberleşmeler için kodlu bir numara verilmesi uygun olur. İyi eğitim görmüş nitelikli etik görevlileri etik hattının sağlıklı işlemesi için şarttır. Bazı büyük şirketler 365 gün 24 saat açık olan hatlar oluşturmuş ve etik görevlileri düzeni kurmuşlardır. Etik telefon hattını (*ethics hotline*) ilk başarılı uygulayanlardan biri olan Pacific Bell şirketinde, bu hatta yılda 1200 dolayında başvuru olmuştur (Ferrell ve Fraedrich, 1994, 119). Öte yandan, bu tür telefon hattının etik dışı eylemlerin bildirilmesinden ziyade, çalışanların özel sorunlarını dile getirdikleri bir platforma dönüşmesi de olasıdır. Ancak, bu durumda da İKY için yararlı bilgiler ve ipuçları elde edilmiş olur.

Türk yönetim kültürünün toplulukçu özelliği dikkate alınır, etik sorunların birey tarafından değil grup içinde tartışılması ve değerlendirilme olasılığının daha yüksek olduğu ve zaman zaman “dedikodu” boyutunun öne çıkabileceği söylenebilir. Ayrıca bazı alt kültürlerde sorun bildirme “aykırılık”, ihbar etme de “gammazcılık”, “ispiyonculuk” olarak negatif bir biçimde nitelendirilebilir. Başka ülkelerde de genellikle ihbarcılar (*whistle-blowers*⁶⁴) sonuçta zor durumda kalan taraf olmuş ve çoğu zaman da çalıştıkları kurumdan ayrılmak durumunda bırakılmıştır⁶⁵.

Bu bakımdan, bir kuruluşta yasa ya da etik dışı davranışların, kurum içi ya da dışı mercilere bildirilmesi olan olguya “ihbar” yerine “ifşa etme” ya da “sorun bildirme” sözcüklerinin kullanılması daha uygun olabilir. “Etik muhbirlik” sözcüğü de daha az olumsuz bir anlam taşımaktadır. Benzer şekilde, ABD’deki bir firma, oluşturduğu hatta şikayet ya da ihbar hattı yerine “Diyalog” adını vermeyi tercih etmiştir. “Haberleşme Hattı”, “Açık Hat”, “Danışma Hattı” gibi isimlendirmeler de kullanılmıştır (Treviso ve Nelson, 2007, 342). Ayrıca, “Etik Güvenlik Ağı” ve “yardım masası” terimleri de önerilmiştir (Kaptein, 2002). Literatürde de “ihbarcı” yerine, “bilinçli muhalif”, “gönüllü denetçi” gibi yeni terimler geliştirilmeye çalışılmıştır (Beardshaw, 1981; Winfield, 1990). Artık genel yaklaşım ifşacıların kurumuna bağlı kişiler olduğu ve ifşa etmenin erdem olduğu yönündedir. Etik ihlalleri bildirmeye olanak veren sistemlerin kurulması ve işletilmesi özellikle medya gibi kurum dışı kuruluşlara ihbarlarda bulunulmasına fırsat vermemek için önemsenmeye başlanmış olmakla birlikte, yine de iş yaşamında bu yaklaşım tam anlamıyla yerleşiklik kazanamamıştır.

Kurum çalışanları etik değerlerine aykırılık görmeleri nedeni ile ifşada bulunabilecekleri gibi, bazen kişiler arası çekişmelerden kaynaklanan nedenlerle de ilgili mercilere başvurabilirler. Yönetim için

64 “Whistleblower”, İngiltere’de 19. yüzyılda, Türkiye’de eski mahalle bekçileri gibi, sokaklarda devriyelerken bir suç işlendiğini görünce düdüğünü çalan polislerden ilham alınan bir deyimdir.

65 “Whistleblowing” konusunda daha detaylı bilgi için bkz. [Journal of Business Ethics](#)

dikkat edilecek husus, kurumun bütünlüğünü koruyarak etik değerlere bağlı çalışanları ve etik dışı eylemleri bildirenleri korumak ve ödüllendirmektir⁶⁶.

Türk yönetim kültürünün toplulukçu özelliği nedeniyle, bireyin etik sorunları tek başına gündeme getirme ihtimali görece olarak azdır. Bunun yanı sıra, ciddiye alınmama, dışlanma olasılığı, ya da misilleme görme endişesi gibi riskler, Türk yönetim kültürünün “belirsizlikten kaçınma” boyutunu daha da etkili kılabilir. Bu bakımdan, etik hattı ve ihbarcı koruma uygulamaları her kurumun kendi kültürü ve dinamiği içinde biçimlendirilmeli ve yürütülmelidir.

5.6. Etik Eğitimi

Günümüzde birçok büyük şirkette etik eğitimi verilmektedir. Etik eğitiminin, etik bir kültür ve işleyiş için ön koşul olmasının yanı sıra bazı yasal düzenlemelerde (Sarbanes-Oxley yasası gibi) ve şirketlerin karşılaşabileceği hukuki sorunlarda, şirkette etik eğitiminin veriliş verilmemesinin gözetilmesi, etik eğitimi ve programlarını gerekli hale getirmiştir.

Etik eğitimine ilişkin temel sorular şunlardır:

- Ne (içerik)
- Nasıl (yöntem)
- Kimlere
- Kim tarafından
- Nerede

Etik eğitiminin tanımı ve açıklanması hayli hassas bir süreçtir. Zira eğitim programlarının katılımcıları genellikle önyargılı ve olumsuz bir yaklaşım sergilemektedir. (McDonald ve Zepp, 1990; Brenner, 1992). Bu nedenle eğitim programına belki “etik”e ilave olarak “Kurumun Değerleri – Misyonu, Etik Öncelikler” gibi birkaç sözcük daha eklenmesi, hatta etik sözcüğünün en başta kullanmadan değerlerimiz, ilkelerimiz, iş uygulamalarımız gibi sözcüklerin kullanılması düşünülebilir. Önceden de belirtildiği gibi “güven” ögesi çalışanlar için çok önemlidir. Bu nedenle, eğitim programının isimlendirilmesi hiç de basit ya da küçümsenecek bir iş değildir. İçeriği etik eğitimi de olsa, kurumun özellikleri ve kültürü gözönüne alınarak isimlendirme yapılmalıdır. Örneğin, “doğru yönde adımlar”, “bizi biz yapan özellikler” gibi başlıklar kullanılabilir. Ayrıca, “eğitim programı” yerine “atölye çalışması” (*workshop*) gibi isimlendirmeler de düşünülebilir.

Eğitim programının duyurulması ve çağrısı da diğer önemli bir adımdır. Katılımcılara “emir” biçiminden ziyade, “davet” biçiminde çağrı yapılabilir. Programın saygın görünümü için önce üst düzey

66 Enron ve WorldCom şirketlerindeki hileli finansal raporlamaların açığa çıkmasında firma çalışanlarının ifşada bulunmaları önemli rol oynamıştır. Sherron Watkins ve Cynthia Cooper daha sonra örnek ifşaatçılar olarak kamudan takdir görmüşlerdir (Bkz. örneğin, Stanwick ve Stanwick, 2009, 219). ABD Kongresi'nin 2002'deki Sarbanes-Oxley Yasası olarak bilinen düzenlemesi de Enron ve WorldCom skandallarını takiben çıkarılmıştır. Buna göre şirketin dış denetçilerinin denetim dışı hizmetleri (örneğin, mali danışmanlık) kısıtlanmış; CEO ve CFO'nun ve Yönetim Kurulu üyelerinin mali sorumlulukları netleştirilmiş; en azından üst yöneticiler için etik kod geliştirilmesi ve ifşaatçıların korunması öngörülmüştür.

yöneticilerin eğitiminin daha sonra da orta ve ilk düzey yöneticilerin eğitiminin yapılacağı duyurulabilir. Çağrı ise yöneticinin ismine yapılmalı ve yazı en üst yönetici tarafından imzalanmalıdır. Intra-net kullanımı daha sonraki haberleşmeler (örneğin, yer, saat değişikliği gibi) için kullanılmalıdır⁶⁷.

Eğitim programına kurumun değerleri, misyonu ve vizyonu ile başlamak uygun olur. Bu çerçevede ilkeler, standartlar ve kurallar ele alınıp, olumlu davranış örnekleri vurgulanabilir. Bu kısım fazla ayrıntıya girmeden ve katılımcıların dikkatini çekecek şekilde işlenmelidir. Teorik ve felsefi yaklaşımdan uzak durulmalı ancak eğitim programına “sofistike” görünüm ya da “ambiyans” katılmalıdır.

Eğitim programının içeriği “Etik olmayan davranışlar dünyanın her yerinde görülmektedir” türünde bir yaklaşım ile önce başka ve değişik ülkelerde ve kuruluşlarda karşılaşılmış olan örneklerle dayanabilir. Bu örneklerin tartışılması ve değerlendirilmesi sürecinde, katılımcılar büyük bir olasılıkla ülkemizde ve kuruluşlardaki etik sorunlar ile paralellik kuracaklar, böylece önerileri daha doğal biçimde oluşacaktır. Yine başka ülkelerdeki ama tercihen aynı sektördeki kuruluşların eğitim ve uygulama programlarından örnekler ile devam etmekte yarar olabilir. Böylece katılımcılar, bu tür programların sektördeki saygın ve bilinen şirketler tarafından da yürütüldüğünü görerek, bunun yapılması gereken bir düzenleme olduğunu daha kolay kabul edeceklerdir.

Ancak, bu sürecin sağlıklı gelişmesi için eğitmenlerin tecrübeli ve bilgili olması çok önemlidir, zira örneğin, “Önce yöneticilerin etik davranması gerekir” gibi çok genel nitelikteki karşı çıkışlar ya da “Bizler etik davransak bile bir sonuç alamayız, çünkü sistem etik dışı işliyor” gibi umutsuz ve sonuçsuz değerlendirmeler bazı katılımcılarca dile getirilebilir. Bu karşı çıkışlara ikna edici yanıtlar vermek gerekmektedir. Eğitmenlerin hem katılımcıları olayın içine çekmesi hem de yönlendirmesi gereklidir.

Rüşvet ve hediye alıp - vermek hassas ve alınganlık yaratacak konular olup, programın ileriki bölümlerinde işlenmelidir. Burada da, başka ülke ve kuruluş örnekleri üzerinden hareket edilerek, etik dışı eylemler konusunda katılımcılara doğrudan odaklanılmamış ve böylece alınmalarına fırsat verilmemiş olur.

Yukarıda vurgulandığı gibi, etik eğitimi bir günlük ya da tek atışlık bir girişim olmamalıdır. Etik eğitimi aşırı sıklıkta olmamak kaydıyla, belli bir süreklilik göstermeli ve ortak bir programın ötesinde, değişik kademelerdeki ve pozisyonlardaki çalışanlar için farklı programlar oluşturulmalıdır. Örneğin, işçiler ile büro personeli, uzmanlar ile yöneticiler, işe yeni başlayanlar ile hayli kıdemli olanlar farklı eğitim programlarına tabii tutulmalıdır. Orta ve üst düzey yöneticiler için örnek olayların da tartışıldığı katılım yönü daha ağırlıklı olan programlar oluşturulmalıdır (Harrington, 1991). Ancak, hangi kade-me ve pozisyon için olursa olsun, tüm programların örnekler içeren, zaman zaman görsel ve canlı sunumlarla zenginleştirilmiş programlar olmasına çalışılmalıdır. Bazı filmlerin ilgili sahneleri ve gazete haberleri kullanılabilir (McDonald, 1999). Tanınmış ve saygın kişiler konuşmacı olarak programa davet edilebilirler. Kısacası program, katılanları ayrıcalıklı hissettirmeli ve etkilemelidir. Bazı zamanlarda ise bilgisayar destekli eğitimden de yararlanılması düşünülebilir.

67 Daha detaylı bilgi için bkz. Driscoll, Hoffman ve Murphy, 1998, 35-51

Etik eğitimin planlanması ve uygulanmasında kuruluşun etik eğitimi birimi ya da kendi kaynakları ve personeli yanında danışman kuruluşlardan ve uzmanlardan da istifade edilebilir. Hatta, kuruluşun kültürü ve dinamikleri bakımından bazı durumlarda kuruluş dışı kaynakların daha uygun olması da sözkonusudur. Bu değerlendirmeyi ve tercihi yapacak olan en üst yönetim olmalıdır.

Eğitim programlarının kurum içinde mi yoksa kurum dışındaki mekanlarda mı yapılacağı, eğitimin niteliği, katılımcıların niteliği ve sayısı gibi faktörler gözönünde tutularak belirlenmelidir. Bazı durumlarda, kurum dışında ve haftasonları daha yararlı görülebilir. Bu değerlendirmeyi ve tercihi yine üst yönetim yapacaktır.

Etik eğitiminin planlanması ve uygulanması kadar değerlendirilmesi aşamasına da önem verilmelidir. Bu konuda ilk akla gelen ve belki de en çok başvuru alan yöntem anket yoluyla katılımcılardan geri bildirim almaktır. Ancak, bu tür anketlerin katılımcıların genellikle olumlu görüş bildirmeleri gibi bilinen zaafiyetleri gözönünde tutulmalı ve katılımcılardan, gerekirse isim vermeden, eğitim programının güçlü ve zayıf yanları, davranışlarına etkili olabilecek özellikleri gibi daha ayrıntılı yanıtlar vermeleri istenmelidir. Yanıtlar ve görüşler ve bunlara ilişkin yönetimin alacağı tedbirler katılımcılara bildirilmeli ve böylece sağlıklı bir iletişim sağlanmalıdır. Örneğin, Lockheed Martin'de bu süreç kar amacı gütmeyen Ethics Resource Center - Etik Kaynaklar Merkezi'nin denetiminde yapılmakta ve sonuçlar şirketin bülteninde yayınlanmaktadır (Trevino ve Nelson, 2007, 347). 2003 yılında 61,500 çalışandan intra-net yoluyla görüş alınmış ve firmanın da bu öneriler doğrultusunda neler yaptığı - yapmayı öngördüğü açıklanmıştır (Trevino ve Nelson, 2007, 347).

Etik eğitimin sonucunda katılanların "etik oktanlarının" artırılması sağlanmış olmalıdır.

5.7. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY uygulamalarının etik davranışları teşvik eden – ödüllendiren ve etik dışı davranışları da caydırıcı - cezalandırıcı nitelikte olması gerek etik kodların ve davranış kurallarının hayata geçirilmesi, gerekse kuruluşta etik örgütsel kültür oluşturulması bakımından zorunludur.

İşletmelerin bazıları bu sürece "işe alma" aşamasında başlamakta ve adaylara tutum ve kişilik testleri uygulamaktadırlar. Bu testler gittikçe daha sofistike hale getirilmiş ise de, dürüstlük gibi etik standartlara ilişkin ölçüm konusu yine de güvenilirliği bakımından tartışılmalıdır. Ancak, kuruluşlar adayları etik bir taramadan geçirmeye çalışmaktadır (Sims, 1991, 503). Etik testinde yer alan ifadelerden bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- İşgörenler mesai arkadaşlarını yanlış davranışları durumunda amirlerine bildirmemelidir.
- İşgörenler, doğruluğuna ilişkin kuşku varsa bile, amirlerinin direktiflerini yerine getirmelidir.
- İşletmenin politika ve süreçlerinde zaman zaman istisnalar kaçınılmaz olur.
- İşgörenlerin kimi zaman mesai saatleri içinde bazı kişisel işlerini de yapmaları yadırganmamalıdır (Bikun, 2004, 88-89).
- İşyerinden ayrılan kişinin artık kurumuna karşı herhangi bir yükümlülüğü kalmadığından eski kurumuna ilişkin bilgileri yeni işyerinde kullanmasında bir sorun yoktur.

İşletmeye katılan yeni personele verilecek eğitim çok önemlidir. “Etik eğitimi” başlığı altında bu konuya değinilmişti. Firmalar etik ve davranış kodlarının anlatılması ve açıklanmasını takiben, yeni personelden bunlara uyacağını beyan eden bir formu imzalamalarını istemektedirler. İmzalama işleminin olayın ciddiyetini vurguladığı söylenebilir.

Ancak en kritik aşama ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalarıdır, zira bu aşama sadece söylemde değil eylemde de kuruluşun etik konusundaki titizliğini ve duyarlılığını göstermektedir. Gittikçe artan sayıda kuruluş performans değerlendirme unsurları arasına çalışanın etik davranışını dahil etmiş ve terfilerde bu kriteri öncelikle gözetir olmuştur. Her yıl “etik uygunluk formu” doldurulması da bu yöndeki önemli uygulamalardan biridir.

Ayrıca kurumsal ödüllendirme bağlamında çeşitli etik ödüllerin verilmesi de gittikçe yaygınlaşmaktadır. Ödülün verilme gerekçesi iyi açıklanmalı ve kazananlara bir tören ile üst yönetim tarafından verilmelidir. Ödülün maddi yönünün yanında özellikle prestijli olması için de özen gösterilmelidir.

Küreselleşme sürecinde özellikle büyük şirketler kendilerine özgü örgütsel kültürler oluşturmuş olmakla birlikte, değişik ülke ve kültürlerden gelen yönetici ve çalışan kadroların özelliklerini de gözardı edemezler. Yani, İKY ilintili bu uygulamalarda “kültürel” boyut da gözönünde tutulmalıdır. Örneğin, ABD’de rekabet, bireycilik ve kazanma yüceltilirken, Japonya’da çalışanlar yardımlaşmaya, birbirlerine bağlılığa ve ortak hareket etmeye önem vermektedirler.

Ülkemizde de etik ve İKY bağlamında kültürel boyut dikkate alındığında, belki bazı işletmeler için etik ödüllerin kişi yerine gruba ya da birime verilmesi daha yerinde olabilir. Ancak, burada işletmedeki kültürün doğru okunması şarttır. Yani, kategorik olarak kişiye ya da birime yönelirken yerine, kuruluşun ve çalışanlarının kültürel profilini iyi değerlendirmek gerekmektedir.

Özet olarak, İKY etik konularını da çeşitli uygulamalarının kapsamına almalı, eylemde de etiğin öncelikli olduğunu göstermeli ve böylece etik kültürün oluşumuna katkıda bulunmalıdır.

5.8. Strateji, Sosyal Performans ve Etik Denetimi

Gittikçe artan sayıda firma, özellikle büyük şirketler, etik ve sosyal sorumluluk konularını stratejilerini oluşturmada önemli bir faktör olarak görmeye başlamıştır. Bu kapsamda da sosyal performans ve etik denetimi hakkında bilgilere şirket raporlarında yer vermişlerdir. Bu raporlarda, finansal bilgiler ve tablolar yanında, paydaşların her birine yönelik olarak firmanın neler gözettiği, ne katkıda bulunduğu açıklanmıştır. Bu gelişmeye Küresel Raporlama Girişimi Rehberi (*Global Reporting Initiative*) katkıda bulunmuştur. Sonuçta, firmaların örneğin, topluma yönelik olarak, toplumsal yaşam kalitesine katkı, çevre koruma ve güzelleştirme politika ve uygulamaları hakkında bilgi vermesi hayli yaygınlaşmıştır.

Sosyal ve etik denetim böylesine önem kazanırken, bu denetimlerin dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması diğer bir gelişmedir⁶⁸. Bu denetimlerde dikkate alınan hususlar ya da yanıt istenilen sorulardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur⁶⁹:

- Yöneticiler etik konusunda liderlik yapmakta mıdır?
- Karar verme, strateji oluşturma süreçlerinde etik hususlar gözetilmekte midir?
- Kuruluşlarda yazılı değerler, etik ve davranış kodları var mıdır?
- Bu kodlar ilgili taraflara (paydaşlara) ne ölçüde ve nasıl duyurulmuştur?
- Kodların uygulanmasına yönelik ne tür düzenlemeler yapılmıştır?
- Etik Komitesi - Kurulu ve/veya etik görevlisi var mıdır? Yetkileri nedir? İşleyişi nasıldır? Kime, nereye rapor vermektedir?
- Etik eğitimi yapılmakta mıdır? Niteliği, süresi, sıklığı bakımından nasıl bir eğitim programı yürütülmektedir?
- İKY uygulamalarında, örneğin, performans değerlendirme ve terfi gibi, gözönüne alınmakta mıdır? Bu çalışanlara duyurulmuş mudur?
- Etik ihlallerinin saptanması ve bildirilmesine ilişkin düzenlemeler yapılmış mıdır? Bu sistem nasıl çalışmaktadır?
- Etik ihlalini bildirenler korunmakta ve gözetilmekte midir?
- Etik ihlallerinde bulunanlara ilişkin işlemler ne süratle sonuçlandırılmaktadır?
- Etik davranışları ile örnek olan çalışanlar ödüllendirilmekte midirler? Nasıl?
- Yeni personele etik konusunda ne mesajlar ve nasıl verilmektedir?
- Etik ilintili ödüller, törenler ne ölçüde prestijli görülmektedir?
- Kurum içi konuşmalarda etik söylemleri ne sıklıkta kullanılmaktadır?
- Kurumun karar ve uygulamalarının “adil” olduğu kanısı ne derece yaygındır?
- Sektörde ve diğer sektörlerde etik dışı eylemlere tepki gösterilmekte midir?
- Toplumsal yaşam kalitesine katkı olarak neler yapılmaktadır? Bu katkı ne ölçüde kurumun temel yetenekleri ile ilintili ve orta ya da uzun vadelidir? Katkı yapılacak alanlar (eğitim, sağlık, kültür gibi) nasıl ve kimlerce belirlenmektedir? Bu konularda kurum personeli ve STK gibi kurum dışı kuruluşlar ile ortaklaşa çalışmalar yapılmakta mıdır?
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yetkilisi var mıdır? Yetkileri nedir?
- Çevrenin korunması, doğal kaynakların ve enerjinin kullanılmasında hangi önlemler alınmıştır?
- Çevre Değerlendirme Kurulu var mıdır? Yetkileri nedir? İşleyişi nasıldır?
- Kurumun etik ve sosyal sorumluluk konularında kazandığı ödüller var mıdır? Kurumun üyesi olduğu uluslararası kuruluşlar var mıdır?
- Kurumun medyada ve kamuoyunda “itibarı” var mıdır? Ne düzeydedir?
- Kurum, denetleyici kamu kuruluşlarınca cezaya çarptırılmış mıdır? Ceza alınmış ise, bunun niteliği ve sıklığı nedir?

68 Raporlama konusuna ilişkin daha fazla bilgi için bkz. Reynolds ve Yuthas 2008 ve Branco ve Rodrigues, 2008

69 Bkz. Ferrell ve Fraedrich, 1994, 117; Trevino ve Nelson, 2007, 297-298

Etiklik ölçümüne yönelik bu sorulara başkaları da eklenebilir. Bu sorunların bazılarında ölçümü kesin olamayan yanıtlar da verilmesi olasıdır. Ancak, bu denetimin tercihen saygın dış kuruluşlara yaptırılarak “tarafsız” olması sağlanmalı, sonuçların ışığında alınacak önlemler belirlenmeli, yönetimce eylem planı hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Öngörülen süre sonunda da tekrar etik denetim ve ölçüm yapılarak, katedilen mesafe ya da ulaşılan nokta değerlendirilmelidir. Örneğin, dünyanın en büyük oyuncak üreticisi olan Mattel, 1997’de çok bilinen ve saygın iki profesör ile çocukları korumaya yönelik bir vakfın başkanından oluşan bir kurula dış denetim sonuçlarının duyurulması ile ilgili tüm yetkiyi vermiştir (Sethi, 2000).

Ancak, bağımsız kuruluşlara yaptırılan bu etik ya da sosyal denetimin sonuçlarının kamuya duyurulması tartışma konusudur. Firmalar, bu iyi niyetli bilgiyi paylaşma girişimlerinin bazı aktivist sivil toplum kuruluşlarınca ya da medya tarafından haksızca aleyhlerine kullanıldığını belirterek, bu uygulamadan kaçınabilmektedirler (Sethi, 2000). Öte yandan, denetimin sonuçlarını açıklamamak da ilgili paydaşlarda firmayı sorgulamaya yol açmaktadır. Bu bakımdan, bir yöntem de, mümkün olduğu takdirde denetim sonuçlarının sektörel bazda duyurulmasıdır.

Ayrıca, işletme diğer bazı düzenlemeleri de etik kültürü oluşturma kapsamında ek olarak devreye sokabilir. Örneğin, bağımsız iç denetim için şartları sağlamak; “adli muhasebecilik” ve soruşturma muhasebeciliği kapsamında “dolandırıcılık müfettişleri” ya da “hile denetçileri”nden yararlanmak gibi yapılar ve süreçler oluşturulabilir⁷⁰. Bu adımlar yönetimin etik konusunda ciddiyetinin göstergesi olması bakımından önemlidir. Paydaşlar ile yapılacak toplantılar da aynı yönde katkıda bulunacaktır.

Özetle, kuruluşlar ve yöneticiler için “etik yönetim” ve “etik yönetimi” geleneksel işlevlerden strateji oluşturmaya kadar geniş bir yelpaze içerir hale gelmiştir. Zira, uygun kurum kültürü de ancak böyle oluşabilmektedir.

5.9. Tekrar Liderlik ve Etik Kurum Kültürü

Etik bir kurum kültürünün oluşması ve gelişmesi yukarıda belirtilen faktörlerin varlığı ile gerçekleşebilir: Liderlik ve etik değerler, etik kod ve davranış kuralları, etik komiteleri, etik hattı ve sorun bildirme sistemleri, etik eğitimi, insan kaynakları yönetimi, strateji, sosyal performans ve etik denetimi. Ancak, bu yapıların ve süreçlerin sağlıklı işlemesi her kademedeki yöneticilerin aktif bir biçimde görev alması, kararları ve davranışları ile örnek olması ile mümkün olabilir. Diğer bir deyişle, işin başında, ortasında ve sonunda her kademedeki yönetici başrolde. Etik kültür yöneticilerin girişimi ile başlar, ama sağlıklı gelişimi ve yerleşiklik kazanması, yani kurumsallaşması çalışanların inancı ve desteği ile gerçekleşir. Yani yöneticilerin çalışanlarını bu sürece dahil etmesi, motive etmesi, etik davranışları özümsemelerini sağlaması gereklidir. Etik komitelerin, sorun bildirme sistemlerinin çalıştırılması, etik eğitime ve İKY uygulamalarına üst önemin verilmesi, etik denetimin yapılması/yaptırılması ve sonuçlarına göre önlemler düşünülmesi - alınması bunlara örneklerdir. Örneğin, etik ödül törenlerinin kıymetsiz ve zaman kaybı olduğu izleniminin oluşması, kültürün alacağı en büyük darbelerden biridir. Bir bakıma olumsuz bir kültür oluşumu için zemin hazırlar. Bu tür düzenlemeleri renklendirmek için bazı firmalar, STK’lar ile de işbirliği içinde, gruplarca hazırlanmış etik film festivalleri, afiş yarışmaları gibi ilginç yöntemler geliştirmiştir (Trevino ve Nelson, 337).

70 Adli muhasebe hakkında daha fazla bilgi için bkz. Aktaş ve Kuloğlu, 2008

Kurum kültürünü oluşturan önemli bir unsur da örgütsel sembollerdir. Örgütsel semboller örgütün logosu, sloganları ve hikayeleri somutlaşır ve etik vurgulamalar ile örgüt iklimi güçlendirilir.

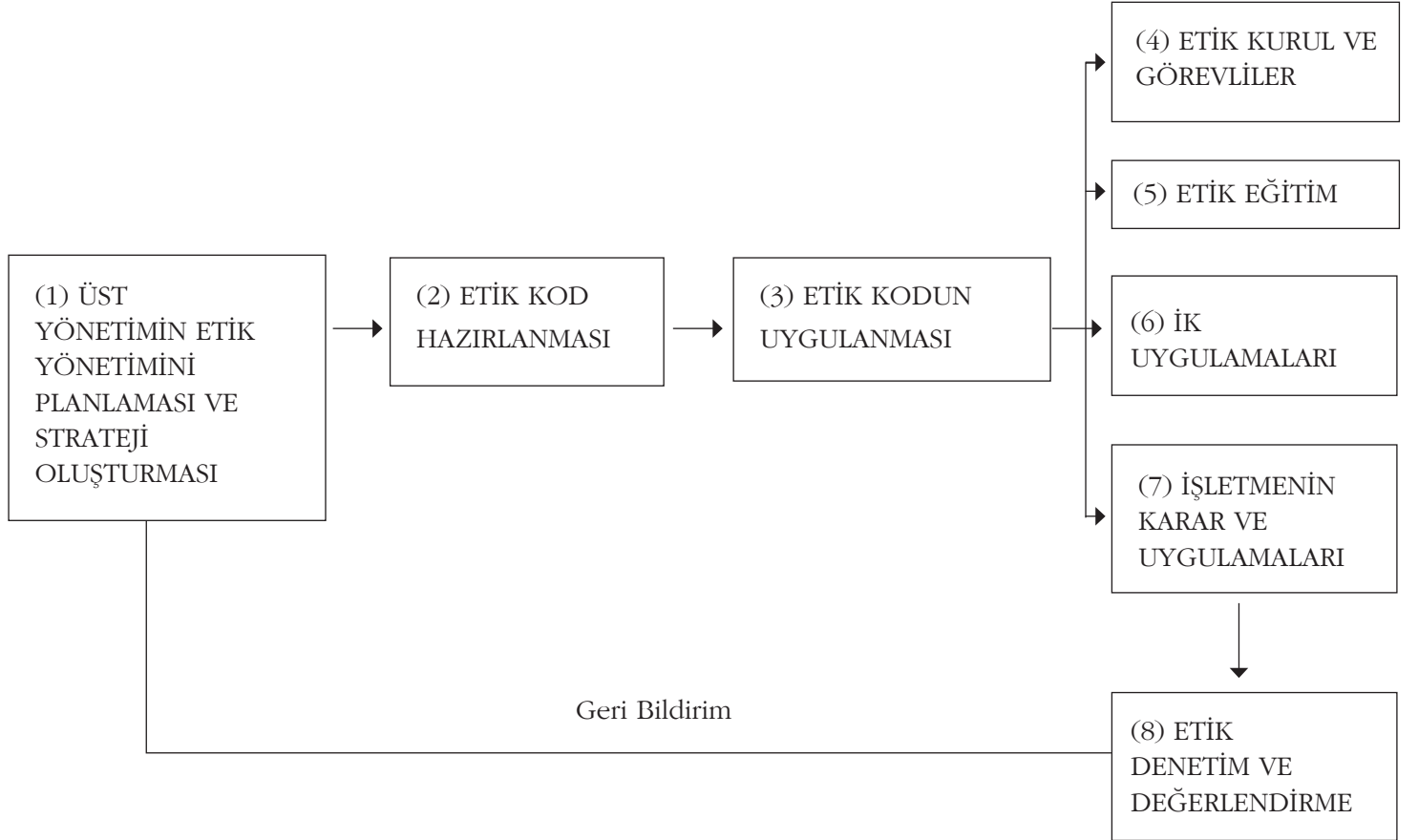
Fiziki yapıların oluşturulmasında da etik duyarlılığı yansıtmak mümkündür. Örneğin, bina içinde çevreye dost, dönüştürülebilir malzemeler kullanılması.

Özetle, her kademedeki yönetici etik kültürün oluşumuna engel olabilecek sorunlara yönelik olarak sürekli gözleme ve değerlendirme halinde olmalı, öte yandan da sürekli olarak etik kültür gelişimine katkıda bulunacak girişimlerde bulunmalı ve öneriler geliştirmelidir.

5.10. Değerlendirme

Bölümde ayrıntılı olarak incelenen faaliyet, yapı ve süreçler aşağıdaki şekilde ana hatları ile özetlenmeye çalışılmıştır. Metinde yer alan kimi ayrıntılara ve özel durumlara, özetleme nedeniyle aşağıdaki şekilde yer verilmemiştir. Bu bakımdan şekil, metnin okunmasını takiben, ana hatları hatırlatma bakımından yararlıdır.

Etik Kurumsallaşması



(1) Üst Yönetimin:

- Gerekliliğine inanması
- Önderlik göstermesi
- Hazırlık çalışmalarını yaptırması (örneğin, ilgili olabilecek uygulama örneklerinin taranması - değerlendirilmesi)
- Uzun dönemli bir perspektif gözetilmesi (3-5 yıllık)
- Kapsamlı bir yaklaşım benimsenmesi (tüm faaliyetleri ve kişileri kapsar biçimde).

(2) Etik Kod Hazırlanması

- Firmanın değerlerinin/önceliklerinin belirlenmesi
- İlgili olabilecek kodların değerlendirilmesi
- Firmaya en uygun (sektörü, faaliyetleri, kültürü, paydaşları ve çevre ile ilişkileri bakımından) kodun ana hatlarının geliştirilmesi
- Bu süreçlerde gerekiyorsa dışarıdan uzman yardımı alınması
- Bu süreçlerde, uygun bir aşamada, firma içindeki çeşitli kademelerden uygun yöntemlerle katkı ve görüş alınması
- Kodda genel ilkeler kadar firma açısından hassas konularda ya da görevlerde bulunanlar için ayrıntılı düzenlemelere yer verilmesi (gri alan bırakılmaması)
- Kodun yürütülmesinden sorumlu olanların belirtilmesi
- Kod ilkelerine ve davranış kurallarına aykırılıklar halinde, yaptırımların ve süreçlerin açık bir şekilde belirtilmesi.

(3) Etik Kodun Uygulanması

- Kodun tüm metninin, önemi, gerekliliği ve yararı hakkında açıklamalar ile tüm çalışanlara ulaştırılması
- Kod ve uygulanışı hakkında bilgi ve sorular için etik görevlilerin isimlerinin ve irtibat bilgilerinin verilmesi.

(4) Etik Kurul Ve Görevliler

- Etik yapılanmanın çatısı için etik kurulun oluşturulması (Kurulda firma dışından üyeler de görev alabilir)
- Departmanlarda etik görevlilerin belirlenmesi (Ombudsman ya da etik danışmanı isimlendirilmesi de olabilir)
- Sorun bildirme kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık tutulması.

(5) Etik Eğitimi

- Önemi, gerekliliği ve yararı hakkında bilgilendirme yapılması
- Üst kademelerden başlatılıp, tüm kademelerdeki personeli kapsamı
- Değişik kademelerde ve pozisyonlarda çalışanlar için farklı programlar (içerik, yöntem, eğitmen bakımlarından) uygulanması.

(6) İK Uygulamaları

- Etik davranışları ödüllendiren, etik dışı davranışları da cezalandıran uygulamaların yaygınlaşması
- Performans değerlendirme unsurları arasına etik davranışın dahil edilmesi
- Yıllık etik değerlendirme yapılması.

(7) İşletmenin Karar Ve Uygulamaları

- Etikliğin tüm karar ve uygulamalarda yerleşiklik kazanması
- Paydaşlar ve toplum ile sağlıklı ilişkiler oluşturulması
- Toplumsal yaşam kalitesine sosyal sorumluluk projeleri ile katkıda bulunulması.

(8) Etik Denetim Ve Değerlendirme

- Tüm etik ilintili süreçlerin denetiminin ve değerlendirilmesinin, mümkünse, dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması
- “Etik yönetim” ve “etik yönetimi” boyutlarında performansın saptanması ve gerekiyorsa işlem, araç ve süreçlerin revize edilmesi.

B Ö L Ü M

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Dünya ekonomileri genelinde devletin ve kamu kesiminin yeri, rolü ve ağırlığı giderek azalmış, buna karşılık iş dünyasının ve firmaların egemenleşen küresel pazar sistemi içinde etkinliği, işlevi ve sorumluluğu artmıştır. Bu noktada 2008 yılının son çeyreğinde başlayan küresel kriz sonucu gündeme gelen devlet müdahalelerinin ise geçici olduğu belirtilmelidir.

Özel sektör ve piyasa düzeni toplumsal refah sürecinde, ülkemizde de geçerli olmak üzere, öncü bir rol oynamaya başlamıştır. Bu öncülük beraberinde iş dünyası için yeni sorumluluklar getirmiş, bu bağlamda da “iş etiği” büyük önem kazanmıştır.

Bu çalışmada önce iş etiği ile ilgili tanımlar ve yaklaşımlar ile yurtdışındaki ve Türkiye’deki bazı gelişmeler ve uygulamalar incelenmiş, daha sonra etik dışı davranışların tanımı ve ilgili etmenlere ilişkin bir model sunulmuştur. Bunu takiben de etik bir yönetim sisteminin temel nitelikleri ve bunu oluşturmanın yöntem ve süreçleri çeşitli uygulama örnekleri ile değerlendirilmiştir.

İş etiği konuları ve sorunları, yeni sektörler, teknolojiler, buluşlar, ürünler - hizmetler ve yeni yaklaşımlar nedeniyle sürekli yeni boyutlar ve duyarlılık kazanacaktır. Biomedikal etik ve özel sağlık kuruluşları; internet üzerinden ticaret; rakipler hakkında değişik yöntemlerle bilgi toplama; çalışanların yeni beklentileri; CEO’ların tazminatları, yatırımcıların korunmasına yönelik kamusal tedbirler; sosyal sorumluluk projelerinin STK’lar ile birlikte yürütülmesi bu yeni boyutlara bazı örneklerdir. Bu bakımdan da firmaların ve yöneticilerin bu gelişmeleri değerlendirmeye almaları ve iktisadi parametreler ile etik sorumluluklar arasında uyum sağlamaları gerekmektedir.

Ancak, etik bir ortam ve kültür oluşturulması toplumdaki diğer kurum ve kuruluşların katkılarına gerektirmekte olup, bunların birbirini desteklemesi halinde iş etiğinde arzu edilen seviyeye ulaşacağı da vurgulanmıştır.

Bu durum aşağıdaki şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

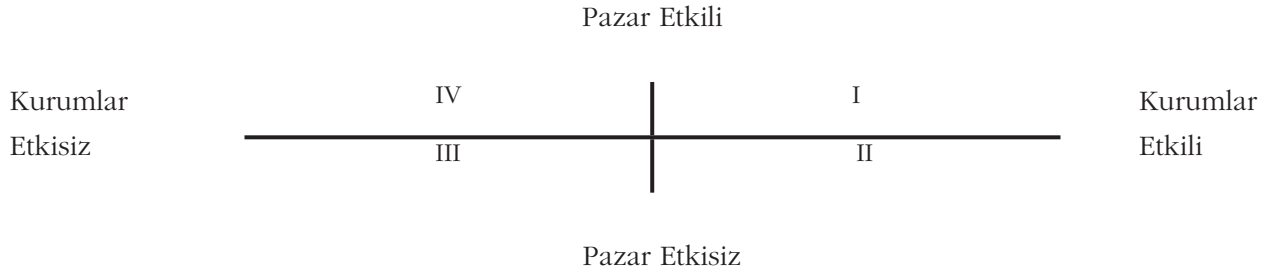


Rekabet ortamının ve müşteri bilincinin gelişmiş olduğu sağlıklı bir piyasa sisteminde, etik dışı eylem iktisadi bir yaptırım ile karşılaşacak olup, işletmenin bu durumda etik dışı davranışa yönelme ihtimali azalmaktadır.

Kamunun ve sivil kurumların denetleyici gücü etkili olduğu takdirde de, etik dışı eylem bu kez de yasal - kamusal yaptırım ve toplumsal baskı ile karşılaşacak, işletmenin bu durumda etik dışı davranışa yönelme ihtimali azalacaktır.

İş etiğinin bu model çerçevesinde ulaşacağı en üst nokta, iktisadi, yasal ve toplumsal yaptırımların etkili olduğu işaretli alanda olmaktadır⁷¹.

Bu makro model aşağıdaki şekilde olduğu gibi biraz daha derinleştirilebilir.



I) Pazar Etkili - Kurumlar Etkili: Bu durumda sağlıklı rekabet, bilinçli tüketici ve vatandaş ile yerleşik - olgun siyasal - sosyal kurumlar söz konusu olup, toplumdaki ekonomik ve siyasal güçler birbirlerini denetlemektedir. Bu ortamda, etik dışı eylem olasılığı düşüktür (Bazı gelişmiş batı ülkeleri buna örnektir).

II) Pazar Etkisiz - Kurumlar Etkili: Bu durumda, siyasal ya da sosyal kurumlar pazar karşısında baskın olup, siyasal kurumlar ve aktörler ekonomi ilintili kararlarda belirleyici rol oynamaktadırlar. Devletin, genelde sosyal rejime de egemen olduğu bu ortamda, özellikle kamu kesiminde, etik dışı eylem olasılığı yüksektir (Tek partili sistemlerin olduğu bazı Afrika ülkeleri bu duruma örnektir).

III) Pazar Etkisiz - Kurumlar Etkisiz: Bu durumda, özel sektör ve firmalar arasındaki rekabet cılız, tüketici güçsüz olup; meşruiyet sorunu yaşayan siyasal ve sosyal kurumlar da denetim işlevini yapamamaktadır. Fırsatçılık yaygındır. Bu ortamda, yasa dışı ve etik dışı eylem olasılığı çok yüksektir (Sovyetler Birliği'nin dağılması sonrası oluşan bazı yeni devletler buna örnektir).

IV) Pazar Etkili - Kurumlar Etkisiz: Ekonomik ve siyasal - sosyal kurumlar arasındaki güç dengesizliği nedeniyle, özellikle denetleyici kurumların etkisizliği sonucu, kısa zamanda rekabet yozlaşacak, tekelleşme görülebilecek ve etik dışı eylemler hızla artacaktır. (Denetimsiz büyük firmaların egemen olduğu bazı Latin Amerika ülkeleri buna örnektir).

71 Öte yandan, firmanın yaptırımları gözetmeksizin, etik değerlere bağlı olması veya etik dışı uygulamalara yönelmesi de sözkonusu olabilir.

İş etiğinin bu model çerçevesinde ulaşacağı en üst nokta, hem iktisadi hem de siyasal - sosyal kurumların etkili olduğu ve aralarında denge olduğu (I) nolu durumdur. Diğer bir deyişle, etkili özel sektör ve etkili devlet birbirini tamamlayacaktır. Her ikisinde de sağlıklı yönetim, etik dışı eylem olasılığını azaltacaktır.

Ayrıca, küreselleşme sebebiyle, artık firmaların önemli bir bölümünün başarılı ya da başarısız olması çok sayıda işletmeyi ve ülkeyi etkilemektedir. Ekim 2008'de başlayan küresel kriz bu durumu açıkça ortaya koymuştur. Bu bakımdan uluslararası regülasyon sistemlerinin de yeniden düzenlenmesine gerekmektedir.

Burada vurgulanmak istenilen husus, temel sistemlerin ve süreçlerin birbirlerini desteklemesi halinde iş etiğinde sözü edilen noktaya ulaşılabilirdir. Dolayısıyla, temel sistemlerin ve süreçlerin, yasal düzenlemeler ve uygulamalar dahil olmak üzere aynı yönde işleminin ve etik konusunda birbirlerini desteklemesinin sağlanmasıdır. Nitekim bu nedenle de çalışmamızın ısrarla vurguladığı husus iş etiğinin siyasette ve kamu yönetiminde de etik ilintili düzenlemeler ve uygulamalar ile desteklenmesi halinde daha başarılı olacaktır. Devletin, kamu yönetiminin, hukukun sağlıklı çalışması iş etiği bakımından yaşamsaldır. Yani, işletmenin çevresinde etik bir iklim oluşturulması gereklidir. Burada devletin rolü kadar meslek oda ve birlikleri ile STK'ların da katkısı önemlidir.

Öte yandan, kalkınmanın ve gelişmenin itici gücü olan girişimci; yaratıcı ve eğitilmiş yönetici; teknik yönü güçlü çalışan bir ekonominin temel taşlarıdır. Bu beşeri sermayenin etik yönden de niteliğinin yüksek olması gerekir. Bu bakımdan işletmenin içinde ve yakın çevresinde etik bir iklim oluşturulmalıdır. Bunun sorumluluğunu üstlenecek olan da girişimci, yönetici ve çalışandır.

Etik bir kültür oluşturulması için çeşitli yapı ve süreçler kullanılabilir. Etik kodu, davranış kodu, etik komitesi kurulu, etik görevlileri, ombudsman, etik eğitimi, sorun bildirme sistemleri, ifşaatçı koruma, İKY uygulamaları, kişisel bütünlüğü olan kişileri yönetici pozisyonlarına atamak, kurumsal yönetim, sosyal raporlama, dış denetim, sosyal sorumluluk, etik ve sosyal denetim, bu yapı ve süreçlere örneklerdir. Tüm bunlar girişimci ve yöneticinin liderliğini ve çalışanın da etkili katılımını gerektirir.

Etik davranmak, firmanın itibarını ve ürünün marka değerini yükseltmesi, müşterilerin, yatırımcıların ve kamunun güvenini ve desteğini sağlaması bakımından önemlidir. Bunun ötesinde özel sektör ve piyasa mekanizması birbirinden ayrı düşünülemez. Etik değer ve ilkelere göre işleyen bir ekonomik sistem, bu iki önemli kurumu güçlendirir, demokrasinin sağlıklı işlemesine yardımcı olur ve iş dünyasının toplum gözünde saygınlığını artırır. Bu bakımdan, firmaların, yöneticilerin ve çalışanların etik değerlere ve ilkelere göre hareket etmeleri hem kendilerinin hem de toplumun çıkarıdır. Bu bağlamda, "etik performans ve etik kalite" artık önemli bir başarı ölçütüdür.

EKLER

EK 1

ÖRNEK İŞ ETİĞİ KODU (Temel Başlıkları İtibariyle)

Aşağıda başlıkları ve kısa içerikleri ile bir etik kod örneği sunulmaktadır. Firmanın büyüklüğüne ve özelliğine göre başka eklemeler yapılabilir.

ANA BAŞLIK: DOĞRULARIMIZ VE BU YÖNDE ADIMLARIMIZ

BÖLÜMLER

1. KAPAK YAZISI (tercihen en üst yöneticinin imzası ile)

- Giriş
- Tanıtım
- İşletmenin doğruları, vazgeçilmezleri ve öncelikleri hakkında kısa açıklamalar
- Kodun önemi ve amaçları
- Daha fazla bilgi için başvurulacak yerler – isimler – telefonlar - mail adresleri

2. İŞLETMENİN DOĞRULARI VE ÖNCELİKLERİ İŞİĞİNDA

- Misyon ve vizyon tanımları

3. İŞLETMENİN ⁷²

- Müşteriler
- Tedarikçiler
- İş ortakları
- Rakipler
- Kamu görevlileri
- Siyasal partiler ve hükümetler ile (belirtilmek istenirse)
- Medya ile
- STK'lar ile ilişkilerinde temel kurallar ve tüm yöneticiler ve çalışanlardan beklenen davranışlar (Finans bölümü çalışanları için ve varsa Yönetim Kurulu Üyeleri ile üst yöneticiler için ilave kurallar ve kodlar)

72 Bu konulara ilişkin örnekler bkz. IV. Bölüm

IV. İŞLETMENİN⁷³

- Üretim
- Pazarlama
- Finans
- Ve insan kaynakları politika ve uygulamalarındaki ilkeler ve kurallar ve bu bağlamda yöneticilerden ve çalışanlardan beklenen davranışlar

V. İŞLETMENİN VE YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLARINA KARŞI SORUMLULUKLARI

VI. ÇALIŞANLARIN SORUMLULUKLARI VE ÇALIŞANLARDAN BEKLENİLEN DAVRANIŞLAR

VII. ÇIKAR ÇATIŞMASI DURUMLARINDA KAÇINILMASI GEREKEN DURUMLAR VE NEDENLERİ HAKKINDA AYRINTILI AÇIKLAMALAR VE (İstenirse) SORU-CEVAP KISMI İLE ÖRNEKLER⁷⁴

VIII. ORTAKLARI VE DİĞER İLGİLİ TARAFLARI DOĞRU VE SAĞLIKLI BİLGİLENDİRME

IX. (Varsa) HİSSE SAHİPLERİNE KARŞI SORUMLULUKLAR

X. TOPLUMA VE ÇEVREYE İLİŞKİN İŞLERİN YÜRÜTÜLÜŞÜNDE VE DİĞER ZAMANLARDA KURUMSAL VE BİREYSEL SORUMLULUKLAR (KURUMSAL VE BİREYSEL VATANDAŞLIK)

XI. UYGULANMASINI SAĞLAMAK ÜZERE “DOĞRULARIMIZIN” İZLENMESİ, SAPMALARIN ÖNLENMESİ, ÖDÜL VE YAPTIRIMLARIN NİTELİĞİ VE İŞLETİLMESİ

XII. (Varsa) ETİK KURUL ÜYELERİNİN YA DA GÖREVLİLERİNİN İSİMLERİ, İRTİBAT BİLGİLERİ

(Varsa) SORUN BİLDİRME MERKEZİNİN İRTİBAT BİLGİLERİ

XIII. (İstenirse) ETİK DENETİM RAPORUNUN YAYINLANMA BİLGİLERİ

73 Bu konulara ilişkin örnekler bkz. IV. Bölüm

74 Bu konulara ilişkin örnekler için bkz. III. Bölüm

XIV. (İstenirse) İŞLETMENİN YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARININ ETİK KODU OKUDUKLARI VE UYACAKLARINI İMZALARIYLA BEYAN ETTİKLERİ SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

Son bir kere daha belirtmek gerekir ki, temel başlıkları itibari ile sunulan bu etik kodu örneği, gerek başlıklarına ilaveler gerekse başlıkların altında yer alacak ayrıntılı düzenlemeler bakımından, söz konusu işletmenin büyüklüğü, bulunduğu sektörü, sahiplik statüsü, yönetim yapısı, yaşı, insan kaynaklarının niteliği ve kültürü gibi diğer özellikleri gözönünde tutularak firmaya uyarlanmalıdır.

EK 2

TÜSİAD İŞ AHLAKI İLKELERİ

ÖNSÖZ

Bu belge, günümüz iş dünyasında benimsenmiş bulunan, serbest rekabet düzeninin işletilmesi bakımından yol gösterici nitelikte olan kişisel ve kurumsal davranış, kural ve standartlarını tanımlar. İyi iş ilişkisi tesis etmek ve en iyi uygulamaları mümkün kılmak için uyulması gereken genel ilkeleri özetler.

Bu belge gücünü, gönüllü katılıma bağlı olmasından alır. Bu belgede yer alan ilke ve kuralların yüceliği inancı, her türlü denetim ve yaptırımın üzerindedir.

Üye ve kuruluşları, yurt içinde ve dışında, iş yaptığı kişi ve kuruluşlara, içinde bulunduğu topluma, müşterilerine, tedarikçilerine ve ortaklarına, çalışanlarına karşı tüm eylem ve işlemlerinde İş Ahlakı genel ilkelerine uygun tutum ve davranış içinde olur ve bu ilkelerin yaygınlaşarak benimsenmesinde görev üstlenirler.

GENEL İLKELER

A) DÜRÜSTLÜK

İş yaşamında, üyeler ve kuruluşları, onurlu ve dürüst davranış kurallarına bağlı kalırlar. Bu çerçevede:

- 1) Ticari faaliyetleri ve sundukları hizmet ve ürünleri ile, başkalarına bilerek zarar vermezler.
- 2) Saklı tutulması gereken hiçbir bilgiyi, çıkarları için kullanmazlar.
- 3) Şirketleri, yan kuruluşları, iştirakleri ile bağlı oldukları veya yönetiminde buldukları şirket veya kuruluşlarının faaliyetleriyle ilgili olarak, başka kişi ve kuruluşlara, bağımsız karar verme yeteneğini etkileyebilecek çıkarlar sağlamazlar
- 4) Kendilerinin ve başkalarının ticari ve mali durumları hakkında yanıltıcı açıklama ve tanıtım yaparak, aldatıcı davranışlarda bulunmazlar.
- 5) Ürettikleri ürün ve hizmetlerin sorumluluğunu taşırlar bu ürün ve hizmetlerin kullanılmasından kaynaklanan zararların giderilmesi için gereğini yapmaktan kaçınmazlar.

B) HUKUKA SAYGI

Üyeler ve kuruluşları tüm faaliyetlerinde, ulusal ve evrensel hukuk normlarına saygılı olmak zorundadırlar. Bu kapsamda:

- 1) Yasaların öngördüğü yönetsel ve denetsel tüm yükümlülüklerini yerine getirirler.
- 2) Doğru olmayan, sahte ya da yanlış kayıt tutmaz, yetkili mercilere yanıltıcı bilgi vermezler.
- 3) Yasadışı ya da suç oluşturacak faaliyetlere girmezler. İş yaşamında, iş ve toplum ahlakının onaylamayacağı yol ve yöntemlere başvurmazlar.
- 4) Yasaları ve uluslararası benimsenmiş dürüstlük ilkelerini saptırarak haksız rekabet doğuracak çalışmalar içine girmezler.

C) ÇALIŞMA ORTAMI ÇALIŞANLAR

- 1) Çalışanlarıyla olan ilişkilerinde, dürüstlük, eşitlik, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlama, kişiliklerine saygı duyma, yasalara aykırı işlem yapmaya zorlamama, kişisel gelişimlerine katkıda bulunma temel ilkelerine uyarlar,
- 2) Kişi ve kuruluşlar, çalışanların haklarıyla ilgili olarak ırk, renk, din, siyasi düşünce, felsefi inanç, mezhep, yaş ve bedensel engeller ve cinsiyete dayanan bir ayrıcalık yapmazlar, fırsat eşitliği sağlayan tüm yasa ve yasal düzenlemelere bağlı kalırlar. Bu özellikleri nedeniyle çalışanlar taciz edilemez. İş yerinde ırksal, dinsel ya da cinsel taciz sayılabilecek davranış ya da eylemlere izin verilmez.
- 3) Çalışanlarla ilgili bütün kişisel bilgilerin güvenlik içinde korunmasını ve gizli kalmasını sağlarlar.
- 4) Çalışanları mesleki gelişmelerine katkı sağlayacak bilgi ve becerileri edinmeleri için teşvik ederler.
- 5) Yasaların ve rekabetin getirdiği kısıtlamalara uymak kaydıyla, şirketin geleceğine ilişkin karar ve bilgileri paylaşırlar.
- 6) Çalışanların tavsiye, görüş ve şikayetlerinin dinlendiği ve değerlendirildiği kurumsal çalışmalar yaparlar.
- 7) Meslek geleneklerinin gelişmesine, uygulanmasına ve yaygınlaşmasına gayret ederler. Yazılı olmayan geleneksel iş ve ahlak kurallarının da yurt sathında yayılması ve anlaşılması için yardımcı olurlar.

D) SİYASİ PARTİLERLE İLİŞKİLER

Üyeler, şirketleri, yan kuruluşları iştirakleri ile bağlı oldukları veya yönetiminde buldukları şirket veya kuruluşlarında, aktif görevde olan milletvekillerini ve kamu görevlilerini istihdam etmezler; yönetim, denetim ve diğer hiç bir organında görev vermezler. Kamu ortaklığı bulunan üye şirketlerinin bünyesinde çalışan kamu görevlileri bu kurala istisna teşkil eder.

Çalışanlarının siyasi partilerle olan ilişkilerini ticari çıkarları doğrultusunda yönlendirmez ve bu ilişkilerden bireysel ve kurumsal çıkar elde etmeye çalışmazlar.

E) BİLGİ ELDE ETME, KULLANMA VE SAKLAMA

Üyeler ve kuruluşları, iş ilişkileri ve görevleri çerçevesinde bilgi elde etme, kullanma ve saklama konusunda şeffaflık ve dürüstlük ilkelerine özen gösterirler.

Bu çerçevede, yasalara ve rekabet güçlerini tehlikeye sokmama koşuluna uygun olarak:

1. Üyesi oldukları diğer kurum ve örgütler hakkında doğru ve tam bilgi verirler,
2. Kamuoyunu, şirket politikaları ve performansı, çevre ve etik değerleri açılarından işletmelerin yapıları ve faaliyetleri ilgili konularda bilgilendirirler,
3. Hissedarlara ve yatırımcılara, doğru bilgiye dayalı karar alabilmeleri için düzenli şekilde güvenilir ve ayrıntılı bilgi verirler.
4. Müşteri ya da iş ortaklarının iznini ve onayını almadıkça, ya da yasal bir zorunluluk bulunmadıkça, saklı tutulması gereken bilgileri korumak zorundadırlar. Bu tür bilgilerin amaç dışı ve haksız kullanılmasından sorumludurlar.
5. İş ve toplum ahlakının onaylamayacağı yol ve yöntemlere başvurarak işle ilgili sır ya da gizli bilgi elde etmeye yeltenmezler.

F) ÇEVRE

Üye ve kuruluşları, faaliyetlerinden dolayı doğanın ve kültürel ve tarihi dokunun zarar görmemesine özen gösterirler. Çevreyle ilgili bütün yasal düzenlemelere uyarlar.

UYGULAMA

Derneğin Üyeleri Yönetim Kurulu'nca saptanmış olan ve yukarıda belirtilen "İş Ahlakı İlkeleri"ne uymayı taahhüt ederler. (Tüzük Madde 5: Asil Üyelik)

Bu ilke ve kurallara aykırı davranan üyeler hakkında, üyeler doğrudan Yönetim Kurulu'na başvurur. Yönetim Kurulu, bu başvuruları uygun gördüğü takdirde, Haysiyet Divanı'na sevk eder.

Haysiyet Divanı, sevk edilen üye ile ilgili bütün inceleme çalışmalarını yürütür ve kesin kararını verir. (Tüzük Madde 7: Üyeliğin Sona Ermesi veya Üyeliğin Askıya Alınması)

KAYNAKÇA

- Adams J.S., Tashchian, A. ve Shore, T.H., (2001), "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behaviours", *Journal of Business Ethics*, 29, 199-211.
- Akaah, I. P. ve Riordan, E. A., (1989), "Judgments of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension", *Journal of Marketing Research*, 26, 112-120.
- Akarsu, B., (1984), *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Savaş Yayınları.
- Akdağ, M., (1999), *Türkiye'nin İktisadi ve İçtimai Tarihi*, Ankara, Barış Yayınları, (Cilt II, 1453-1559).
- Akıncı, A., (2001), "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Boy İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Ahlakı İle İlgili Görüşleri", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Üniversitesi, 659-672.
- Akkum, T., Kıyılar, M. ve Köse, A., (2003), "Türk Finansal Sistemindeki Etik Uygulamalar ve Bunların Bireysel Yatırımcıların Yatırım Güdüleri Üzerindeki Etkileri", *1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, 649-660.
- Aktan, C. C., (1999), *Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayını.
- _____, (1998), "Rant ve Faiz Ekonomisi Üzerine", *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 5, 42-45.
- _____, (2007), *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İstanbul: IGIAD Yayınları.
- Aktaş, H. ve Kuloğlu, G., (2008), "Adli Muhasebe ve Adli Muhasebecilik Mesleği", *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 25, 101-120.
- Alam, K. F., (1999), "Business Ethics in New Zealand Organizations: Views from the Middle and Lower Level Managers", *Journal of Business Ethics*, 22, 145-153.
- _____, (1993), "Ethics in New Zealand Organizations", *Journal of Business Ethics*, 12, 433-440.
- Aldemir, C., Özmen, Ö. N., Arbak, Y., (2003), "İş Görme Anlayışı Tanımı Ve Boyutları", *11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 1021-1023.
- Aldemir, C., Arbak, Y., Öznur, Ö., (2003), "Türkiye'de İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 1, 5-28.
- Alpender, G., (1967), "Entrepreneurs and Private Enterprises in Turkey", J. R. Hopper ve R. I. Lewis (eds), *The Turkish Administrator: A Cultural Survey*, Ankara: USAID.
- Altman, B. W., (1998), "Transformed Corporate Community Relations: A Management Tool for Achieving Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, 102/103, 43-51.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., ve Lay, M., (2005), "The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior", *Corporate Governance*, 5, 4, 43-55.
- Arbak, Y., Özmen Timurcanday, Ö.N., Katrinli, A., (1994), "Türk Yöneticilerin İş Ahlakına İlişkin Değerleri", *2. Yönetim Kongresi, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, No.1, 420-440.
- Arbak, Y., Aldemir, C., Özmen Timurcanday, Ö.N., Katrinli, A., İshakoğlu, G. ve Kesken, J., (1997), "Perceptual Study of Turkish Managers' and Organizations' Characteristics: Contrast and Contradictions", Sonja A. Sackman (ed), *Cultural Complexity in Organizations*, Sage, 87-103.

- Arıkan, S., (1995), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13, 171-180.
- Arslan, M. (2005), İş ve Meslek Ahlakı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Aşçıgil, S., (2001), “Ethical Decision-Making: Moral Reasoning of Managers”, A.Rahim, Golembiewski, R.T. ve Mackenzie, K.D. (eds), Current Topics in Management, Elsevier Science, 197-217.
- _____, (2004), “Perceptions on Corporate Social Responsibility: A Survey on Turkish Managers”, IAB-PAD Conference Proceedings, New Orleans.
- Ataklı, C., (2007), “Ahlak Etik Olunca” , Vatan Gazetesi, 26 Mayıs 2007, 22.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., ve Hatfield, J.D., (1985), “An Emprical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability”, Academy of Management Journal, 28, 449-463.
- Avrupa Konseyi, (2001), “Model Code of Conduct for Public Officials”, Appendix to Recommendation No. R(2000) 10.
- Ay, Ü., (2003), İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk, Adana: Nobel.
- Ay, Ü. ve Çelik, C., (2003), “Perceptions of Business Students About Business Social Responsibility”, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakî Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, 484-492.
- Aycan, Z., (2001), “Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challanges”, International Journal of Manpower, 22, 3, 252-260.
- _____, (2001), “Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Araştırma”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1, 1, 11-31.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonce, M., Kaicheng, Y. ve Deller, J., (2000), “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison”, Applied Pyschology: An International Review, 49, 1, 192-221.
- Aydemir, M. ve Adıgüzel, O., (2003), “İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü: Türkiye Örneği”, 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, 165-172.
- Aydemir, M., (1999), “Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 3, 1-11.
- _____, (2008), “Kişisel Değerlerin Etik Karar Vermeye Etkisi: Yönetici ve Öğrenci Karşılaştırması”, 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 694-700.
- Backhaus, K., Stone, B. ve Heiner, K., (2002), “Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness”, Business and Society, 41, 3, 292-318.
- Balkan, B. “Etik ve Etik ile Ahlak Ayırımı” , (TEDMER) tedmer.org/hakkında.htm
- Banks, S., (2003), “From Oaths to Rulebooks: A Critical Examination of Code of Ethics for Social Professions”, European Journal of Social Work, 6, 2, 133-144.
- Başar, Ahmet, H. , (1928) “Türkiye İktisat Kongresi”

Barnett, J. H. ve Karson, M. J., (1989), "Managers, Values and Executive Decisions: An Exploration of the Role of Gender, Career Stage, Organizational Level, Function and the Managerial Decision-Making", Journal of Business Ethics, 8, 747-771.

Bay, E. ve Küskü, F., (2006), "Sorumluluk mu, Karlılık mı? İsteğe bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, 707-713.

Bayrak, S., (2001), İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: Beta.

_____, (2003), "Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocatepe Üniversitesi, 117-129.

Bayramoğlu Alada, A. (1993), Yerel Yönetimde Ahlak, İstanbul:TOKİ Yayınları.

Beardshaw, V. (1981), Conscientious Objectors at Work, London: Social Audit.

Becker, H. ve Fritzsche, D.J., (1987), "Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison of Managers' Attitudes", Journal of Business Ethics, 6, 289-295.

Behrman, J.N.,(1981), Discourses on Ethics and Business, Cambridge: Gunn and Hainn.

Beliveau, B., Cottrill, M. ve O'Neill, H.M., (1994), "Predicting Corporate Social Responsiveness: A Model Drawn from Three Perspectives", Journal of Business Ethics, 13, 731-738.

Benson, G. C. S., (1989), "Codes of Ethics", Journal of Business Ethics, 8 May, 303-319.

Bentham, J., (1789), An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, Oxford: Clarendon Press.

Berkman, Ü.,(2007a), "Ethics Board: Panacea or Fashion – The Turkish Case", Journal of South Asian and Middle Eastern Studies, 30,4,50-59.

_____, (2007b), "İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğuna İlişkin Türkiye'deki Akademik Çalışmalardan Bazı Örnekler ve Gözlemler", Yönetim (İÜ- İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi), 18,56,3-9.

Berkman, Ü., (1987), "Amme İdaresi Dergisi'nde Yayınlanan Makaleler ve Türk Yönetim Bilimi", Amme İdaresi Dergisi, 20, 4, 19-42.

_____, (1983) Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet, Ankara: TODAİE.

_____, (1992), "Bureaucracy and Bribery: A Conceptual Framework" International Journal of Public Administration, 15, 6, 1345-1368.

_____, (1997), "Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvete Karşı Önlemler: Değişik Ülkelerden Bazı Örnekler", Yeni Türkiye, 3, 13, 1039-1058.

_____, (1999), "Corruption in Bureaucracy: Are the Underdeveloped Countries More Prone to Corruption?", Political and Administrative Corruption, Bruxelles: IRAS Publication, 79-97.

_____, (2001), "İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu", S.Güney (der), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel, 341-346.

_____, (2005), "İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu: Gelişimi ve Geleceğine İlişkin Bazı Gözlemler", İşveren, 43, 10, 46-48.

_____, (2008), “Değişen Etik Anlayışı ve Yolsuzlukla Mücadele”, Avrupa Birliği ve T.C. Başbakanlık Kamu Görevlileri Etik Kurulu’nun düzenlediği Etik Liderlik Semineri’ne sunulan bildiri, Ankara, 8 ve 23 Ocak 2008.

_____, ve Ş., Özen,, (2007),”Turkish Business System and Management Culture: State- Dependency and Paternalism in Transition”, E.Davel, J.P.Pupuis ve F.Chanlots (eds), Culture and Management in the Contemporary World, CD-Rom.

Besser, T. L., (1998) “The Significance of Community to Business Social Responsibility”, Rural Sociology, 63 (3), 412-431.

Bikun, R. İ., (2004), İş Ahlakı (çeviren Ahmet Yaşar), İGİAD yayını.

Boatright, J.R., (2003), Ethics and the Conduct of Business, NJ, Prentice Hall

Borden, W.E. ve Hopper, C.L. , (1921), Banking and Business Ethics, NJ: Prentice-Hall.

Bouville, M. (2008), “Whistle-Blowing and Morality”, Journal of Business Ethics, 81, 579-585.

Branco, M.C., Rodrigues, L.L., (2008), “Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies”, Journal of Business Ethics, 83, 685-701.

Brenkert, G. G., (1992), “Private Corporations and Public Welfare”, Public Affairs Quarterly, 6, 2, 155-168.

Brenner, S. N., (1992), “Ethics Programs and Their Dimensions”, Journal of Business Ethics, 11, 391-399.

Browning, J. ve Zabriskie, N.B., (1983), “How Ethical Are Industrial Buyers?” Industrial Marketing Managers, 12, 219-224.

Brytting T., (1997), “Moral Support Structures in Private Industry--The Swedish Case”, Journal of Business Ethics, 16, 663-697.

Callan, V.J., (1992), “Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics”, Journal of Business Ethics, 11, 761-769.

Carrigan, M. ve Attalla, A. (2001), “The Myth of the Ethical Consumer- Do Ethics Matter in Purchase Behaviour? ”, Journal of Consumer Marketing, 18, 7, 560-577.

Carlson, P. ve Blodgett, M.S., (1997), “International Ethics Standards for Business: NAFTA, CAUX Principles and Corporate Code of Ethics”, Review of Business, 18, 3, 20-23.

Carroll, A B., (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, 34, 4, 39-48.

_____, (1989), Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati, Ohio: South-Western.

_____, (1998), “The Four Faces of Corporate Citizenship”, Business and Society Review, 100, 1, 1-7.

_____, (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, 4, 4, 497-505.

Cengiz, E., Yazıcı, S. Pirtini, S. Kılıç, Ö., (2006), “The Ethics of Retailers”, The 12th Annual South Dakota International Business Conference, South Dakota, USA.

- Cevizci, A., (1999), Felsefe Sözlüğü, İstanbul: Paradigma.
- Chonko, L. B. ve Hunt, S. D., (1985), "Ethics and Marketing Management: An Empirical Investigation", Journal of Business Research, 13, 339-359.
- Chrismar, D., (2001), "Vice and Virtue in Everyday (Business) Life", Journal of Business Ethics, 29, 169-176.
- Clarkson, M., (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility", Academy of Management Review, 20, 1, 92-112.
- Cochran, P. L. ve Wood, R. A., (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", Academy of Management Journal, 27, 1, 42-56.
- Cüceloğlu, D., (1997), Yeniden İnsan İnsana, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çağatay, N. (1990), Bir Türk Kurumu olan Ahilik, Ankara: AKDITYK Yayını.
- Çakıcı, A., (2005), "Postmodernizmin Etik ve Düşünce Biçimimize Yansıması", Haftasonu Konferansı X, 11-13 Kasım, Nevşehir.
- Çatalca, H., ve Arslantaş, C.C., (2002), "İMKB'de İşlem Gören İşletmelerin İş Etiği Açısından Tedarikçilere, Çalışanlara ve Müşterilere Karşı Tutumları." 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, 100-107.
- Dalyan, F. ve Gökbel S.A., (2005), İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB'de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Karlılıkları Arasındaki İlişki, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, İİBF Yayını.
- Davis, K., (1973), "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", Academy of Management Journal, 16, 312-322.
- De George, R. T., (1987), "The Status of Business Ethics", Journal of Business Ethics, 6, 201-211.
- De George, R. T., (2006), Business Ethics, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Deluga, T. D., (1994), "Supervisor Trust Building, Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 315-326.
- Demir, G., (2001), "Ahilik ve Yükselen Değerler", Görüş, 46, 76-82.
- Demirci, M. K. ve Aydemir M., (2006) "Örgütsel Değerlerin İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışlarını Belirlemedeki Rolü: Bursa İlinde Gerçekleştirilen Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 9, 311-326.
- Demise, N., (2005), "Business Ethics and Corporate Governance in Japan", Business and Society, 44, 2, 211-217.
- Dikmetaş, E., Erdem, R. ve Yazgan, U., (2006), "Gözlükçülerin Sosyal Sorumluluk Algılarına Yönelik Bir Uygulama", 2. Uygulamalı Etik Kongresi, Ankara, 18-20 Ekim.
- Donaldson, T., ve Dunfee, T.W., (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", Academy of Management Review, 19,2, 252-284.
- _____, ve Preston, L.E., (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", Academy of Management Review, 22, 1, 65-91.

Driscoll, D.M. ve Hoffman, M. W., (1999), "Gaining the Ethical Edge: Procedures for Delivering Values-Driven Management", Long Range Planning, 32, 2, 179-189.

Driscoll, D.M., Hoffman, M. W. ve Murphy, J. E., (1998), "Business Ethics and Compliance: What Management is Doing and Why", Business and Society Review, 99, 35-51.

Dubinsky, A.J. ve Ingram, T.N., (1984), "Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation", Journal of Business Ethics, 3, 343-353.

Dubinsky, A.J. ve Levy, M., (1985), "Ethics in Retailing: Perceptions of Retail Salespeople", Journal of the Academy of Marketing Science, 13, 1, 1-16.

Dukerich, J.M., Nichols, M. L., Elm, D. R., Vollrath, D. A., (1990), "Moral Reasoning in Groups: Leaders Make a Difference", Human Relations, 43, 473-493.

Durkeim, E. , (1949), Meslek Ahlakı, (Çeviren M. Karasan), Ankara: MEB Yayını.

Ege, İ., Tanç, A., Gözbaşı, O. ve Özgener, Ş. , (2003), "Muhasebe Meslek Mensuplarının Muhasebecilik Meslek Ahlakına İlişkin Tutumları", 1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, 17-29.

Ekin S.M.G. ve Tezölmez, S.H. , (2000), "Türk İş Dünyasındaki Yöneticilerin İş Ahlakı Konusundaki Düşünce ve Kararları", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Sendikası Yayını, 941-968.

Ekinci, Y. , (2001), Ahilik, İstanbul: Talat Matbaası.

Epstein, E. M., (1989), "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", Journal of Business Ethics, 8, 583-595.

Erçek, M., (2006), "HRMization in Turkey: Expanding the Rhetoric-Reality Debate in Space and Time", International Journal of Human Resource Management, 17,4, 648-672.

Erdem, F., (1996), İşletme Kültürü, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını.

Ergeneli, A. ve Arıkan, S., (2002), "Gender Differences in Ethical Perceptions of Salespeople: An Empirical Examination in Turkey", Journal of Business Ethics, 40, 247-260.

Ersel, H. , (1998), "Araçların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler", İMKB, Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Ahlakına İlişkin Çalışma Kuralları, İstanbul: Acar Matbaacıları, 14-20.

European Commision, (2003), Directorate-General for Employment and Social Affairs, EU Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility, Brussels: European Communities.

European Commision, (2004), Directorate-General for Employment and Social Affairs, ABC of the Main Instruments of Corporate Social Responsibility, Brussels: European Communities.

Fayol, H., (1916), Administration Industrielle et Générale (İngilizcesi 1949da yayınlandı) General and Industrial Management, London: Pitman.

Ferrell, O. C. ve Skinner, S. J., (1988), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", Journal of Marketing Research, 25, 103-109.

Ferrell, O.C. ve Fraedrick J., (1994), Business Ethics, Ethical Decision-Making and Cases, Boston: Houghton Mifflin.

- Ferrell, O.G. ve Gresham, L.G., (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", Journal of Marketing, 87-96.
- Ford, R. C. ve Richardson, W. D., (1994), "Ethical Decision-Making: A Review of the Empirical Literature", Journal of Business Ethics, 13, 205-221.
- Freeman, R. E., (1984), Strategic Management: A Stakeholder Analysis, Boston: Pittman.
- Friedman, M., (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", The New York Times Magazine, Sept. 13.
- Fritzsche, D. J., (1988), "An Examination of Marketing Ethics: Role of Decision-Maker, Consequences of the Decision, Management Position and Sex of the Respondents", Journal of Marketing, 8, 2, 29-39.
- Frooman, J., (1997), "Socially Irresponsible and Illegal Behaviour and Shareholder Wealth", Business and Society, 36, 3, 221-249.
- _____, (1999), "Stakeholder Influence Strategies", Academy of Management Review, 24, 2, 191-205.
- Frooman, J. ve Murrell, A.J. , (2005), "Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants", Business and Society, 44, 1, 3-31.
- Görüş (2001), "TÜSİAD İş Ahlakı İlkeleri", 46, 14-15.
- Güler, E. G., (2003), "Ethics in Tourism", 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 291-299.
- Gülfidan, Ş., (1993), Big Business and the State in Turkey: The Case of TÜSİAD, İstanbul: Boğaziçi University Press.
- Gültekin, N., (2006), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Bir Uygulama Outplacement", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 26, 7, 147-151.
- Gündoğmuş, B., (2002), "Dünyanın Aradığı Yanıt", Görüş, 51, Mayıs-Haziran.
- Gupta, J.L. ve Sulaiman M., (1996) "Ethical Orientations of Managers in Malaysia", Journal of Business Ethics, 15, 735-748.
- Gürbüz, G., (2003), "Attitudes of Employees in Manufacturing Industry Towards Business Ethics", 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiri Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, 89-97.
- Gustafson, J. M., (1992), "The Booming Business of Business Ethics", Business and Society Review, 81, 84-86.
- Halıcı, A., (2000), "İş Etiği ve İ.M.K.B.'nda İşlem Gören İşletmelerin Yazılı ve Resmi Açıklamalarındaki Etik İçeriklerin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", İMKB Dergisi, 15, 109.
- _____, (2001), "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , 7, 11-27.
- _____, (2001), "Etik Konusunun Türk Basın Yazımında Temel Alanlara Yönelik Ele Alınış Sıklığı", 1. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi, Ankara: 215-222.
- _____, (2003), "İş Etiği Konusunun Türk Yazılı Basınında Ele Alınış Alanları ve Sıklığı", 1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 504-513.

Halıcı, A. ve Küçükaslan, A., (2005), "Turkish Companies' Ethical Statements: Content Analysis with Comparisons", Management Research News, 26, 45-61.

Hançerlioğlu, O., (1989), Felsefe Sözlüğü, İstanbul: Remzi Kitapevi.

Handy, C., (2002), "What's a Business for?", Harvard Business Review, 80,12, 49-55.

Harrington, S. J., (1991), "What Corporate America is Teaching About Ethics", Academy of Management Executive, 5, 21-30.

Harris, J.R., (1990), "Ethical Values of Individuals at Different Levels in the Organizational Hierarchy of a Single Firm", Journal of Business Ethics, 9, 741-750.

Hatch, M. J., (1997), Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, NY: Oxford University Press.

Hellriegel, D. ve Slocum, J.W., (1992), Organizational Behavior, St Paul: West Publications.

Heper, M., (1974), Bürokratik Yönetim Geleneği: Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyetinde Gelişimi ve Niteliği, Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.

_____, (1985), State Tradition in Turkey, London: Eathen Press.

_____, (1991), Strong State and Economic Interest Groups: The Post-1980 Turkish Experience, Berlin: Wolter de Gruyter.

_____ ve Berkman, Ü., (1979), "Administrative Studies in Turkey: A General Perspective", International Social Science Journal, 31, 2, 305-327.

Hoffman, M. ve Frederick, R. (eds), (1995), Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, McGraw Hill, 1995, 3rd edition.

Hofstede, G., (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Thousand Oaks: Sage.

Hosmer, L. R. T., (1996), The Ethics of Management, Chicago: Irwin, 3rd edition.

Hunt, S.D. ve Vitell, S., (1986), "A General Theory of Marketing Ethics", Journal of Macromarketing, 6, 5-15.

Husted, B.W. ve Allen, D.B., (2000), "Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?", Journal of Business Ethics, 27, 21-31.

İMKB, (1998), Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları, İstanbul: Acar Matbaacılık.

İnalçık, H., (1978), The Ottoman Empire: Conquest, Organization and Economy, London Variorum.

Izraeli, D., (1988), "Ethical Beliefs and Behaviours Among Managers:A Cross-Cultural Perspective", Journal of Business Ethics, 7, 263-271.

Jandarma Genel Komutanlığı, (2001), Jandarma Etiği: Meslek Ahlakı, Ankara Jandarma Okulları Komutanlığı.

Jawahar, I. M. ve McLaughlin, G. L., (2001), "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", Academy of Management Review, 26, 3, 397-414.

Johnson & Johnson Inc. (1982), Company Annual Report.

- Jones, A., (2001), "Social Responsibility and the Utilities", Journal of Business Ethics, 34, 219-229.
- Jones, M.T., (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", Academy of Management Journal, 20, 2, 404-437.
- _____, (1996), "Missing the Forest for the Trees: A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse", Business and Society, 35, 1, 7-41.
- _____, (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", Journal of Business Ethics, 20, 163-179.
- Jose, A. ve Thibodeaux, M.S., (1999), "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers", Journal of Business Ethics, 22, 133-143.
- Josephson, M., (2001), "Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning", M. Hoffman, R. Frederick ve M. Schwartz (eds), Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, McGraw-Hill, 4th edition, 87-94.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M., (1998), "Leadership, Values, and Institutions: The Case of Turkey", Research Paper, Boğaziçi University.
- Kam-Hon, L.,(1981), "Ethical Beliefs in Marketing Management: A Cross-Cultural Study", European Journal of Marketing, 15,1, 58-67.
- Kant, E., Foundations of the Metaphysics of Morals (1989).
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., (1996), The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press.
- Kaptein, M., (2002), "Guidelines for the Development of an Ethics Safety Net", Journal of Business Ethics, 41, 217-234.
- _____, (2004), "Business Codes of Multinational Firms: What do they Say?", Journal of Business Ethics, 50, 13-31.
- Kidwell, J.M., Stevens, R.E. ve Bethke, A.L., (1987), "Differences in the Ethical Perceptions Between Male and Female Managers: Myth or Reality", Journal of Business Ethics, 6, 489-493.
- Kılavuz, R., (2003), Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma, Ankara: Seçkin.
- Kıldokum, H., (2004), "İşletme Sosyal Sorumluluğu Kapsamında İşletmelerin Sosyal Performansları ile Mali Performanslarının Karşılaştırılması ve Türkiye için Bir Araştırma", Active Yönetim Bankacılık ve Finans Dergisi, Kasım-Aralık.
- Kıllıoğlu, İ., (1988), Ahlak-Hukuk İlişkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, İFAV yayını.
- Kimber, D. ve Lipton, P. (2005), "Corporate Governance and Business Ethics in the Asia-Pacific Region", Business and Society, 44, 2, 178-210.
- Kirel, Ç., (2000), Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kohlberg, L., (1973), "The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgement", Journal _____, (1984), The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages, NY: Harper and Row.

- Kotler, P. ve Lee, N., (2005), Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, NJ: Wiley.
- Kovach, K., Jordan, J., Tansey, K. ve Framinan, E. (2000), "The Balance Between Employee Privacy and Employer Interests", Business and Society Review, 105, 2, 289-298.
- Kozan, K. M., (1994), "Conflict Management in Turkey", A. Rahim ve A. Blum (eds), Global Perspectives in Conflict Management, NewYork: Praeger.
- Kuçuradi, I., (1988), Etik, Ankara: Meteksan.
- Küskü, E. ve F., (2006), "Sorumluluk mu?, Karlılık mı?, İsteğe Bağlı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi: 25- 27 Mayıs.
- Küskü, F. ve Erçek, M., (2000) "Vatandaş Kuruluş Kavramı: Türk Kuruluşları İyi Birer Vatandaş mı?", Amme İdaresi Dergisi, 33, 3, 79-95.
- Langenberg, S., (2004), "Parresiasitic Stakeholders: A Different Approach to Ethical Institutions", Journal of Business Ethics, 53, 39-50.
- Lantos, G. P., (2002), "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", Journal of Consumer Marketing, 19, 2/3, 205-208.
- _____, (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", Journal of Consumer Marketing, 18, 7, 595-630.
- Lawrence, A. T., Weber J., ve Post J., (2005), Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy, NY: McGraw-Hill, 11th edition, 471-480.
- Lee, C. Y. ve Yoshihara, H., (1997), "Business Ethics of Korean and Japanese Managers", Journal of Business Ethics, 16, 7-21.
- Lennick, D. ve Kiel, F., (2005), Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success, Wharton School Publishing.
- Lewin, A. Y., Sakano, T., Stevens, C. U. ve Victor, B., (1995), "Corporate Citizenships in Japan: Survey from Japanese Firms", Journal of Business Ethics, 14, 83-101.
- Lill, D. Gross, C. ve Peterson, R., (1986), "The Inclusion of Social Responsibility Themes by Magazine Advertisers: A Longitudinal Study", Journal of Advertising, 15, 2, 35-41.
- Lindgreen, A., (2004), "Corruption and Unethical Behaviour: Report on a Set of Danish Guidelines", Journal of Business Ethics, 54, 31-39.
- Longenecker, J.G., McKinney, J.A. ve Moore, C.W., (1989), "Do Smaller Firms Have Higher Ethics?", Business and Society Review, 71, 19-21.
- Lyons, D., (1984), Ethics and the Rule of Law, Cambridge: Cambridge University Press.
- Maignan, I. ve Ralston, D.A., (2002), "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses Self-presentations", Journal of International Business Studies, 33, 3, 497-514.
- Maignan, I. ve Ferrell, O. C., (2003), "Nature of Corporate Responsibilities: Perspectives from American, French and German Consumers", Journal of Business Research, 56, 55-67.

- Margolis, J.D. ve Walsh, J.P., (2001), People and Profits- The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance, NJ: Erlbaum.
- Matten, D., Crane, A. ve Chapple, W., (2003), " Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", Journal of Business Ethics, 45, 109-120.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D., (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", Academy of Management Review, 20, 3, 709-734.
- McDonald G., (1999), "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations", Journal of Business Ethics, 19, 143-158.
- McDonald, G. ve Zepp, R., (1990), "What Should be Done? A Practical Approach to Business Ethics", Management Decision, 28, 1, 9-13.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. ve Schneeweis, T., (1988), "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", Academy of Management Journal, 31, 4, 854-872.
- McHugh, F., (1992), İş Ahlakı (Ethics in Business'in çevirisi), İstanbul: TÜSİAD yayınları.
- Mcmahon, T. F., (1977), "History of Business Ethics", The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, Oxford: Blackwell Publishers, 317-320.
- McNamara, C., (2003), "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers", www.aytcollege.org.
- McSweeney, B., (2002), "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith-A Failure of Analysis", Human Relations, 55,1, 89-118.
- Mehta, S.C. ve Kau, A.K., (1984), "Marketing Executives' Perceptions of Unethical Practices: An Empirical Investigation of Singapore Managers", Singapore Management Review, 6, 2, 25-35.
- Mengüç, B., (1998), "Organizational Consequences, Marketing Ethics and Salesforce Supervision: Further Empirical Evidence", Journal of Business Ethics, 17, 333-352.
- Mengüşoğlu, T., (1983), Felsefeye Giriş, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Messerly, J.G., (1995), An Introduction to Ethical Theories, University Press of America.
- Michalos, A.C., (2001), "Ethics Counselors as a New Priesthood", Journal of Business Ethics, 29,3-17.
- Micklethwait, J. ve Wooldridge, A., (2005), The Company: A Short History of a Revolutionary Idea, Modern Library.
- Mill, J. S., (1861), Utilitarianism.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J., (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts", Academy of Management Review, 22, 4, 853-886.
- Moorman, R. H., (1991), "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.
- Neff, W.S. (1968), Work and Human Behaviour, NewYork: Atherton.

Nyaw, M.K. ve Ng, I., (1994), "A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study", Journal of Business Ethics, 13, 543-555.

OECD, (2003), Managing Conflict of Interest in the Public Service, Paris.

O'Neill, O., (1989), Construction of Reason: Explorations of Kant's Practical Philosophy, Cambridge, Cambridge University Press.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. ve Rynes, S.L., (2003), "Corproate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", Organization Studies, 24, 3, 403-441.

Ortaylı, İ., (2008), Son İmparatorluk Osmanlı, İstanbul, Timaş Yayınları.

Önce, G., ve Marangoz, M., (2002), "Ekolojik (Organik) Ürünlere Karşı Tüketici Davranışlarının İncelenmesi", 7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, 79-93.

Özalp, İ., Tonus H. Z. ve Sarıkaya, M., (2008), "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Bağlamında Stratejik Hayırseverlik ve Sponsorluk", 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 349-353.

Özalp, İ., Tonus, H.Z. ve Baraz, B.A.T., (2006) "The Corporate Social Responsibility Concept Within the EU Negotiations Research from Turkey" , South East Europe Review, 2, 71-86.

Özarallı, N., (2006), "İstanbul'da Çeşitli Sektörlerde Faaliyet Gösteren Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları, Şirket Kültürü ve Çalışanların Kurumsal Vatandaşlık Davranışı", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, 715-723.

Özbakan, H., (2003), "Yolsuzluk ve Bu Alanda Mücadele Eden Uluslararası Örgütler ve Birimler", Sayıştay Dergisi, Sayı 50-51, 17-34

Özdemir, Ş., Torlak, Ö. ve Altunışık, R., (2003), "Tüketici Ahlakı Üzerine Bir Araştırma", 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, 421-430.

Özen, Ş.,(2007) ve Berkman, Ü., "The Cross National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey" Organization Studies, 28, 6, 825-851.

Özen, Ş. Çakar, M. ve Kalemci, A., (2006), "Türkiye'de Çalışma Ahlakı Bir Tipoloji Önerisi" 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 3-9 Erzurum: 25-27 Mayıs.

Özgener, Ş., (2003), "Akademisyenlerin Meslek Ahlakına Aykırı Karar Verme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", 1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, 135-147.

_____, (2004), İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, Ankara: Nobel.

Özgener, Ş. ve Kaya, Y. (2003), "Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Ahlakı Standartlar Üzerine Bir Araştırma", 1. Uluslararası Türkiye İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiriler Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, 562-573.

Özkol, E., Kök, D., Çelik, M. ve Gönen, S., (2005), "Meslek Etiği ve Muhasebe Meslek Elemanlarının Etik İlkelere Duyarlılık Düzeyinin Araştırılması", Muhasebe ve Denetime Bakış, 15, 107-124.

Öztutku, H. ve Cevrioğlu, E., (2005), "Yönetim ve Etik: Özel ve Kamu Banka Şube Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7, 3, 91-104.

_____, (2004), “Yöneticilerin Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları: Afyon İlinde Faaliyet Gösteren Özel ve Kamu Banka Şubelerinde Bir Karşılaştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, VI, 2, 71-86.

Paolillo, J. ve Vitell, S. (2002), “An Empirical Investigation of Influence on Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making”, Journal of Business Ethics, 35, 65-74.

Paşa, S.F., (2000), “Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture”, Leadership and Organization Development Journal, 21, 8, 414-426.

Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M., (2001), “Society, Organizations, and Leadership in Turkey”, Applied Psychology: An International Review, 50, 4, 559-589.

Payne, D., Raiborn, C., Askvik, J., (1997), “A Global Code of Business Ethics”, Journal of Business Ethics, 16, 1727-1735.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H., (1987), In Search of Excellence, Harper&Row.

Peterson, D., (2002), “Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate”, Journal of Business and Psychology, 17, 1, 47-61.

Pinkston, T. S. ve Carroll, A., (1994), “Corporate Citizenship Perspectives and Foreign Direct Investment in the US”, Journal of Business Ethics, 13, 157-169.

Piper, T. R., Gentile M. C. and Parks S. D., (1993), Can Ethics Be Taught?, Boston: Harvard Business School.

Rawls, J., (1971), A Theory of Justice, Cambridge: Harvard University Press.

Rein, L. G., (1986), “Is Your (Ethical) Slippage Showing?”, Personnel Journal, Sept.

Reiss, M. ve Mitra, K., (1998), “The Effects of Individual Difference Factors on the Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors”, Journal of Business Ethics, 17, 1581-1593.

Resmi Gazete, 18 Ekim 2001 tarih ve 24557 sayı, “Meslek Ahlak Kuralları ile İlgili Mecburi Meslek Kararı” (24-29).

Resmi Gazete, 8.6.2004 tarih ve 25486 sayı, “Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında 5176 sayılı ve 25.5.2004 Tarihli Kanun”.

Resmi Gazete, 13.4.2005 tarih ve 25785 sayı, “Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”.

Reynolds, M.A. ve Yuthas, K., (2008), “Moral Disclosure and Corporate Social Responsibility Reporting”, Journal of Business Ethics, 78, 47-64.

Roberts, K. H., ve Boyacıgiller, N. A., (1984), “Cross National Organizational Research: The Grasp of the Blind Men”, Research in Organizational Behavior, 6, 423-475.

Robertson, D.C. ve Nicholson, N., (1996), “Expressions of Corporate Social Responsibility in U. K. Firms”, Journal of Business Ethics, 15, 1095-1106.

Roos, L. L. ve Roos, N., (1971), Managers of Modernization: Organizations and Elites in Turkey (1950-1969), Cambridge: Harvard University Press.

Rosthorn, J., (2000), “Business Ethics Auditing - More Than a Stakeholders’ Toy”, Journal of Business Ethics, 27, 9-19.

- Saatçioğlu, Ö. ve Çınar, Ü., (1972), *Türkiye’de İşletmecilik Eğitiminin Durumu ve Gelişmesi*, (yayınlanmamış rapor).
- Sargut, A.S, (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge.
- Sargut, A.S. ve Özen Ş., (2001), “Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri: Türkiye Üzerine Görgül Bir Araştırma”, Manuscript.
- Savaş, O. ve Karadal, H., (2003), “Muhasebe Meslek Mensuplarının Vergi Kaçırma ve Rüşvet Almaya İlişkin Etik Tutumları: Yozgat ve Aksaray Örneği”, *1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildiri Kitabı*, Hacettepe Üniversitesi, 48-55.
- Saybaşı, K., (1976), “Türkiye’de Özel Teşebbüs ve Ekonomi Politikası”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 13, 117-136.
- Schlegelmilch, B. B. ve Houston J. E., (1990), “Corporate Code of Ethics”, *Management Decision*, 28, 7, 38-43.
- Schlegelmilch, B. B., Bohlen, G.M. ve Diamantopoulos, A., (1996), “The Link Between Purchasing Decisions and Measures of Environmental Consciousness”, *European Journal of Marketing*, 30, 5, 35-55.
- Schminke, M., (2001), “Considering the Business in Business Ethics: An Exploratory Study of the Influence of Organizational Size and Structure on Individual Ethical Predisposition”, *Journal of Business Ethics*, 30, 375-390.
- Schwartz, M., (2001), “The Nature of Relationship between Corporate Ethics and Behaviour”, *Journal of Business Ethics*, 32, 3-5, 247-261.
- Scwartz, S., (1994), “Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimesions of Values”, M.Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi ve G. Yoon (eds), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, London: Sage.
- Sen, S. Ve Bhattacharya, C.B., (2001), “ Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility”, *Journal of Marketing Research*, 38, 225- 243.
- Serwinek, P.J, (1992), “Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses”, *Journal of Business Ethics*, 11, 555-566.
- Sethi, S.P., (2001), “Codes of Conduct for Global Business: Prospects and Challenges of Implementation”,10/4.
- Sethi, S.P. ve Williams, O.F., (2000), “Creating and Implementing Global Codes of Conduct”, *Business and Society Review*, 105, 2, 169-200.
- Shaw, S., (1976), *History of the Ottoman Empire and Modern Turkey*, NewYork: Cambridge University Press.
- Simpson, W.G. ve Kohers, T., (2002), “The Link Between Corporate Social and Financial Performance: Evidence from the Banking Industry”, *Journal of Business Ethics*, 35, 97-102.
- Sims, R. S., (1991), “The Institutionalization of Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 10, 493-506.
- Smith, C., (1994), “The New Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 72, 3, 105-116.
- Soydemir, S., (1998), “Sermaye Piyasasında Güven Unsurunun Yerleşmesinde Etik Değerlerin Rolü”, *Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları*, İstanbul: İMKB, 6-13.

- Sözbilir, N., (2000), Türkiye’de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Stackhouse, M.L., McCann, D.P., Roels, S.J. ve Williams, P.N., (1995), On Moral Business, Michigan: W.B. Erdmans Pub. Co.
- Stanwick, P.A. and Stanwick, S.D., (2009), Understanding Business Ethics, NewJersey: Pearson, Prentice Hall.
- Stone, C. D., (1991), Where the Law Ends, Prospect Heights, Ill: Wakeland Press.
- Stenberg, E., (1994), Just Business, London: Warner Books.
- Sugar, P., (1964), “Turkey: Economic and Political Modernization”, R. E. Ward ve D.A. Rustow (eds), Political Modernization in Japan and Turkey, Princeton University Press, 146-175.
- Sunar, I., (1974), State and Society in the Politics of Turkey’s Development, Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi.
- Şener, N., (2003), “Yolsuzluk Girdabı”, Görüş, 57, Kasım-Aralık, 24-34.
- Tak, B., (2002), “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocatepe Üniversitesi, 145-160.
- Tan, T., (2002), “Bağımsız İdari Otoriteler veya Düzenleyici Kurullar”, Amme İdaresi Dergisi, 35, 2, 11-37.
- Taylor, F., (1911), *Principles of Scientific Management*.
- Taylor, P. W., (1975), *Principles of Ethics: An Introduction to Ethics*, Encino, California: Dickenson.
- Tayşir, E. A., (2005), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramında Yaşanan Değişimlerin İşletme Fonksiyonları Düzeyinde İncelenmesi ve Bir Örnek Olay, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TEDMER, (2002), Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı 2002 Araştırması, www.tedmer.org.tr
- _____, (2006), Türk İş Gücünün İş Etiğine Yaklaşımı 2005 Araştırması, www.tedmer.org.tr
- _____, (2007), Etik Barometre Araştırma 2007 1. Dönem Raporu, www.tedmer.org.tr
- Tek, M. ve Reyhanoğlu, M., (2004), “Etikten Etikete İşletmelerde Çevresel Etik Söylem Eylem Farklılaşması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6, 3, 205-229.
- Tekeli, İ. ve İlkin, S., (1982), Uygulamaya Geçerken Türkiye’de Devletçiliğin Oluşumu, Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Tezel, Y. S., (1986), Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950), Ankara: Yurt Yayınları.
- Thomas, C., (1993), An Introduction to Ethics, London: Duckworth+Co.
- Thomas, D., (1993), Business Sense: Exercising Management’s Five Freedoms, Free Press, NewYork.
- Torlak, Ö. Ve Özdemir, Ş. (2003), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı Üzerine Bir Alan Araştırması”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocatepe Üniversitesi, 145-160.

Trevino, L. ve Nelson, K. A., (2007), Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, Wiley & Sons, 4th edition.

Trevino, L. ve Weaver G., (2003), Managing Ethics in Business Organizations, Stanford: Stanford University Press.

Trompenars, F. ve Hampden-Turner, C., (1998), Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business, NewYork: McGraw-Hill.

Tsalikis, J. ve Fritzsche, D. J., (1989), "Business Ethics: A Literature Review with a Focus on Marketing Ethics", Journal of Business Ethics, 8, 695-743.

Tutar, H. ve Aygen, S., (2006), "Antalya ve Erzurum'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standartlarına İlişkin Tutumları", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, 697-706.

TÜGİAD, (1992), İş Ahlakı ve Türkiye'de İş Ahlakına Yönelik Tutumlar, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1974), İş Alemi Hükümet Sorunlarına Bakış, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1978), 1978 Yılına Girerken ve 1980 lere Doğru Türkiyenin Temel Sorunları Üzerine Görüş ve Öneriler, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1983), Kamu Bürokrasisi, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1987), Türkiye'de Girişimcilik ile İlgili Sorunlar ve Çözümler, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1992), İş Ahlakı (Francis McHugh'un Ethics in Business'in çevirisi), İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1995), Optimal Devlet, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (1997), Ombudsman (Kamu Hakemi) Kurumu İncelemesi, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (2000), Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (2003), Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

TÜSİAD, (2005), Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik, Cilt I, II, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

United Nations, (1997), Corruption and Integrity Improvement in Developing Countries, NewYork.

_____, (2000a), Promoting Ethics in the Public Service , NewYork.

_____, (2000b), Professionalism and Ethics in the Public Service , NewYork.

Uysal, G. (2004), "Türk İş ve Meslek Ahlakının Tarihi ve Kültürel Boyutu Olarak Ahilik Geleneği", Gazi Üniversitesi Ahilik Araştırma Dergisi, 1, 105-137.

Ülgen, A., (2003) Global Etik ve Global İşletmelerde Uygulanan Etik Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ülgener, S.F., (1981), İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası ,İstanbul: Der Yayınları.

Üsdiken, B. ve Çetin, D., (1999), "Türkiye'de Akademik Dünyanın Yönetme İşine Yaklaşımında 1950'li Yıllarla Birlikte Ne Değişti?", Amme İdaresi Dergisi, 32, 4, 47-65.

- Valentine, S. ve Barnett, T., (2002), "Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values", Journal of Business Ethics, 40, 191-200.
- Valor, C., (2005), "Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability", Business and Society Review, 110, 2, 191-212.
- Vardi, Y. ve Weitz, E., (2003), Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Velasquez, M.G., (2002), Business Ethics: Concepts and Cases, Prentice-Hall, 5th edition.
- Verschuur, C. ve Murphy, E., (2002), "Best Corporate Citizens Have Better Financial Performance", Strategic Finance, 83, 7, 20-23.
- Waddock, S.A. ve Graves, S.B. (1997), "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", Strategic Management Journal, 18, 303-319.
- Wasti, S.A., (1998), "Cultural Barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resource Practices to Developing Countries: The Turkish Case", International Journal of Human Resource Management, 9, 4, 608-631.
- Weaver, G. R., (1993), "Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues", Business and Society, 32, 1, 44-58.
- Weber, M., (1905) (1930), The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism, Allen and Urwin.
- _____, (1982), Essays in Sociology, H.H. Gert ve W. Mills (eds), London: Routledge and Kegan Paul.
- Weeks, W. A. ve Nantel, J., (1992), "Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study", Journal of Business Ethics, 11, 753-760.
- Wilson, I., (2000), "The New Rules: Ethics, Social Responsibility and Strategy", Strategy and Leadership, 20, 2, 13-16.
- Wood, D.J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review, 16, 4, 691-718.
- Winfield, M., (1990), Minding Your Own Business: Self-regulation and Whistle-Blowing in British Companies, London: Social Audit.
- Yazıcı, S., (1999), Felsefeye Giriş, Alfa.
- Yılmaz, A., (2005), "Belediye Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Adapazarı Büyükşehir ve Merkez Belediyesi'nde Bir Araştırma", 2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 312-324.
- Yönet, E., (2005), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 13, 239-264.
- Yurtsever, G., (2000), Şirket Etik Kodu, Ankara: Barış Yayınevi.

İnternet Kaynakları

www.beyaznokta.org.tr

www.cauxroundtable.org

www.ethics.whq.boeing.com

www.globalreporting.org

www.igiad.com.tr

www.iso.org

www.iso14000.org

www.oecd.org

www.peryon.org.tr

www.rok.org.tr

www.sa-intl.org

www.tbb.org.tr

www.tedmer.org.tr

www.tusiad.org

www.unglobalcompact.org

