

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

Prof.Dr.Ümit Berkman – Bilkent Üniversitesi
Doç.Dr.Mahmut Arslan – Hacettepe Üniversitesi

23 Haziran 2009

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 sunulmuş ve de
- etik bir yönetim sisteminin temel nitelikleri ve bunu oluşturmanın yöntem ve süreçleri çeşitli uygulama örnekleri ile değerlendirilmiştir.

- Ancak, etik bir ortam ve kültür oluşturulması toplumdaki çeşitli sektör, kurum ve kuruluşların da katkılarını gerektirmekte olup, bunların birbirini desteklemesi halinde iş etiğinde arzu edilen seviyeye ulaşılacağı da vurgulanmıştır.
- Bu raporun konusu “iş etiği” olmakla birlikte, en başından vurgulanmak istenen husus işin “iş etiği” ile bitmediği, toplumdaki ve özellikle kamudaki etikin de devrede olması gerektiğidir.

- Raporun
 - hem akademik nitelikte olmasına
 - hem de uygulamacılara yardımcı olacak nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

Yani, bazı teorik ve terminolojik uzun tartışmalardan kaçınılmış, ama araştırmaya dayalı bilgilerin sistemli ve tutarlı bir biçimde sunulmasına dikkat edilmiştir.

- Konu hakkındaki
 - temel ve yakın tarihli önemli çalışmalar ve araştırmalar ile
 - çeşitli ülkelerden uygulama örnekleri incelenmiş, raporun başvuru kaynağı niteliğinde olmasına çalışılmıştır.
- Sonul amaç, iş etiği konusunda tüm tarafların duyarlılığının ve bilincinin yükseltilmesidir.

Rapor, “Giriş” dahil yedi bölümden oluşmaktadır.

- Giriş
- I. Bölüm: Etik: Tanım, İlkeler, Yaklaşımlar
- II. Bölüm: İş Etiği ve Tarihsel Gelişimi
- III. Bölüm: İş Etiğine İlişkin Türkiye’deki Gelişmeler
- IV. Bölüm: Çıkar Çatışması ve Etik-dışı Davranışları Etkileyen Faktörler
- V. Bölüm: Etik Yönetimi: Kurumsal Etik Yapı, Süreç ve Kültür Oluşturulması ve Yönetimi
- VI. Bölüm: Değerlendirme ve Sonuç.

- GİRİŞ: NEDEN İŞ ETİĞİ?

NEDEN ŞİMDİ?

NASIL BİR İŞ ETİĞİ?

- 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, bu bağlamda da “iş etiği” daha da önem kazanmıştır.
- Firmaların ve yöneticilerin iktisadi parametreler ile etik ve sosyal sorumluluklar arasında uyum sağlamaları gerekmiştir.

- Özellikle son 30 yılda
- tüketicilerin farkındalık ve duyarlılık düzeyleri yükselmiş;
- müşteri grupları bilinçli, güçlü ve nazlı duruma gelmiş;
- tüketici koruma dernekleri ve çevreci kuruluşlar işletmelerin “açıklarını” kollamaya başlamış;
- sivil toplum kuruluşları ve medya işletmelerin topluma ne katkıda bulunduklarının hesabını sormaya başlamış;
- çalışanların eğitim düzeyi ve beklentileri yükselmiş;
- devletin çeşitli konularda denetleme-düzenleme girişimleri artmıştır.

- İşletmeler de “sorumlu”, “tüketiciyi”, “toplumu”, “çevreyi”, “çalışanını”, düşünen-gözeten ve toplumsal yaşamı zenginleştirmeye çalışan ahlaklı-etik kurum imajının değerini farketmişlerdir.

- Bir bakıma
 - mali kapital kadar “itibar kapitali” de önem kazanmış,
 - yöneticilerden “paydaş yönetimini” bilmeleri ve uygulamaları beklenir olmuştur.

Yani bir işletmenin asıl amacı kar sağlamak olsa da, içinde bulunduğu toplumun sorunlarına duyarlı olması ve yaşamına katkıda bulunması beklenir olmuştur.

Artık iş etiği ve sosyal sorumluluk iç içe girmiş olup, birbirlerinden ayırt edilmeleri neredeyse imkansız hale gelmiştir.

- Öte yandan ABD ve Avrupa'daki bazı büyük şirketlerdeki yönetim skandalları da etik konularını gündemde tutmuştur.
- Sonuçta 2000'lerde artık 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.

ETİK VE İŞ ETİĞİ (I. BÖLÜM + II. BÖLÜM)

- İş etiği, etiğin bir alt kümesi olup, iş dünyasındaki etik sorunları inceler (“betimleyici” yönü), davranışlara rehberlik etmek üzere standartlar-kurallar geliştirmeye çalışır (“normatif” yönü).
- İş yaşamında etik konular denildiğinde toplumun diğer kesimlerine göre işletmelerde ve iş çevrelerinde daha büyük ya da daha çok zafiyetler, zayıflıklar ve etik sorunlar olduğu anlaşılmamalıdır.

- Kastedilen, günümüzde işletmelerin ve yöneticilerinin toplumlarının ve hatta diğer toplumların yaşamında artan önem ve etkileri nedeniyle daha başarılı ve mükemmel olmaları için etik bağlamının gözetilmesidir.

- İş etiği zaman zaman işletme etiği, şirket etiği, firma etiği, ticaret ahlakı olarak da adlandırılmıştır.
- İş etiği kavramı (business ethics),
esasinda çalışma etiğini (work ethics) ve
meslek etiğini (professional ethics) de
kapsamaktadır.

- İş etiği, işletmeciliğin işlevsel alanları itibariyle de bir sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Bu işlevler çoğu işletmede fonksiyonel departmanlar olarak karşımıza çıkabilmektedir.
- Bu bağlamda
üretim etiği,
pazarlama etiği,
finans etiği,
muhasebe etiği,
yönetim etiğinden söz edilebilir ve etik ve etik-dışı eylemler bu çerçevede incelenebilir.

- Ürünün-hizmetin güvenliği ve kalitesi,
- satış sonrası hizmet ve garanti koşulları,
- reklamların içeriği ve niteliği,
- yatırımcıların hakları ve menfaatleri,
- finansal tabloların niteliği ve gerçekliği,
- insan kaynakları yönetimi ve
- işletmelerin doğaya ve çevreye ilişkin politikaları işlevsel alanlardaki etik konularına birer örnektir.

İŞ ETİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ (II. VE III. BÖLÜM)

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

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

- Bu konudaki literatür yakın zamana kadar daha çok ekonomik hayatta devletin üstlendiği ya da üstlenmesi istenilen işlevleri ve rolleri esas almış, özel sektör ve piyasa sistemi ile ilgili değerlendirmeler ise arka planda kalmış ve sonuçta da sağlıklı bir entellektüel birikim oluşamamıştır.

- Devletin başatlığı gerek uygulamada gerekse de düşünsel ve söylem alanındaki onaylama ile uzun süre sürmüş, işinsanları ise özel sektör ve piyasa ekonomisi hakkındaki olumsuz algılama ile mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Nitekim, kurucuları TÜSİAD'ın bu önyargılı ve olumsuz tabloyu değiştirmesini de amaçları arasında görmüşlerdir.

- Öte yandan, 1980ler ve 90lardaki yolsuzluk ve rüşvet skandalları, kontrolsüz ve popülist nitelikli kamu harcamaları – destekleri, “temiz toplum” ve “kirlilikle mücadele” çağrılarına ve arayışlarına yol açmıştır.
- Bu bağlamda TÜSİAD
 - 1992 yılında Francis McHugh’un Ethics in Business başlıklı kitabının çevirisini İş Ahlakı olarak yayınlayarak ve de
 - 1995 yılında tüzüğüne “iş ahlakı ilkelerini” ekleyerek, bu konuda TÜSİAD’ın ve TÜSİAD’a yakın iş dünyasının duyarlılığını ve sorumluluğunu sergilemiştir.

- Ayrıca ilk sayısı Ocak-Şubat 1992de çıkan Görüş dergisinde de Basın Ahlakı, Politikada Ahlak Krizi, Temiz Toplum, Sınai Mülkiyet Hakları ve Şeffaflık ve Denetim gibi etik odaklı konular ele alınmıştır.

TÜSİAD'ın süreli yayınlarından Görüş dergisinin Ocak-Şubat 2001, 46. sayısında (s. 14-15) 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

başlıkları altında toplanmıştır.

- TÜSİAD'a göre serbest rekabet düzeninin işletilmesi, iş yaşamında “güvenin” yerleşikleşmesi, etiğe aykırı davranışların önlenmesi bakımından bu ilkeler ve kurallar esastır.
- Ayrıca belirlenen kurallar üretimden tanıtıma, satıştan satış sonrası işlemlere kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsamakta ve üyeler ve kuruluşları için temel standartlar koymaktadır.

- 2000lere kadar gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında, iş etiğinin ülkemizde çağdaş niteliği ve boyutu ile nispeten yeni olduğunu, çalışmaların da genellikle sınırlı kaldığını, ancak 2000lerden bu yana ise, bazı önemli gelişmeler olduğunu söylemek mümkündür.
- Raporda bu gelişmeler
 - TÜSİAD'ın girişimleri,
 - kamu yönetimindeki bazı düzenlemeler,
 - iş dünyasında ve bazı kuruluşlardaki gelişmeler,
 - bazı STK'ların etkinlikleri ve katkıları,
 - üniversiteler ve akademik çevrelerdeki ilgili çalışmalarayrıntılı olarak sunulmuş ve değerlendirilmiştir.

ETİK-DIŞI DAVRANIŞLARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER (IV. BÖLÜM)

- Etik-dışı eylem özünde kişisel çıkar ya da örgütün çıkarı adına etik ilke ve kuralların ihlalidir (Çeşitli örnekler için ana metne bakınız). Etik-dışı ya da etik-karşıtı davranış örneklerinin listesi hayli uzun hatta neredeyse sınırsız olabilir.
- İş etiği ilişkili davranışları, yani etiğe uygun ya da etik-dışı eylemleri, etkileyen faktörler dört ana kümede değerlendirilmiştir. Herbir kümede de alt faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler etik-dışı davranış olasılığını etkilemekte, yani olasılığı artırmakta ya da azaltmaktadır.

I. Kişiyeye İlişkin Etmenler

Kişinin Değerleri, Öncelikleri, Tecrübeleri

Kişinin Risk Değerlendirişii

Kişinin Demografik Özellikleri

Kişinin Pozisyonu ve Kıdemi

II. Eyleme İlişkin Etmenler

Açık Etik İhlali – Gri Alanlar

Etkilenen Kişiler/Paydaşlar ve Durumsal Faktörler

III. Kuruma İlişkin Etmenler

Kurumun Yönetim Geçmişi, Değerleri ve Kültürü
Etik Kodların ve Etik Eğitimin Varlığı
İşletmenin Bulunduğu Sektörün Etik İklimi ve
Sektörün Rekabet Tanımı

IV. Çevreye İlişkin Etmenler

Ekonomik Çevre (Belirginlik Düzeyi)
Siyasal Çevre (Devlet ve Özel Sektörün Karşılıklı
Konumları)
Sosyal-Kültürel Çevre (Türk Yönetim Kültürü)
Diğer Çevre Etmenleri: Yargı Süreci, Medya, STK ve
Uluslararası Kuruluşlar

- Bu konular “Türk Yönetim Kültürü” bağlamında da irdelenmiş ve bazı önermelerde bulunulmuştur (Örneğin “geniş güç mesafesi” ve bireyci değil “toplulukçu” olma özelliklerinin egemen olması durumunda örgütlerde nesnellik ve profesyonellik zorlaşmaktadır. Ya da, “belirsizlikten kaçınma” özelliği ile işler seyrine bırakılmakta ve örneğin paydaş yönetimine sıcak bakılmamaktadır).

ETİK YÖNETİMİ (V. BÖLÜM)

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

Bu örneklerin alındığı firmaların bazıları şunlardır :

American Express

Body Shop

Boeing

Caterpillar

Coca Cola

General Electric

General Dynamics

Johnson & Johnson

Lockheed – Martin

Mattel

Microsoft

Motorola

Nike

Northrop

Pacific Bell

Texas Instruments

Xerox

- 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

(Ana metinde ayrıca başlıkları itibariyle bir Etik Kod Modeli de sunulmuştur.)

ETİĞİN KURUMSALLAŞMASI



Etigin kurumsallaşma derecesi için aşağıdaki sorular sorulabilir ve böylece “etiklik ölçümü” sağlanabilir. Bu ölçümün ve denetimin dış kuruluşlara yaptırılması ve sonuçlarının yayınlanması da önemli bir husustur.

- Yöneticiler etik konusunda liderlik yapmaktadırlar?
- 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 terfii 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 ödülleri, törenler ne ölçüde prestijli görülmektedir?
- Kurum içi konuşmalarda-sohbetlerde etik sözcükleri-söylemleri ne ölçüde-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-güzelleştirilmesi, 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 uluslar arası 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?

SONUÇ (VI. 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, bu bağlamda “iş etiği” daha da önem kazanmıştır.
- Firmaların ve yöneticilerin iktisadi parametreler ile etik ve sosyal sorumluluklar arasında uyum sağlamaları gerekmiştir.

- “Etik performans” ve “etik kalite” önemli başarı ölçütleri olmuştur.
- “Etik yönetim” ve “etik yönetimi” artık iş dünyasının ve işletme yönetiminin temel paradigmlarından olmuştur.

TEŞEKKÜR EDERİZ.

BÖLÜMLER

I. KAPAK YAZISI (tercihan en üst yöneticinin imzası ile)

- GİRİŞ
- TANITIM
- İŞLETMENİN DOĞRULARI, VAZGEÇİLMEZLERİ VE ÖNCELİKLERİ HAKKINDA KISA AÇIKLAMALAR
- KODUN ÖNEMİ VE AMAÇLARI
- DAHA FAZLA BİLGİ İÇİN BAŞVURULACAK YERLER – İSİMLER – TELEFONLAR - MAİL ADRESLERİ

II. İŞLETMENİN DOĞRULARI VE ÖNCELİKLERİ IŞIĞINDA

- MİSYON
- ve VİZYON TANIMLARI

III. BUNLARIN IŞIĞINDA VE BAĞLAMINDA İŞLETMENİN

- MÜŞTERİLER
- TEDARİKÇİLER
- İŞ ORTAKLARI
- RAKİPLER
- KAMU GÖREVLİLERİ

(Belirtilmek istenirse)

- SİYASAL PARTİLER VE HÜKÜMETLER İLE
- MEDYA İLE
- STK'LAR İLE İLİŞKİLERİNDE TEMEL KURALLAR VE TÜM YÖNETİCİLER VE ÇALIŞANLARDAN BEKLENİLEN DAVRANIŞLAR (Finans bölümü çalışanları için ve varsa Yönetim Kurulu Üyeleri ile üst yöneticiler için ilave kurallar ve kodlar) (Bunlara ilişkin örnekler IV. Bölüm'de verilmişti).

IV. (Yine yukarıdakilerin ışığında)

- İŞLETMENİN
- ÜRETİM
- PAZARLAMA
- FİNANS
- ve İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKA VE UYGULAMALARINDAKİ İLKELER VE KURALLAR VE BU BAĞLAMDA YÖNETİCİLERDEN VE ÇALIŞANLARDAN BEKLENİLEN DAVRANIŞLAR (Bunlara ilişkin örnekler IV. Bölüm'de verilmişti).

- 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 ÖRNEKLER (Bunlara ilişkin örnekler III. Bölüm'de verilmişti).

- 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
- 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 de 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.