

BEKİR KUL

Etik Kod Rehberi

 SERÜVEN
YAYINEVİ

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana
Birinci Basım / First Edition • © Mayıs 2023
ISBN • 978-625-6450-29-5

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla
çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing.
Citation can not be shown without the source, reproduced in any way
without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fe vzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

BEKİR KUL

Etik Kod
Rehberi

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	VII
GİRİŞ	1
ETİK.....	3
ETİK KODLAR.....	11
1. Etik Kod Tanımı	16
2. Etik Kodların Önemi ve Rolü.....	24
3. Etik Kodun Amacı.....	38
4. Türkiye’de Etik Kodlar	50
5. Etik Kodların Kapsamı ve İçeriği	54
6. Etik Kodun Geliştirilme Süreci.....	57
7. Etik Kod Konularının Seçimi	67
8. Etik Kod Kontrol Listesi ile Çalışmaların Kontrolü	69
9. Etik Kodların Kalitesi	70
10. Etik Kodların Duyurulması.....	81
11. Etik Kodların Güncellenmesi ve Yeniden Yazılması.....	82
12. Etik Kodların Uygulanması	85
13. Etik Kod Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar, Başarısız Uygulamalar ve Çözüm Önerileri	89
14. Güçlü Rol Modeller	102
15. Etik Eğitim Programları.....	108
16. Etik Kod Uygulamalarında Denetim, Kontrol, İzleme ve Değerlendirme Çalışmaları.....	109
SONSÖZ.....	117
KAYNAKLAR.....	129

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Etik sistemlerin güçlü yanları ve temel eleştiriler ..	8
Tablo 2. Etik kodların iş yaşamındaki rolü	25
Tablo 3. Bir etik kodun taşınması gereken özellikler	34
Tablo 4. Bir işletmenin etik kodlara sahip olma nedenleri..	35
Tablo 5. Etik Kodlar Çalışanların Davranışını Sekiz Farklı Biçimde Etkiler	42
Tablo 6. Etik Kodların Şekillenmesinde etkili olan temel değerler	55
Tablo 7. Etik kodların oluşturulmasındaki ana ilkeler	59
Tablo 8. Bir etik kodun sahip olması gereken nitelikler	62
Tablo 9. Etik kod geliştirme sürecinde alternatif model önerisi.....	63
Tablo 10. Ülkelerin etik kodları ve bu kodlar ile getirilen çıkar çatışması ve iş kısıtlamalarının karşılaştırmalı tablosu.....	64
Tablo 11. Etik kodların içermesi gereken bilgiler	67
Tablo 12. Etik kod oluşturma sürecinde kullanılabilecek soru listesi	69
Tablo 13. Yöneticiler için etik kod denetimi soruları ...	115

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Etik kod geliştirme adımları.....	59
Şekil 2. Etik kod hazırlama sürecinde dikkat edilmesi gereken konular	60
Şekil 3. Etik kod oluşturma süreci.....	62

SUNUŞ

Uzmanlaşmak ve bir alanda kendini geliştirmek için; kitaplar almak, iyi bir kursa gitmek veya ünlü hocalardan ders almak öncelikle akla gelen fikirler arasındadır. Bizler bir sınava hazırlanırken ya da bir alanda beceri kazanırken örneğin, matematik kursuna giderek matematiği, tarih dersine giderek tarihi veya iş hayatında yöneticilik kursuna devam ederek yöneticilik ilkelerini öğrenmekteyiz. Ya etik davranmayı, örnek bir iş ahlakına sahip olmayı, prensip ve ilke sahibi olmayı nereden öğreneceğiz? Ya da bu soruyu farklı şekilde sormak mümkün: “*Etik kursuna giderek etik olmayı öğrenebilir miyiz?*”

Bazı kabiliyetler o alandaki önemli kitapları okuyarak, eğitim programlarına devam ederek ve iyi hocalardan ders alarak kazanılabilir. Geriye kalanların büyük kısmının ise yaradılış ve huyla ilgili olduğu kabul edilmektedir. Kimi düşünürlere göre ahlaki alışkanlıklar talimle, okuyarak veya bir sınıf ortamında öğrenim görerek kazanılamıyor. Bununla birlikte “*çalışma hayatında etik yaklaşım*” yaşam boyu kendimizi geliştirerek, olaylardan dersler çıkartarak, tecrübe ederek, okuyarak, izleyerek ve gözlemleyerek güçlendirebileceğimiz bir kazanımdır. Etik konusunda çalışmalar (eğitim programlarına katılma, kitap okuma, ders alma, ders çalışma) ahlaki yönden gelişmemizi sağlayabilir ve iş etiği çalışma hayatımızda olaylara ahlakî açıdan nasıl yaklaşacağımızı gösterebilir.

İnsanlar ahlaki ilkeleri takip etme konusunda iç dünyalarında karmaşaya düştüklerinde etik problemlerle ve zor sorularla karşılaşır:

- Şirketin kendini toparlaması için çalışanların işten çıkarılması mı veya iflas gibi şirket için çok kötü sonuçların doğması mı tercih edilmeli?

- Etik meseleleri sadece vicdan muhasebesi yaklaşımı

kullanılarak ele alınabilir mi? Yoksa bu konuda iyi bir detaylandırılmaya mı gitmek gerekir?

- Bizim vicdani değerlerimiz, kural ve yargılarımız karışımımızdaki insanlarınki ile çatışırsa ne olacak?

- Bir hayatı kurtarma söz konusu olduğunda yalan söylemeliyim?

- Annenin hayatı mı önemli henüz doğmamış bebeğin mi?

- Cinayet suçunun cezası idam olmalı mı?

Bu uzunca listeye soru ekleme işi muhtemelen ilk insanla başladı ve eklenen yeni sorularla liste gün geçtikçe geleceğe doğru uzayıp gidiyor. Günümüzde yapısı ya da fiziksel konumu ne olursa olsun tüm şirketler, kurumlar ve organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için yaşanan değişime uyum sağlamak ve zor sorulara doğru cevaplar bulmak zorundadır. Etik ve etiğin pratikte yansıması olan etik kodlar bu tür meydan okumalara, değişim taleplerine, zorlayıcı sorulara hızlı, etkili ve doğru bir şekilde cevap verebilme sürecinde en güçlü destekleyicilerdendir.

Bu kitapta felsefe ve teoriden daha çok uygulamaya ağırlık verilmeye çalışılmıştır. Daha az “Teorik” ve daha çok “Pratik” olmak üzere temelde iki bölüme ayrılan ve alanında bir el kitabı olma özelliğini taşımasını beklediğimiz bu çalışmada;

-Etik kodlar nasıl hazırlanır?

- Etik kodlar nasıl uygulanır?

- Etik kodlar nasıl güçlendirilir?

- Etik kod uygulamaları nasıl yenilenir ve sürdürülür?”

sorularına pratik cevaplar aranmaktadır.

Kitabın giriş bölümünde etiğin ve etik kodların tarihsel gelişim süreci, çalışmanın amacı, kapsamı ve öneminden

bahsedilmiş, ikinci bölümde etiğin tanımı yapılmış, üçüncü bölümde etik kod kavramının teorik arkaplanına değinilmiştir. Teorik çerçeveden sonra daha çok uygulamaya dönük önerilere geçilerek; etik kodların hazırlanmasına değinilmiş, etik kodların uygulanması, etik kod uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, ile etik kod uygulamalarının güçlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

Bu kitap Meral ELÇİ danışmanlığında yürütölen “Kurumsal Etik Kodların Öncülleri ve Sonuçları” adlı doktora tezinin kavramsal çerçeve kısmından yararlanılarak hazırlanmıştır.

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dönemde yaşadığımız değerler karmaşası ya da daha doğru bir tabirle her gün daha da güçlenen değersizlik ortamı; siyasi, sosyal, ekonomik ve çevresel krizler, bir türlü çözülemeyen anlaşmazlıklar ve sonlandırılmayan çatışmaları da içeren küresel dinamiklerin çalışma hayatına yansımalarının sebep olduğu ve giderek artan olumsuzluklar, bağımlılıklar ve çalışma ortamlarında yaşanan suiistimaller, yeni örgütlenme biçimleri, yeni örgütsel kısıtlamalar ve yeni fırsat türleri iş etiği ve sosyal sorumluluk konularına artan küresel ilgiyi de beraberinde getirmiştir.

Etik kodlardaki değişiklikleri doğrudan etkileyen en önemli güçlerden biri iş dünyasındaki küreselleşmedir. Küreselleşme teorileri, küresel sorunların daha fazla dikkate alınmasını içeren örgütsel yakınlaşmaları ve kurumsal etik kodların yaygınlaşacağını öngörmektedir. Bunun yanında diğer birçok alanda yaşanan küresel eğilimler göz önüne alındığında, son otuz yıl içerisinde deneysel çalışmaların; etik kodların kabulünde genel bir artışa işaret etmesi şaşırtıcı değildir.

Tarihte Hammurabi ilk etik kod yazanı olarak bilinmektedir. Ortaçağ'da ise İngiliz hukukçular kodların temelini atmışlardır. Günümüze kadar değer yargılarının değişikliğe uğramasına rağmen hala etik kodlarında sözü edilen bu dönem anlayışının etkisi bulunmaktadır. Çağdaş anlamda etik kodlar, endüstri devriminin ilk günlerine kadar uzanmaktadır. Bu dönemde geliştirilen etik kodlarındaki amaç, geleneksel feodal sistemin yerini almaktır. İlerleyen süreçte ortaya çıkan farklı ekonomik örgütlenmeler büyümek için eski Ortaçağ değerlerini yıkmayı çalışmışlardır.

Etik kodların 20. yy'da daha da önem kazanmasının nedeni organizasyonların istihdam ettiklerinden sorumlu olması ilkesidir. Esas olarak *“Lütfen, efendim cevap versin!”* ilkesiyle, işletme sahibini hukuka karşı koruması düşüncesi, etik koduna gerek duyulmasına neden olmuştur (Yurtsever,

2000). 1970’li yıllardan sonra işletmelerde kişinin moral sorumluluğu yerine, şirketin moral sorumluluğunun gündeme gelmesi işletme etiğinin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur (Reed, 1999). İşletmeler özellikle 1990’lı yıllarda etik kodlar üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Ancak bu işletmeler için yeni bir şey değildir. Örneğin 1913 yılında J. C. Penney şirketinin “Penney Fikri” ve 1940’larda Johnson&Johnson’s şirketinin etik bildirisinde etik kodlara rastlanmaktadır. 1950’li yıllarda büyük ölçekli işletmelerin %15-%40’ı arasında etik kodlar oluşturduğu görülmektedir (Benson, 1989). 1992 yılında bu oran, Amerikan firmalarında %93’e, Kuzey Amerika ve Avrupa firmalarında ise % 83’e ulaşmıştır. Böylece 1990’lı yıllarda işletmeler için yazılı etik kodlar oluşmaya başlamıştır

Yapılan bu değerlendirmeler ve tarihî seyrin ışığında şekillenen etik kodların, yönetim ekibinin etik kodlara olan bağlılığı ve karar vermede her seviyede kullanımı sayesinde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabildiği öne sürülmektedir (Gilley, Robertson ve Mazur, 2010). Günümüzde büyük şirketlerin yüzde 90’ ından fazlasının da dâhil olduğu birçok organizasyonun, ahlakî sorunlara ve endişelere hitap eden etik kodları veya çeşitli güvenceleri bulunmaktadır (Sims, 2000). Bu tür kodlar ve bunlardan geliştirilen etik politikalar; yöneticiler, denetçiler ve çalışanlar için rehber olarak önemli, hatta zorunlu olarak kabul edilmektedir (Gray, 1996; Lee and Yoshihara, 1997).

ETİK

“Etik, yaşayan her şeye karşı hissettiğimiz sonsuz sorumluluktur.”

Albert Schweitzer

Etik, mevcut iletişim ve eylem biçimlerini, sorumluluklarının bilincinde bir birey olarak ötekilerle birlikte insanca şekillendirmek ve iyileştirmek isteyen sosyal topluluk üyesi herkesi ilgilendirir. Bir topluluğun hayatı kurallarla belirlenir. Kurallara ihtiyaç duymak, baskı istemek ya da kurallarla sınırlanmak anlamına gelmez; bu olgu daha çok, özgürlükten herkesin olabildiğince çok yararlanabilmesi için pratiğin düzenlenişine ve yapılanmasına müdahalenin gerekliliğine işaret eder. Kuralsız bir hayat, insanca değildir. Vahşi bir yaratık doğanın kurallarına uyarken, Robinson bile adasında kendi oluşturduğu belirli kurallara uyar.

Etik, belli bir anda ve yerde ne yapılacağı hakkında ahlâki yargılara varmaz. Daha çok, eylemin ahlâki olarak kabul edilebilmesi için, nasıl davranılması gerektiği bilgisini aktarır. Etik, pratik uygulamaların pusulası olma özelliği göstermektedir. Pusula kişiye doğru yolu bulmasında yardımcı olur. Fakat onu bu doğru sayılan yolu fiilen izlemeye zorlayamaz. Etiğin çıkış noktasını oluşturan pratik, Aristoteles’e göre si- tedeki günlük yaşam pratiğidir; etik öğrencisinin, etiğin ne olduğunu anlamak için bu günlük yaşam pratiğinin ahlakını, belli bir dereceye kadar kendi eylemlerinde içselleştirmiş olması şarttır (Pieper, 1994). Aristoteles’in deyişiyile: “Pratik, hem etiğin var olma koşulu hem de onun hedefi ve amacıdır.”

Aydınlanmacı felsefenin temel amacı bireyin iyi temellendirilmiş ahlâki kararlarını tek başına vermek durumunda olduğunu ve başka hiç kimseye, ne herhangi bir otoriteye ne de sözde daha yetkin kişilere teslim olmaması gerektiğini gösterebilmek olmuştur. David Hume, daha sonra XVIII. yüzyılda ahlakî ya da psikolojik sorunları bir duygu sorunu olarak görmüş ve ahlakî duygu olarak temellendirmeye çalış-

mıştır. Ahlakî değer yargılarında aklın payının fazla olmadığını ileri sürmüştür. Mutlulukçu etik Kant'la sona ermiş, etikte yeni bir dönem başlamıştır. Bir aydınlanma filozofu olan Kant, etik alanında genel geçer bir yasanın varlığını işaret etmektedir (Turgut, 2002). Her bireyin içinde bir ahlak yasası bulunduğunu ve buna uymanın en yüksek görev ve gerçekte, bütün yükümlerin temeli olduğu öğretisi ile ona felsefi formüllendirilişine veren Immanuel Kant'tır (Selsam, 1995). Kant'a göre aydınlanma, insanın kendi kabahati olan ergin olamayışı durumundan kurtulmasıdır.

Bir insanın ergin olamayışı, yönlendirmelere bağlı olmaksızın aklını kullanamamak durumudur. Ergin olamayışın nedeni ahlak yetersizliğinden değil de bir başkası tarafından yönlendirilmeye gerek duymadan karar verememekten ve cesur olamamaktan ileri geliyorsa, bu anlamda kabahat kendindedir. Aydınlanmanın sloganı: “aklını kullanma cesaretini göster”dir. İnsanların çoğu kendini çoktan yabancı ellerden kurtarmış olsa da... tembellik ve korkaklık bazılarının yine de ömür boyu ergin olamamasına yol açan ve başkalarının onları vesayet altına almasını kolaylaştıran nedendir. Öylesine rahattır ki ergin olmamak. Benim adıma akli olan bir kitabım, benim yerime vicdanını kullanan kilisedeki papaz, reçete yazacak bir doktorum varsa, o halde yorulmaya gerek yok. Eğer bedelini ödeyeceksem düşünmeye ihtiyacım kalmaz; nasılsa diğerleri can sıkıcı şeyleri benim adıma üstlenecektir.

Etiğin kalıcı, değişmeyen görevi daha çok, ahlak ve ahlakilik kavramlarını birbiriyle ilintilemek, böylelikle göreceli olanın mutlak olandan hareketle kavranmasını sağlamak, aynı şekilde değişebilir olanın değişmez olandan, fiili geçerliliğin normatif geçerlilikten yola çıkarak kavranmasını sağlamak; öte yandan da mutlak, değişmez, normatif olanı; rölatif, değişebilir, fiili olana dayandıracak şekilde birbirleriyle ilişkilendirmektir. Ahlak kavramı rölatifleştirilebilecek bir şeyle ilintilidir; oysa ahlakilik kavramı ilkesel bir kavram olarak, ahlakın talebini açıklayıp temellendirmesi gereken bir

kavramdır; ahlakilik bunu yaparken kayıtsız şartsız, mutlak olan, tanım gereği daha gerisine gidilemeyen bir şeye dayanır, dolayısıyla nihai, ötesi olmayan bir temellendirir.

Etik ilişki, belirli bütünlükte bir kişinin belirli bütünlükte başka bir kişiye ya da en geniş anlamda insanlarla (yüz yüze geldiği veya gelmediği insanlarla), değer sorunlarının söz konusu olduğu ilişkisidir; eylemde bulunarak yaşadığı her türlü ilişkidir. Ahlaklar ve bu ahlakların pratiği düzenleyen normları, eylemleriyle birbirlerine bağlanmış bir topluluğun kültürel düzlemde kendini kavrayışının ve anlaşılmasının bir parçasını oluşturur (Pieper, 1999).

İnsan pratiğini bir insani pratik olarak temellendiren bu karşılıklı ahlak ve ahlakilik ilişkisi, etiğin ana konusudur. Etik, ahlak ve ahlakilik ilişkisini ahlak ve ahlakilik arasındaki diyalektik ilişkiyi yansıtarak eleştirel olma hedefine ulaşır; yani bir yandan ahlakın göreceli, şartlı talepleri, öte yandan mutlak ahlakilik ilkesinin talebi arasında gidip gelirken, bir aydınlatma sürecini harekete geçirme anlamında dogmatik saplantıları, önyargıları ve eylem zorunluluklarını aydınlatıp çözer. Öte yandan etik:

I. Kendi temel sorunlarına çözüm bulma amacı doğrultusunda, araçsal değer ile ahlaksal değer arasında ayırımı giden içerikli değer etiği,

II. İnsanın, eylemlerini yönlendirmek üzere kendisine kendi için koyduğu ve aynı zamanda başkalarının da isteyebileceği bir ilkeyi temel edinen formalistik etik,

III. Etik açıdan kimi eylemlerin doğruluğunu ve yanlışlığının psikolojik etik,

IV. Özgür etik eylemin bir insani tasarımın ürünün olabilen bir ahlaksal ilkeye göre davranıldığı yerde ortaya çıkabileceğini öngören özgürlük etiği

türleri olarak belirebilir (Delius,1997).

Sonuç olarak: “Etik”in görevi, geleneksel ahlakî normların bir listesini çıkarmak değil, yaratıcı değerlendirmeler yapma cesaretini göstermektir. Ahlakî gerçeklik nesneye dönüştürülebilir veya objektifleştirilecek bir şey değildir. Ahlakî hayat, doğal bir şey olmadığı gibi doğa olayları arasında da yer almaz. Çünkü ahlakî hayat, özgürlüğü varsayar, ahlaki değerlendirme de her zaman özgür bir eylemdir. Özgürlük ise asla bilinende, doğada veya nesnede değildir, varlığının temeli olarak bilendedir, yani bilen öznedir (Berdyayev, 2012).

Etikle ilgili birçok tanımlama ve açıklama yapılmıştır. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Latince “ethics” ve Yunanca “ethikos” kelimelerinden gelen etik, karakterle ilgilidir ve davranış bilimi olarak belirtilebilir.

- Etik, doğru veya yanlış, gerçek veya yalan, adil veya haksız, uygun veya uygunsuz olarak değerlendiren ve doğru olan şeyin etik, yanlış olan şeyin etik dışı görüldüğü ahlak prensipleri veya değerler setidir (Paliwal, 2006).

- Yunanca töre, görenek, alışkanlık, karakter anlamına gelen “ethos” kelimesinden türetilen etik kelimesi “davranış biçimini ifade eden karakter” anlamına gelir (Sökmen, 2003).

- Etik “ahlakî değerler statüsü” olarak tanımlanır (Keleş ve Ertan, 2002).

- Etik kavramı bir grup tarafından “bir bireyin izlemesi gereken ahlakî standartlar ve kurallar” şeklinde ele alınırken, diğerleri tarafından “bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi” olarak ifade edilmiştir (Schlegelmilch, 1998).

- Etik bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygıyı ön plana alarak adil davranmaktır (McHugh, 1992).

- Etik insanlar için neyin doğru ve iyi olduğunu ortaya koyan davranışsal kurallar topluluğudur (Karalar, 2001).

- Bireylerin yaptıkları seçimleri ve nasıl davranacaklarını etkileyen, doğru ve yanlışla ilişkin ilkeler bütünü (Laudon and Laudon, 1996),

- Doğru ya da iyinin ne olduğunu belirleme sanatı, aynı zamanda genel bir yol, hayat tarzı, bir dizi eylem kuralı ya da ahlak ilkesidir.

- Etik doğruluk ve dürüstlük üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutları bulunmaktadır (Koontz, 1986).

Etik ilkelerin geliştirilmesinde temel alınan yaklaşımlar; amaçlanan sonuç etiği, kural etiği, toplumsal sözleşme etiği ve kişisel etikdir. Amaçlanan sonuç etiği bir eylemin ahlaki doğruluğu, amaçlanan sonuçları tarafından belirlenir. Kural etiği bir eylemin ahlaki doğruluğu, standartlar ve yasalar tarafından belirlenir. Toplumsal sözleşme etiği bir eylemin ahlaki doğruluğu, belli bir toplumun normları ve gelenekleri tarafından belirlenir. Kişisel etik bir eylemin ahlaki doğruluğu, kişinin vicdanı tarafından belirlenir. Tablo 1’de etik alanında kabul görmüş sistemlerin güçlü yanları ve bu sistemlere yöneltilen eleştiriler görülmektedir.

Tablo 1. Etik sistemlerin güçlü yanları ve temel eleştiriler

ETİK SİSTEM	GÜÇLÜ YANLARI	TEMEL ELEŞTİRİLER
Amaçlanan Sonuç Etiği	Amaçlanan sonuç etiğinin en güçlü yanı, pratik oluşu, sonuçlara dönük olması, ilgili pek çok kişiyi göz önüne alması ve bireylerin sağduyusuna dayalı olmasıdır.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutluluk, haz ve faydanın tek bir tanımını nasıl yapılabilir? 2. Mutluluk, haz ve fayda nasıl ölçülebilir? 3. Belli bir eylemin sonuçları tam olarak nasıl kestirilebilir? 4. Kısa ve uzun dönemli mutluluk arasında nasıl bir seçim yapılabilir? 5. Eğer bir toplumun %90'ı özgür, ancak %10'u köle ise, en üst düzeyde mutluluk nasıl sağlanacaktır?
Kural Etiği	Kural etiğinin en güçlü yanı, etik davranışlar için yapılandırılmış, güçlü bir çerçeve önermesidir. Belli eylemlerin doğruluğu ya da yanlışlığını kararlaştırmada, bu kurallar oldukça işlevseldir. Kurallar kesinlik sağlar ve belirsizlikten hoşlanmayan bireylerin işini kolaylaştırır.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bireylere kabul ettirilecek ilkeleri ve bu ilkelerin doğruluğunu hangi otorite belirleyecektir? 2.Çatışmalı kurallardan hangisi yeğlenmelidir? 3.Belirlenen genel kurallar, özel durumlara nasıl uygulanabilecektir. 4.Değişen durumlarla birlikte bu kurallar nasıl değişecektir? 5.Eğer sonuçları kötü olursa, niçin bir kuralın uygulanmasında ısrar edilsin?

Toplumsal Sözleşme Etiği	Toplumsal sözleşme etiğinin güçlü yanı demokratik devletin kurulmasında felsefi bir temel oluşturmasıdır.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toplum adına karar verecek “genel politik organ” nasıl seçilecektir? 2. “Kamu yararı”nın anlamı nedir? 3. Bağımsız düşünenler ne olacaktır? 4. Toplumsal sözleşme etiğine göre, Hitler’in Nazi Almanyası ahlaki bir toplum olarak kabul edilebilir mi? 5. Toplumun geneli, her şeyin ölçütü müdür?
Kişisel Etik	Kişisel etik, bireylerin kendini ifade etmelerine olanak tanıyan ve bireyi, çeşitli kurallar, gelenekler ile sınırlamamıştır.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yapmam gereken en doğru şeyin bu olduğunu hissediyorum” diyebilmek için nasıl bir yargılama yapılmalıdır? 2. İki kişinin çatışan bakış açılarına nasıl bir çözüm getirilecektir? 3. Kişisel etiği besleyen bir grupta, kamu sınırı nasıl belirlenecektir? 4. Örgütlerde kişisel etik sistemi benimsenirse, iş görenler arasında eşörneklilik nasıl sağlanacak?

Kaynak: Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik, İnanç Aydn, PegemAkademi Yayınları, 2012.

Sosyolog Raymond Baumhart’ın iş adamlarına sorduğu “Etik sizin için ne ifade ediyor?” sorusunda verilen cevaplar aşağıda sıralanmıştır:

- “Etik, duygularımın bana doğru ya da yanlış olduğunu söylediği şeyle ilgilidir.”
- “Etik, dini inançlarımla alakalı.”
- “Etik olmak, yasanın gerektirdiğini yapmaktır.”
- “Etik, toplumumuzun kabul ettiği davranış standartlarından oluşur.” “Kelimenin ne anlama geldiğini bilmiyorum.”

Etik kişinin davranışlarını temel alan ve ahlak ilkelerini kapsayan bir kavram olarak bilinmektedir. Etik ilkeler ve yasalar ise

birbirleriyle ilgisi bulunan unsurlar olarak ifade edilebilir. Etik ilkelerin sosyal hayat içerisinde oldukça önemli bir yerinin olduğunu söylemek de mümkün olmaktadır. Etik ilkelere ahlaki açıdan da son derece önemli olduğu ifade edilebilir.

ETİK KODLAR

*Herşeyden önce şu, kendi kendinle doğru ol:
O zaman izler, gecenin gündüzü izlediği gibi,
Hiçbir şekilde aldatmazsın sen de başkalarını
(Hamlet- Shakespeare)*

İşletmelerde rutin faaliyetler ve örgüt politikaları, farklı etik inançları, farklı ahlakî değerleri olan bireyler tarafından yürütülmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarına görevleri ile etik standartlar arasında ilişki kurabilecekleri bir rehber sunmaları gerekmektedir. Bu rehber çalışanların davranışlarına yol gösterici bir nitelik taşımak durumundadır. Etik alanında yürütülen teorik çalışmalar işletme faaliyetlerinde önemli bir rehberlik görevi olan etik kodların birtakım temel değerlere uygun olarak şekillenmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Bu kapsamda işletmelerin etik kodları;

- Temel dürüstlük ve birleştiricilik yasalarını,
- İşletme ve ülke genelinde uyulması gereken yasaları,
- İşletmenin çalışanlarının bir araya gelmesinin nedenini içeren vizyon ve misyonu,
- Mevcut operasyonel faaliyet süreçlerinde çalışanlardan beklenen genel tavrı belirleyen ilkeleri,
- Ürün güvenliği ve kalitesini, işletmenin ürettiği ürün ya da servise ilişkin bilgilerin, kalite standartlarının, güvenliğinin nitelikleri,
- İşyeri sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamında uyulması gereken iş yerine ilişkin kuralları,
- İşyerinde olması gereken davranışları, işletme yönetimi tarafından belirlenen ve iş yerindeki tüm çalışanları bağlayan uyulması mecburî olan davranışları,

-Satış ve pazarlama davranışlarında ilkeli tutum ve bu alandaki işletme politikalarını,

-Finansal raporlama tarihleri, içeriği ve mümkünse o dönemlik finans raporunu,

-Tedarikçi ilişkileri, tedarikçiler ile kurulacak ilişkilerde izlenecek politika ve süreçleri,

-Fiyatlama, faturalama ve yazılı anlaşma kuralları, işletme çalışanlarının faturalama ve anlaşmalarda izlemesi gereken yöntemleri,

-Güvenlik kuralları ve işletme içi bilgilerin kullanımı, işletme içi bilgilerin, söz konusu anlaşma ve faaliyetlerde kullanımı ve gizli olması gereken bilgilerin tanımlanması,

-İşletme ödemeleri, işletme harcamalarının nasıl düzenleneceği ve söz konusu ödeme ve harcamalarda rüşvet verilmemesi ya da teklif edilmemesi,

-Diğer bireyler ve işletmeler hakkında bilgi edinme ve kullanma şekilleri, bilgi alışverişinde uyulması gereken kurallar,

-Güvenlik, işletme içerisinde uyulması gereken güvenlik önlemleri,

-Politik aktiviteler, işletme çalışanlarını politik faaliyetlerde yer alma kısıtları,

-Çevrenin korunması, işletme çevresinin korunmasına yönelik kurallar ve beklentiler,

-Entellektüel mülkiyet, çalışanlardan beklenen asgari eğitim ve sosyal düzey, sosyal imkânlar gibi bilgileri içermesi gerekmektedir (Baron, 2000).

Etik kodlar, “tıbbi etik”, “yargı etiği”, “biyoetik”, “bilim etiği”, “medya etiği”, “siyasi etik”, “insan hakları etiği”, “bir arada yaşama etiği” örneklerinden de anlaşılacağı üzere; belli yaşam, meslek ve çalışma alanlarında insan ilişkilerini ve davranışlarını düzenlemek amacıyla bilinçli insan faali-

yeti ve organizasyonu ile belirlenmiş nispeten sistematik bir bütünlük arz eden, soyut ve genel ahlaki ilkelerden ve standartlardan oluşturulmuş bütünleri ifade etmektedir (Yüksel, 2015). Etiğe uygun olmayan davranışlar olduğu zaman yöneticiler, soruna çözüm getirmek için genellikle, şirketin resmi düzenlemelerine veya endüstri normlarına başvurmaktadır. Böyle bir yaklaşım etikle ilgili sorunların çözümünde yeterli değildir. Zira etikle ilgili düzenlemenin olmaması şirketlerin bu konuda politika eksikliğine neden olmaktadır. Bu gibi nedenlerle etik kodlara ihtiyaç duyulmuştur (Stevens, 1994).

İşletmelerin etik kodları, işletmelerde uygulanması istenen genel değerler istemini, etik prensipleri ve bazı etik kuralları içermektedir. Etik kodlar, çalışanların beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında kendilerinden işletmelerinin, etik anlamda ne beklediğini ortaya koymak amacıyla hazırlanmaktadır. Ancak işletmelerin etik kodları, işletme yöneticileri tarafından çalışanların etik dışı davranışlarında yasal bir sığınak olarak kullanılmak amacıyla hazırlandığında oldukça etkisiz bir yöntemdir.

İşletmelerdeki en etkili etik kodlar, işletme yönetimi ile çalışanların katılımıyla oluşan ve içeriğinde ödüllendirme ve cezalandırma yaptırım gücü olanlardır (Frederick vd., 1988).

Disiplin uygulamaları ve teşvik mekanizmaları, etik ve örgütün değer, amaç ve stratejik hedefleri konusunda eğitim, ödüllendirme gibi işlevleri kullanılarak kurum içindeki etik kültür oluşturulabilir ve zenginleştirilebilir (Walkowiak and Smith, 2006).

Şirketler, etik kodlarla belirli amaçları gerçekleştirmeyi hedefler. Şirketlerin amaçları farklı olduğu için etik kodların amaçları da farklılık gösterebilir. Bazı durumlarda belirli amaca diğerinden daha fazla önem verilir. Etik kodun şirket ile ilişkisi geniş boyutludur. Örneğin şirketin finansman planı, stratejik amacı, personelle ilgili düzenlemeleri, içsel ve dışsal iletişimi gibi geniş bir alanı kapsar. Genel olarak etik kodlarının dört amacı bulunmaktadır:

1. Üyelerine neyin doğru veya yanlış olduğu konusunda yol göstermesi
2. Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesi
3. Organizasyon ile toplum arasındaki ilişkinin düzenlenmesi
4. Organizasyonun bugünkü ve gelecek hedeflerine ulaşması için düzenlemeler (Yurtsever, 2000).

Farklı metodolojileri kullanarak yapılan birçok çalışma, kurumsal etik kurallarının içeriğini incelemiştir. Örneğin Cressey ve Moore (1983) tarafından Amerikan şirketlerini içeren bir çalışmada 119 etik kodun içeriği kapsamlı olarak ele alınmış ve üç alanda incelenmiştir. Bu alanlar:

- Politika (etik kodlarda ele alınan belirli konular)
- Yetki (etik kod politikalarını etik/ahlaki açıdan gerekli veya meşru kılan özellikler)
- Uyum prosedürleri

Bir şirket etik programının açık bileşenleri genellikle etik eğitim, politika el kitapları, çalışan eğitim materyalleri, seminerler, araştırmalar yürütmek için prosedürler, etik programları denetlemek üzere görevlilerin atanması ve etik denetim sistemi gibi öğeleri içerir. Kurumsal etik programının örtük bileşenleri ise kurum kültürünü, teşvik sistemlerini, değerli davranışları, terfi politikalarını, performans ölçüm sistemlerini ve yönetim davranışlarını içermektedir (Brenner, 1992). Kodların ardındaki örtülü moral motivasyonlar öncelikle kurumsal savunma (Snell and Herndon, 2004) ve firmanın korunması olarak tanımlanmıştır (Lefebvre ve Singh, 1996). Güney Amerika'daki işletmelerle ilgili üç ülkeli bir araştırmada tartışmayı daha da genişleten Mele vd. (2006) şirket değerlerinin yayılması veya felsefesinin en baskın olduğu etik ifadelerin uygulanması için birçok sebebi belirlemiştir.

Kurumsal etik kodlarının varlığını fedakârlığın ve öz-

verinin bir gereği olarak görmek mümkündür. Bir kurumda yüksek etik standartlara sahip bir kültür, etik dışı davranışları önlemenin en iyi yoludur. Etik olmayan davranışlar maddi kayıplara neden olabilir ve insanların mağdur olmasına neden olabilir. Kurumsal etik kodları, son on yıllarda hem teorik hem de ampirik olarak büyük ilgi görmüş ve bir çalışma konusu haline gelmiştir (Gaumnitz ve Lere, 2004; Kaptein ve Schwartz, 2008). Çevresel krizler ve iş yerinde olumsuz davranışların ortaya çıkması gibi küreselleşmenin dinamiklerine artan bağımlılık; yeni örgütsel biçimler, yeni örgütsel kısıtlamalar ve yeni fırsatlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiğine artan bir küresel ilgi ile sonuçlanmıştır (Cheney, Roper ve May, 1998). Kuruluşlar, yapısı veya fiziksel konumu ne olursa olsun, yerel ve uluslararası kuruluşlar arasındaki sınırların giderek bulanıklaştığı çok kültürlü, iletişimsel, yasal, etik ve sosyal bağlamların karmaşıklığına uyum sağlamalıdır.

1. ETİK KOD TANIMI

Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol.

Mevlana

Etik kodlar, profesyonellerin dürüst bir şekilde iş yapmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir ilkeler kılavuzudur. Bir etik kod belgesi, işletmenin veya kuruluşun misyonunu ve değerlerini, profesyonellerin sorunlara nasıl yaklaşmaları gerektiğini, kuruluşun temel değerlerine dayalı etik ilkeleri ve profesyonelin uygulandığı standartları özetleyebilir. Aynı zamanda “etik kurallar” olarak da anılan etik kodlar, iş etiği, mesleki uygulama kuralları ve çalışan davranış kuralları gibi alanları kapsayabilir.

Etik kodlar (Codes of Ethic); davranış kuralları, uygulama kuralları, etik kodlar (ethical codes), kurumsal etik kodlar, etik yönergeler (ethical guidelines), iş etiği kuralları, ticari davranış, meslekî davranış kuralları, çalışma prensipleri ve benzeri olarak çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Schlegelmilch ve Houston, 1998). Etik kod kendisini politika kılavuzları, resmî etik eğitim ve öğretim materyalleri, çalışanların yönlendirilmesi programları, etik denetimler ve komiteler şeklinde de göstermektedir (Callan, 1992; Dean, 1992; Trevino and Nelson, 1995; Vitell ve Singhapakdi, 2008)

Etik kodlara etik kurallar, davranış kuralları, uygulama kodu, inanç, misyon bildirim ve değer bildirim (Brooks, 1986; Molander, 1987; Rogers ve Swales, 1990; Driscoll, Hoffman ve Petry, 1995). gibi farklı adlar verildiği görülmektedir (Clarkson ve Deck, 1992; Stevens, 1992, 1994, 2008). Bir şirket etik programının açık bileşenleri genellikle etik eğitim, politika el kitapları, çalışan eğitim materyalleri, seminerler, araştırmalar yürütmek için prosedürler, etik programları denetlemek üzere görevlilerin atanması ve etik denetim sistemi gibi öğeleri içerir. Bondy ve arkadaşları (2006), kodların benimsenmesine yönelik deklare edilen motive edicilerle ilgili araştırmalarında bir adım daha ileri giderek, en yaygın ola-

rak belirtilen nedenlerden on tanesini tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki araştırmalara bakarak etik kodların benimsenmesinde en yaygın motive edicilerin uygun şekilde yedi nedene indirgenebileceği görülmektedir:

- Yasal uyumu ve diğer kanuni gereklilikleri sağlamak,
- Davranış ve biçimlendirilmiş beklentiler için yönlendiriciler sunmak,
- Örgütsel itibarı koruma ve geliştirme,
- Çalışan, yönetim ve tedarikçinin uyumluluğunu sağlamak ve riski en aza indirmek,
- Küresel ağlar arasında tutarlılığın sağlanması,
- Paydaşlarla güven ve imtiyaz yaratmak ve sürdürmek,
- Paydaşlara ilkeler ve taahhütler iletmek.

Birçok kurumun temel uygunluk belgelerinden olan etik kodlar karar vermeyi hızlandırma konusunda, kurumun önemli paydaşlarının tamamı için değer oluşturan stratejiler ve aktif olarak takip edilen politikalara kıyasla yetersiz kalmaktadır. Bir kurumda davranış kurallarının, etik kodların veya davranış ilkelerinin varlığı, o kurumun etik davranışa ihtiyaç duyulduğunun farkında olduğunu ve iş gücünden bu tür davranışlar göstermesinin beklenildiğinin açık bir göstergesidir. Bununla birlikte, bir etik kuralı tam olarak neyin oluşturduğuna dair çeşitli görüşler mevcuttur (Farrel vd., 2002).

Weaver (1993), iş etiği araştırmalarında; etik kodların "organizasyonel yaşama ilişkin bilinçli olarak yapılan, etik kısıtlamaları vurgulayan farklı, resmi belgeler" olarak kavramsallaştırılması eğiliminin olduğunu belirtmektedir. Bu tanım, etik kodların, muhtemelen ahlâki olmayan "politika kılavuzlarının bir parçasını oluşturmamayan, diğer belgelerden ayrı olarak çıkarılan bağımsız belgelerden oluştuğu" al-

gısını vermektedir (Stevens, 1994; Weaver, 1993).

Bir etik kod, yönetim politikası ve karar verme sürecinde yardımcı yönergeler sağlayan “bir organizasyonun etik kural ve değerlerinin yazılı ifadesi”dir (Sims, 1991; Valentine ve Barnett, 2003). Etik kod kendisini politika kılavuzları, resmi etik eğitim ve öğretim materyalleri, çalışanların yönlendirilmesi programları, etik denetimler ve komiteler şeklinde göstermektedir (Callan, 1992; Dean, 1992; Trevino ve Nelson, 1995; Vitell ve Singhapakdi, 2008).

Etik kodlar başlangıçta beklentileri açıklığa kavuşturmak ve uygun davranışlara rehberlik etmek için bir organizasyon tarafından hazırlanır. Kodların uygulanmaya başlamasıyla birlikte bu açık ilkeler şirket değerlerinin ihlal edilmesini önlemek için kullanılabilir ve ihlal edilmeleri durumunda yol gösterici olabilirler (Montoya ve Richard, 1994). Etik kodlarla ilgili akademik literatür, özellikle örgütsel/kurumsal etik kodlara odaklanmaktadır (Pajo ve McGhee, 2003).

Etik kod tanımlama amacıyla birçok girişim gerçekleştirilmiştir (Berenbeim, 1988; Hosmer, 1991; Stevens, 1994). Bununla birlikte, bir etik kodun tam olarak nelerden oluştuğu konusunda netlik bulunmamaktadır. Bu kapsamda ahlak kuralları ile ahlak kurallarını içeren diğer etik belgeler arasında bir karışıklık söz konusudur (Schwartz, 1998; Stevens, 1994). Yapılan çalışmalarda kodlara farklı adlar verildiği görülmektedir (Brooks, 1986; Molander, 1987; Rogers ve Swales, 1990; Murphy, 1989, 1995; Clarkson ve Deck, 1992; Stevens, 1992, 1994, 2008; Driscoll vd., 1995; Schwartz, 1998). Bu tür belgelerin isimleri ve tanımları üzerinde ortak bir anlayışa varılamaması ve bunların tamamının içeriğinin aslında etik kod olarak anlaşılabilir olması araştırmalarda potansiyel yanlış anlamalara sebep olmaktadır. Bu durum kodların doğası ve amacı üzerinde varolan karışıklığa öncülük etmektedir (Kaptein and Schwartz, 2008).

Langlois ve Schlegelmilch (1990) etik kodları; çalışanlara, hissedarlara, tüketicilere, çevreye ve topluma karşı sorumlu-

luklarla ilgili kurumsal ilke, etik, davranış kuralları, uygulama kuralları veya şirket felsefesini ortaya koyan açıklamalar olarak tanımlanmışlardır. Bu alanda yapılan tartışmalar etik kodlar üzerine odaklandığı halde, terminoloji doğal olarak etik yönergeler, etik politika, davranış kuralları ve yönetim gibi farklı yönleri de içerecek şekilde genişletilebilir.

Geçmiş dönemde iş görenlerin ve yakın zaman içerisinde daha geniş paydaşlara ahlaki açıdan rehberlik etmesi amaçlanan etikle ilgili materyali tanımlamak için davranış kuralları, uygulama kuralları, etik kodlar (ethical codes), kurumsal etik kodlar, etik yönergeler (ethical guidelines), iş etiği kuralları, ticari davranış, meslekî davranış kuralları, çalışma prensipleri gibi terimlerin tamamı kullanılmaktadır. Ayrıca şunu belirtmek gerekir ki, çalışanları/organizasyonu etkileyen kurumsal etik kodlar ile meslek üyelerini organize eden/yönlendiren profesyonel kodlar arasında ayırım vardır. Bu nedenle öncelikle kurumsal etik kodların tanımı/kapsamı ve doğası üzerine odaklanmak gerekmektedir. Schwartz (1998), davranış kuralları veya uygulama kodu gibi etik ilke ve ilkeleri vurgulayan diğer çeşitli belgelerden bir etik kodun çıkarılmasının çok zor olduğunu belirtmektedir. Schwartz çalışmasında çeşitli etik dokümanların kapsamlı bir analizini sunmakta ve “... bir etik kodun aynı zamanda bir davranış kuralı, uygulama kodu, kurumsal algı veya hatta bir değer ifadesi olabileceğini” belirtmektedir.

Etik kodlar ve çoğu durumda aynı anlamda kullanılan davranış kuralları, bir şirketin çeşitli menfaat sahiplerine karşı etik sorumluluklarını içeren ve üyelerinin etik açıdan davranışlarını yönlendiren bir dizi kural olarak tanımlanmaktadır (Kaptein ve Wempe, 2002; Langlois and Schlegel-milch, 1990; Schwartz, 2004). Bu resmi belgeler, istenmeyen davranışları belirtmektedir ve suistimal durumlarında olası sonuçları açıklamaktadır (Weaver, 1995).

İlgili literatürde etik kodlara ilişkin yapılan tanımlar aşağıda verilmiştir:

Etik kelimesi dilimize Yunancadan geçmiştir. Etik ke-

limesinin kelime anlamı ise kişilik ve karakter olarak ifade edilebilir. Etik kelimesi ve ahlak kelimesi sıklıkla eş anlamlı sanılmaktadır. Ancak ikisi birbirinden farklı kavramlardır. Etik felsefe içerisinde de incelenen bir kavram olarak bilinmektedir. Aynı zamanda etik evrensel bir kavram olarak ifade edilebilir ve toplumlara göre farklılık göstermemektedir.

Uygulamalı Etik Ansiklopedisi (Chadwick, 1998) etik kodlarını “bir grubun parçası olarak kalabilmek için bir mesleğin veya diğer grubun üyelerinin uyması gereken kasıtlı veya davranışsal gereksinim paketleri” olarak tanımlamaktadır.

Schlegelmilch ve Houston (1988) etik kodlarını; şirket prensiplerini, ahlak kurallarını veya davranışlarını belirleyen bir bildiri, çalışanların, hissedarların ve tüketicilere çevrenin veya şirketin dışındaki toplumun diğer yönlerinin sorumluluğuyla ilgili şirket felsefesi veya uygulama kuralları olarak açıklamaktadırlar. Berenbeim (1988) ve Schwartz (1998), etik kodu “Etik ilkeleri belirleyen önemli bir araç” olarak tanımlamaktadır. Yazılı etik kodlar, Hosmer (1991) tarafından; “Bir örgütün norm ve inançlarının bir ifadesi... firmanın ahlak standartlarını belirleme girişimi” olarak tanımlanmaktadır. Stevens (1994) etik kodlarını “Beş ila elli sayfa arasında değişen yazılı belgeler ya da beyanlardır... ki bunlar çalışanların davranışlarını etkilemektedir... [kodlar içinde] şirketler iç ve dış izleyiciler için tasarlanan bu mesajlar aracılığıyla ahlak kurallarını yönetmeye ve ifade etmeye çalışmaktadırlar.... değişim şekillendirmek için idari araçlardır.” şeklinde açıklamaktadır.

Çalışanlardan çoğunlukla yasalar tarafından öngörülen daha yüksek davranış standartlarının talep edildiği belgeler olan etik kodlar, çalışanların veya şirket davranışlarının yönlendirilmesinde kullanılan ahlakî standartlardan oluşan yazılı, farklı ve resmi belgelerdir (Schwartz, 2002). Avrupa bağlamında etik kodların tanımı; politikaya bağlılık, prosedürler/hedefler, şirket değerleri, kültür ve felsefe gibi

kavramları da içermektedir (Svensson vd., 2006). Kurum değerleri ve misyonu doğrultusunda belirlenmiş etik karar ve eylemlerdir. Yasa ve düzenlemelere uymayı, doğru ve düzenli kayıt tutma ve raporlamayı, sosyal sorunlara ve insan haklarına karşı sorumlulukları kapsayan standartları açıklar (Özdoğan, 2009)

Etik kodlar, bir grup ya da topluluğun ortak değerlerini gösterir. Benimsenen ortak değerler grubunun ilgi alanlarına yönelik olarak üyelerine yetki verir ya da davranışlarını onaylar. Günümüzde gerek çeşitli etkinlik gruplarında (bilim gibi) ya da uğraş gruplarında (tıp gibi) etik kodlar yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Kodların kurallar, ilkeler ve standartlardan oluşuklarını söyleyebilirsek de çok zaman kapsamalarında ilgili kişilerin nasıl karakterde olmaları gerektiğine ilişkin tespitler de bulunur. Bu şekilde kodlarda sıkça karşılaşılan unsurlardan biri, sorumlu kişinin erdem sahibi olması şeklindedir. Örneğin bazı etik kodlar doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, adil olma gibi karakter özelliklerine atıfta bulunur

Etik kodlar, profesyonellerin işlerini dürüst ve bütünlük içinde yürütmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış bir ilkeler kılavuzudur. Bir etik kod belgesi, işletmenin veya kuruluşun misyonunu ve değerlerini, profesyonellerin sorunlara nasıl yaklaşması gerektiğini, kuruluşun temel değerlerine dayalı etik ilkelerini ve profesyonelin bağlı olduğu standartları ana hatlarıyla belirtebilir.

“Etik kuralları” olarak da adlandırılan etik kodlar; iş etiği, mesleki uygulama kuralları ve çalışan davranış kuralları gibi alanları kapsayabilir. Brenner’ın (1992) etiğin kurum-sallaşması ihtiyacına ilişkin çalışması, etik programların çoğunluğunun örtük olarak örgüt kültüründe var olduğunu, ancak açıkça geliştirilmediğini göstermektedir. Etik bir kod kendisini politika yönergeleri, resmi etik eğitimi ve öğretim materyalleri, çalışan oryantasyon programları, etik denetimleri ve komiteler şeklinde gösterir (Callan, 1992; Dean, 1992;

Trevino ve Nelson, 1995; Vitell ve Singhapakdi, 2008)).

Etik kod, bir kurumun çalışanlarının dürüst ve verimli bir şekilde iş yapmalarına yardımcı olmak için işletme veya organizasyonun misyon ve değerlerini, çalışanların problemlere nasıl yaklaşmaları gerektiğini, kuruluşun temel değerlerine dayalı etik ilkeleri ve profesyonelin sahip olduğu standartları belirleyen ilkeler rehberidir.

“Etik kod, bir şirket veya kuruluştaki kararları ve davranışları yöneten etik ilkeleri ana hatlarıyla belirtir. Çalışanların nasıl davranması gerektiğine dair genel ana hatları ve taciz, güvenlik ve çıkar çatışmaları gibi konuları ele alma konusunda özel rehberlik sağlar.” Etik kuralları önemlidir; çünkü davranış kurallarını açıkça ortaya koyar ve önleyici bir uyarı için temel sağlar.

Etik kurallar, kurumlar arası ve kurum içi uygulamaları/dernekleri yöneten kurumsal ilkelerin ve davranış kurallarının kamuya açık beyanlarıdır.

Bu tür belgelerin adları ve tanımları konusunda ortak bir anlayışa sahip olunmaması ve bunların içeriğinin tamamının aslında etik kod olarak anlaşılması, araştırmalarda olası bir yanlış yorumlamadır. Bu da kodların doğası ve amacı konusunda kafa karışıklığına yol açmaktadır (Kaptein ve Schwartz, 2008). Aslında Brenner (1992), “tüm örgütlerin etik programları vardır, ancak çoğu ne yaptığını bilmez” iddiasındadır. Brenner, kurumsal etik programını, örgütsel davranışın uygunluğunu etkileyen değerler, politikalar ve faaliyetler olarak tanımlar. Bu bildiride, kurumsal faaliyetin tamamının değil, büyük bir bölümünün etik bir programın parçası olduğunun belirlenmesi ve etik programın nelerden oluştuğunun belirlenmesinin bir sorun olduğu vurgulanmaktadır. Sorun şu ki açık bileşenlerin görülmesi kolaydır, bu da örgütsel davranış ile örtük bileşenlerin ilişkilendirilmesini zorlaştırır ve açık bileşenlerin en başında etik kodlar gelmektedir.

Etik ilkeler, yasalar tarafından düzenlenmeyen ve genel olarak öznel durumları kapsayan ilkeler olarak bilinmektedir. Etik ilkelerin devlette ve toplumda düzeni sağlamaya yönelik ilkeler olduğu da bilinmektedir. Etik ilkeler toplumun genelinde yozlaşmayı önlemeyi ve dürüstlüğün galip gelmesini hedeflemektedir. Etik ilkeler kişinin doğru bir insan olmasını ve değerler üzerinde düşünmesini sağlamaktadır.

2. ETİK KODLARIN ÖNEMİ VE ROLÜ

Kurumsal kültürün bir parçası haline alan etik kodlar, kurumsal dürüstlüğü ve hesap verebilirliği geliştirmektedir. Bu açıdan, kurumsal kültürle bütünleşmesi oldukça önemlidir. Etik kodların önemine yapılan vurgulamaya karşın etik bir koda sahip olmak tüm sorunları çözmeyebilir. Çünkü, etik kodların etkinliğini arttırabilmek için işgörenlerin bu konuda sürekli olarak bilinçli olması gerekmektedir. Programlı olarak etik konusunda eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca bu çabaların performans değerlendirmesi yapılarak işletmelerin yön tayin etmesinde etkili faktörler tespit edilmelidir.

Bir şirketin ahlaki davranışlara odaklanmaya başladığının ilk göstergelerinden biri, etik kodlar oluşturmasıdır. Herkese duyurulan ve bir eser olarak nitelendirilebilecek etik kodlar, bir şirketin iş etiğine olan ilgisini göstermektedir. Bu nedenle, sayısız yazar, etik kuralların bir organizasyonun etik ortamını güçlendirmek için bir araç olarak varolması gerektiği fikrini ileri sürmüştür (Adams vd., 2001; Fraedrich, 1992; Gellerman, 1989; Harrington, 1991; Lazniack ve Murphy, 1991; Sims, 1991; Somers, 2001; Stoner, 1989).

İş etiği, etik ilkelerin bir işletmenin faaliyetlerini nasıl yönlendirdiğini ifade eder. İş etiği şemsiyesi altında yer alan yaygın konular arasında işveren-çalışan ilişkileri, ayrımcılık, çevre sorunları, rüşvet ve içeriden bilgi ticareti ve sosyal sorumluluk yer almaktadır. İş dünyasında temel etik standartları belirlemek için birçok yasa var olsa da, bir etik kuralları geliştirmek büyük ölçüde bir işletmenin liderliğine bağlıdır.

Hem işletmeler hem de ticari kuruluşlar, genellikle çalışanlarının veya üyelerinin uyması gereken bir tür etik kurallara sahiptir. Etik kurallarının çiğnenmesi, kuruluşun fesihine veya görevden alınmasına neden olabilir. Etik kuralları, davranış kurallarını açıkça ortaya koyduğu ve önleyici bir uyarı için zemin hazırladığı için önemlidir.

Büyüklüğünden bağımsız olarak, işletmeler, diğer çalışanların izleyeceği bir etik davranış standardı belirlemek için yönetim kadrosuna güvenir. Yöneticiler etik kurallarına bağlı kaldıklarında, her çalışandan evrensel uyumun beklendiği mesajını verir. Bir etik kuralına çoğu kez gerek duyulmasa da, birçok firma ve kuruluş bir etik kuralı benimsemeyi tercih etmektedir. Tablo 2’de etik kodların iş yaşamında ve çalışma ortamlarındaki rolü özetlenmiştir.

Tablo 2. Etik kodların iş yaşamındaki rolü

1	Kişi orijinal bir durumla karşılaştığında, grup rehberliği sağlamak.
2	Mesleklerin değerlendirilmesinde ve kamu beklentilerinde temel sağlamak.
3	Organizasyonun üyeleri arasında yaygın amaç duygularını güçlendirmek.
4	Meslek ününü ve kamu güvenini arttırmak.
5	Mesleğe karşı yerleştirilen güçlü eğilimleri korumak.
6	Yaptırımları tanımlayarak ve etik olmayan davranışların doğrulanarak raporlandığı bir ortam yaratarak etik olmayan davranışlardan caydırmak.
7	Etik olmayan davranışlarda bulunma baskısı ile karşılaşan kişilere destek vermek.
8	Üyeler veya üye olmayanlar arasında tartışmaları düzenleme vazifesi görmek.

Büyüme, gelişme, rekabet ve kar gibi örgütsel amaçlar ile etik arasında çatışma olduğu iddialarına karşı, uzun vadede başarıyı getirdiği belirlenen etik ile örgütsel amaçlar arasında destekleyici bir ilişki olduğu ileri sürülebilir (Akers,1989). En azından, örgütsel amaçları başarmada etik, bir engel teşkil etmemekte, aksine stratejik açıdan bakıldığında, özellikle bugünkü iş ilişkileri ve piyasa koşulları açısından destekleyici ve hatta bütünleştirici olduğu görülmektedir (Sökmen ve Tarakçıoğlu,2013).

Etik kuralları, bir kuruluşun dürüstlük, doğruluk ve profesyonellik için izlenecek etik yönergelerini ve en iyi uygulamalarını belirler. Bir kuruluşun üyeleri için etik kural-

larını ihlal etmek, fesih dâhil yaptırımlarla sonuçlanabilir. Bankacılık ve finans dahil olmak üzere bazı sektörlerde, belirli yasalar iş davranışlarını yönetir. Diğerlerinde, gönüllü olarak bir etik kuralları kabul edilebilir.

Bir organizasyonda yüksek etik standartlara sahip bir kültür, etik olmayan davranışları önlemenin en iyi yoludur. Etik dışı davranış mali zararlara neden olabilir ve insanların zarar görmelerine neden olabilir (Transparency International, 2005). Estes (1996), ABD şirketlerinin ve diğer işletmelerin sebep olduğu yılda 2.5 trilyon dolarlık sosyal maliyeti; çalışanların, müşterilerin, toplulukların ve toplumun (işçi kazaları, tüketici yaralanmaları, kirlilik ve suçlar gibi kategoriler de dâhil olmak üzere) üstlendiğini tahmin etmiştir.

Etik kodların farklı sınıflandırmaları tabii tutulduğu görülmektedir. Bunlardan en çok vurgulan sınıflandırma; *“uyum temelli etik kodlar, değer temelli etik kurallar ve profesyoneller arasındaki etik kodlar”* şeklindeki sınıflandırmadır:

Uyum Temelli Etik Kodlar

Tüm işletmeler için, yasalar işe alma ve güvenlik standartları gibi konuları düzenler. Uyum temelli etik kuralları yalnızca davranış kuralları belirlemekle kalmaz, aynı zamanda ihlallere yönelik cezaları da belirler. Bankacılık dâhil olmak üzere bazı sektörlerde, iş davranışını belirli yasalar belirler. Bu endüstriler, yasaları ve düzenlemeleri uygulamak için uygunluğa dayalı etik kuralları formüle eder. Çalışanlar genellikle davranış kurallarını öğrenmek için resmi eğitim alırlar. Uyumsuzluk bir bütün olarak şirket için yasal sorunlar yaratabileceğinden, bir firmadaki bireysel çalışanlar yönergelere uymadıkları için cezalarla karşılaşabilir.

Etik kuralların amaç ve ilkelerine uyulmasını sağlamak için bazı şirketler bir uyum görevlisi atar. Bu kişi, mevzuata uygunluğu teşvik etmek için yönetmelik kodlarındaki değişiklikleri takip etmek ve çalışanların davranışlarını izlemekle görevlidir.

Bu tür bir etik kodlar, kişisel davranışın bireysel olarak izlenmesinden çok kesin kurallara ve iyi tanımlanmış sonuçlara dayanmaktadır. Yasaya sıkı sıkıya bağlı kalınmasına rağmen, bazı uyum temelli davranış kuralları şirket içinde bir ahlaki sorumluluk ortamını teşvik etmez.

Değer Temelli Etik Kodlar

Değer temelli etik kurallar, şirketin temel değer sistemine yöneliktir. Bu tür kodlar, bütüncül açıdan kamu yararı ve çevre ile ilgili olan sorumlu davranış standartlarının ana hatlarını verebilir.

Değer temelli etik kodlar, uygunluk temelli kodlardan daha fazla öz düzenleme gerektirebilir. Bazı davranış kuralları, hem uyumu hem de değerleri ele alan bir dil içerir. Örneğin, bir market zinciri, şirketin finansal kazancın ötesinde sağlık ve güvenlik düzenlemelerine olan bağlılığını benimseyen davranış kuralları oluşturabilir. Bu market zincirinin etik kodları, insanlık dışı yaşam koşullarında hayvan yetiştiren tedarikçilerle sözleşme yapmayı reddetme konusunda bir açıklama da içerebilir.

Profesyoneller Arasında Etik Kodlar

Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'na veya yerel bir otoriteye kayıtlı mali danışmanlar, güvene dayalı görev olarak bilinen etik kodlara tabidir. Bu tabiiyet yasal bir gerekliliktir ve aynı zamanda müşterilerin çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmelerini sağlayan bir sadakat kuralıdır. Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü'ne göre, müşterileri için tipik olarak bir emanetçi olarak kabul edilmeyen yeminli mali müşavirlerin yine de dürüstlük, tarafsızlık, doğruluk ve çıkar çatışmalarından kaçınma gibi benzer etik standartları izlemeleri beklenmektedir.

Profesyonel etik kurallar, çalışanların sosyal olarak kabul edilebilir ve birbirine saygılı bir şekilde davranmasını sağlamak için tasarlanmıştır. Davranış kurallarını belirler ve her çalışana evrensel uyumun beklendiğine dair bir mesaj

gönderir. Ayrıca, çalışanların kodu ihlal etmesi durumunda önleyici bir uyarı için zemin hazırlar. Etik kurallar yalnızca profesyonel bir rehber olarak değil, aynı zamanda bir şirketin değerlerinin ve taahhütlerinin bir beyanı olarak da değerli olabilir.

Kurumsal etik kodlar, kurum içinde ve dışında olanları etkilemek amacıyla bilinçli olarak üretilen belgelerdir. Kurumsal etik kodlar, iş dünyasında ya da literatürde yeni bir olgu değildir, ancak son dönemde şirketler arasında daha yaygın hale gelmiştir. Bu durumun sebeplerinden birisi de şirketlerin özellikle iş dünyasında ve toplum nezdinde etik görünmek istemeleridir. Etik olgusu olarak algılanması gereken bu ihtiyaç, önde gelen gelişmiş ekonomilerin şirketlerinin karıştığı, dünya genelindeki kurumsal skandalların halk tarafından da görülebilir olması ve analiz edilmesi sonucunda oluşan tepkiler neticesinde ortaya çıkmıştır (Callaghan vd., 2009).

Etik kodlar spesifik olarak belirli kültüre ve tarihe sahip kurumların, belirli bir sanayi sektörünün ve daha geniş bağlamda, toplumsal bünyede varlıklarını sürdürmektedirler. Bu belgeler belirli bağlamları aynı anda belirli ölçüde etkiler. Başka bir deyişle, etik kod yazarları, kurum içi ve dışı sosyal aktörleri etkilemek için kasıtlı olarak etik kuralları kullanmaktadır. Daha özel olarak, etik kodlar, belirli bir dili (ifade, ton ve bağlam ilişkisi, vb.) kullanan yazılı belgelerdir (Winkler, 2011).

Etik kodlar yönetsel ve yasal araçlardır. Yöneticiler, çalışanların eylemlerinden yasal olarak sorumlu tutulabileceğinden, bireysel davranışları yönlendirmek ve kurumu yasadışı ve etik olmayan davranışlardan korumak için etik kodlar düzenlemektedirler (Adams vd. 2001). Etik kodlar davranış kurallarının yazılı olduğu rehberlerin içerisinde yer almaktadır. Bir etik kodun etkisinin nihai analizi söz konusu kodun davranışları ne kadar iyi etkilediğini içermelidir. Araştırmacılar etik kodların sadece daha genel kodların klişe ifadeleri

olup olmadığını, sorumluluk sahibi insanların daha ayrıntılı kodlara gerek duyup duymadıklarını tartışmaktadırlar. Bu araştırmacılar daha da ileri giderek, etik kodların çok da gerekli olmadığını çünkü iyi insanların herhangi bir rehber olmadan da etik davranışları nasıl sergileyeceklerini bilmeleri gerektiğini iddia etmektedirler (Ladd, 1992).

Etik kodları; yapılacak işlerde saptanan yani davranışlarının minimum özelliklerinin ortaya konulmasıdır. Etik kodları yazılı ya da yazısız olabilirler, fakat yazılı kodlar kamuoyu için sorumluluk ölçüsü olarak zorlayıcı olup uygulanabilirler. Yazılı etik kodları bir hükümet biriminde, bir meslekte veya bir organizasyonda oluşturulabilirler. Etik Kodlar; genel veya özel, düşünsel veya hayalî, zorlayıcı veya yasal nitelikte olabilir. Yine bir duvarda asılı 10 altın kural listesi veya eğitim ve öğretim uygulamalı ve sürekli revizyonun bir parçası olarak da etik kodlar karşımıza çıkabilmektedir.

Etik kodlar; en alt düzeyde çalışanlardan en üst düzeyde çalışanlara kadar herkesin ortak bir paydada bulunduğu, bireylerin davranışlarına yön veren bir unsurdur. Etik kodlar sayesinde nelerin yapılması nelerin yapılmaması gerektiğinin çerçevesi çizilmiş olur. Etik kodlara uyulmaması halinde birey toplumsal ve yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir. Etik kodlar genellikle, doğruluk ve dürüstlük kavramları etrafında yoğunlaşmaktadır.

Etik kodları ahlaka uygun politikaları içerir. Bu politikalar, ahlakî standartlar, temel değerler, prensipler, organizasyondaki etiksel uyumu ifade eden cümlelerdir. Birçok işletme, çalışanların takip etmesini beklediği işletmeye ait ilke, inanç, misyon ve değerlerden oluşan etik kodlara sahiptir. Etik kodlar, çalışanları; kanunlar, şirket politikaları ve iş ahlakı ile ilgili diğer konularda bilgilendirir. İşletmeler kabul edilen politikalarının yanında çalışanlarından da etik kodlara uyulması ile ilgili bir anlaşma da talep edebilir. Bazı işletmelerde ise bu kodlara uymayanlar çeşitli yaptırımlarla karşı karşıya kalabilirler (Torlak vd. , 2012).

Yukarıdaki araştırmalara bakarak etik kodların benimsenmesinde en yaygın motive edicilerin uygun şekilde yedi nedene indirgenebileceği görülmektedir:

1. Yasal uyumu ve diğer kanun gereklilikleri sağlamak,
2. Davranış ve biçimlendirilmiş beklentiler için bir yönlendiriciler sunmak,
3. Örgütsel itibarı koruma ve geliştirme,
4. alışan, yönetim ve tedarikçinin uyumluluğunu sağlamak ve riski en aza indirmek,
5. Küresel ağlar arasında tutarlılığın sağlanması,
6. Paydaşlarla güven ve imtiyaz yaratmak ve sürdürmek,
7. Paydaşlara ilkeler ve taahhütler iletmek.

Kamu hizmet topluluklarının kalitesinin artırılmasına çalışanlar için toplumun memurlardan ve siyasi liderlerden bekledeği davranışları etkileyecek genel ve spesifik özelliklerin uyumu konusu önemli bir meseledir. Günümüzdeki sosyal psikolojik araştırmalar, kodların, gelişmekte olan ülkelerde işleyen bir kamu hizmetinde kritik olan davranışları yönlendirdiğini veya bunları tetikleyebileceğini kuvvetli bir şekilde göstermektedir (White, 1999).

Etik kodu, işletmelerde etik standardının yükselmesini sağlar. Etik standardının yükselmesi ise verimliliğin artmasını sağlar (Stevens, 1994). Organizasyonun yelerine etik bakımından neyin doğru veya yanlış olduğuna karar vermede yol gösterir ve koyduğu kurallara uyulmaması halinde yaptırım gücü olan resmî bir dokümandır (Raiborn ve Payne, 1990). Etik kodu bir paragraf veya elli sayfa kadar olabilir. Etik kodu ile organizasyonun misyonu bazen benzer sinyaller verebilir. Bununla birlikte aralarında farklılıklar vardır. Misyon, işletmenin diğer işletmelerden farkı, işletmenin pazar ve üretiminin sınırları ve stratejik yönetimi ile ilgilenir (Pearch ve David, 1987), etik kodlar ise sadece etikle ilgilenir.

İyi yazılmış bir etik kodu, uygulanmasında elde edilen başarıda en önemli faktörlerden biridir. İyi hazırlanmış etik kodu çalışanların moral ikilemelerine yol gösterebilir. Ayrıca, belirli moral prensipleri, beklentileri, gerçekçi bir şekilde ifade etmesi gerekir (Ashkanasy vd., 2000). Etik kodları iyi hazırlanmıyorsa fayda yerine, yanlış yol göstericiliği nedeniyle işletmelere ve topluma zarar verir. Bu nedenle, etik kodu hazırlanırken belirli kriterlere dikkat edilmesi gerekir. Etik kodunun hazırlanmasında katılacak kişi ve gruplara, şekil, kaynak, ilke ve amaç bakımından nelere dikkat edilmesine, kimlerin uyması gerektiğine, hangi konuların dâhil edilmesine, profesyonel etik kodları yeri ve son kontrolünde nelere dikkat edileceğine özen gösterilmelidir.

Kodlar, “kötü” insanlar için değil, etik davranmak isteyen kişiler için tasarlanmıştır. Çoğu kişi, özellikle kamu görevlileri zor ya da belirsiz durumlarda etik rehberliği kabul ederken, “kötü” olarak nitelenen insanlar kodları kötü niyetlerle izleyecektir. Hiçbir kod, ne kadar ağır uygulanırsa uygunsun, gerçekten kötü olarak nitelendirilen insanlar iyi hale getiremeyecektir. James Madison’un yazdığı gibi: “Eğer insanlar melek olsaydı, hiçbir hükümet gerekli olmayacaktı”. Ortalama bir kişinin ahlaka aykırılığı çok üst seviyelerde değildir, ancak çoğu kez erdemli bir yol olarak görülen durumlarda kafa karışıklığı yaşanabilmektedir. “Cazip gelişmeler önemli olduğunda, bağlılık bedeli (örneğin, çıkarlarımıza fedakârlık yapmak açısından) yüksek olduğunda, ihlalin toplumsal sonuçları (başkalarına zarar vermek) nispeten hafif olduğunda, ihlallerin karşılığında düşük bedeller olduğu durumlarda; yapmanız gerekenleri yapmak daha kolaydır...” (Ladd, 1996). Bununla birlikte, etik kodlar organizasyonlarda kötü kişilerin davranışları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabilirler. Bir organizasyonun etik standartlarını herkes biliyorsa, çalışanlar yapılan yanlışları fark etmeye ve bu konuda bir şeyler yapmaya daha yatkındırlar. İkincisi, kötü insanlar etik dışı davranışı gerçekleştirirken etrafındaki insanların bu davranışı yanlış olarak nitelediklerini görürse rahat hareket

edememekte ve çekimser davranmaktadır. Ve sonuçta yolsuzluk yapan kişiler, ahlaki davranışları vurgulayan ortamlarda yakalanma ihtimalinin daha yüksek olduğuna inanmaktadır.

Cressey ve Moore (1983) yaptıkları çalışma sonucunda, kodların asıl amacının çıkarların ve kârların korunması olduğunu ve bu durumun da kodların varlığının müşterilerle karşılıklı ilişkilerde itibar ve güven sağladığını ileri sürmüşler, ahlak kurallarının benimsenme nedenlerinin önemli ölçüde değiştiğini iddia etmişlerdir.

Stevens, alternatif olarak; risk yönetimi konusunda, diğer bir deyişle, çalışanların suistimallerinin sonucu olarak cezai sorumluluk veya kayıplara karşı kurumları korumak amacıyla etik kodların oluşturulduğunu ileri sürmektedir.

Bazı kodlar yasal savunma mekanizmalarıdır. Bununla birlikte, kodlar çok daha fazla işleve de sahip olabilmektedirler. Yöneticiler, kurumlarında planladıkları değişiklikleri şekillendirmek ve yasaların gerektirdiği davranışların da ötesine geçen standartlara ulaşabilmek için taraflara gerekli mesajları göndermek için kodları kullanabilirler. Dolayısıyla kodlar, örgüt kültürünün bir parçası olan ahlaki iklimi ifade etmeye yönelik ciddi girişimler haline getirilebilir (Stevens, 1994).

Şirketler, etik kodların kurumlarına değer kattıklarında ve organizasyon için önem taşıdıklarını fark ettiklerinde etik kodları uygulamaktadırlar (Adams vd., 2001; Somers, 2001; Wotruba vd., 2001). Şirketlerin etik kodlara bu açıdan baktıklarında, kodlar konusunda kararlı olmaları beklenebilir.

Hem Arrow (1974) hem de Stone (1975) etik kontrolle- rin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü yasal sistem ve pazarlar kararlarının ahlaki etkilerini göz önüne alan örgütsel davranışlara uygun ortam sağlayamamıştır. Etik davranış kodlarının işlevi; “etik ilkeler dizgesi, kişisel etik, yasal düzenlemeler ve mesleki değerlere ilişkin kuralları yansıtır.

Bu tür belgeler, faaliyetleri yerine getirirken nasıl davranılacağını anlatan rehber niteliğine sahiptir” şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu görevleri için etik kuralların zorunluluğunu vurgulayan TÜSİAD, iş dünyasına uygulanacak özel etik ilkelerin olamayacağını belirtmektedir (TÜSİAD, 2005).

Etik kavramı değerlerle olduğu kadar, ilke, kural, etik kod ve standartlarla da ilgilidir. Etiğin günlük yaşamda uygulamaya geçebilmesinde bu kavramlara gereksinim vardır. Etik kodlar, belli bir grup ya da ülke içindeki insanların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren yazılı kurallardır. Mark Schwartz'ın çalışması, çalışanların etik kodları farklı biçimlerde anladığını ve yorumladığını göstermiştir. Schwartz'ın araştırmalarında çalışanlar tarafından etik kodlara ilişkin sekiz mecaz saptanmış ve bu bağlamda etik kodların çalışanların davranışını sekiz farklı biçimde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu mecaz ve etkiler aşağıda verilmiştir (Carroll ve Buchholtz, 2008):

Etik kodlar, piyasanın aktörleri tarafından belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen davranış kalıpları bütünüdür. Etik kodları bir organizasyonda iş görenin ahlaki çıkmazla karşılaştığında hareket yönünü tayin eder. Yani etik kodları gemilere yol gösteren bir deniz feneri gibidir.

1. Kural kitabı olarak: Etik kodlar, çalışanlardan ne gibi davranışlar beklediğini açıklar.

2. Yol Gösterici Levha olarak: İşaret levhası olarak etik kodlar, çalışanların belirli davranışların uygun olup olmadığını test etmeleri için başka kaynaklara başvurmaları için yol gösterir. Başvurulacak kaynaklar başka kişiler ya da şirket politikaları olabilir.

3. Ayna olarak: Etik kodlar belli davranışların kurum tarafından kabul edilebilir olup olmadığına karar vermesi için, davranışını önceden görebilmesi konusunda bir fırsat sağlar.

4. Büyüteç olarak: Etik kodlar çalışanlara söyledikleri ve yaptıkları şeylere daha yakından bakmaya ve dikkatli olmaya teşvik eder. Etik kodlar, eyleme geçmeden önce dikkatle düşünmek ve eylemin sonuçları ile ilgilenmek konusunda özen gösterilmesini önerir.

5. Kalkan olarak: Etik kodlar, çalışanların etik dışı taleplerle mücadele etmelerine destek verir. Etik kodlar sayesinde çalışanların etik dışı taleplere karşı direnme ve daha iyi mücadele etme gücü artar.

6. Duman detektörü olarak: Etik kodlar, zararı önleyecek kadar zaman varken, tehlikeler konusunda çalışanları uyarır. Çalışanların başkalarını etik dışı davranışlar konusunda uyarmalarını ve ikna etmelerini teşvik eder.

7. Yangın alarmı olarak: Etik kodlar, çalışanları etik dışı uygulama ve durumlarda yetkili makamlarla temasa geçme ve bildirimde bulunma konusunda motive eder.

8. Sopa olarak: Etik kodların zorlayıcı potansiyeli, çalışanların kodların içerdiği hükümlere uymasını sağlar.

Bir etik kodu oluşturulurken aşağıdaki sorulara cevap verebilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir:

Tablo 3. Bir etik kodun taşınması gereken özellikler

1	Uygulanabilirliği var mı?	Etik kodun uygulanabilir olması çalışanların bu kodları farklı alanlarda kullanması ile ilgilidir.
2	Yeterince spesifik mi?	Etik kodların daha belirgin, spesifik ve ikilemlerden kaçınması gerekmektedir.
3	Kolay yayılabilir mi?	Yeni çalışmaya başlayanlar tarafından etik kodların öğrenilmesi daha kolaydır.
4	Bir geçerliliğe sahip mi?	Düşüncelerin herkes tarafından kabul edilebilir bir geçerliliğe sahip olması gerekmektedir.

Berenbeim (2000), kurumsal etik kodların giderek artan öneminin birer kanıtı olarak üç eğilimi belirtmektedir:

- Piyasaların küreselleşmesi ve evrensel olarak uygula-

nabilir temel ilkelere duyulan ihtiyaç,

- Etik kodların, kurumsal yönetişimin bir parçası olarak kabul edilmesi,

- Kodların artan sofistikeliğinin üst düzey yöneticilerin etik okuryazarlıklarını geliştirmesi.

Şirketler etik kodları işlerinde yardımcı unsurlar olarak algılamaktadır. Birçok şirket stratejik planlama süreçlerini etik değerlerle desteklemektedir. Günümüzde şirketlerin büyük kısmında, iş etiğinin ticaret uygulamalarının ayrılmaz bir parçası olarak biçimlendirildiği görülmektedir. Bu doğrultuda etik kodlar “Hangi durumlarda nasıl davranmalıyız?” sorusuna cevap vermede yardımcı olur.

Ülkemizde de özellikle son yirmi yılda işletmelerin ve meslek örgütlerinin etik beklentilerinde büyük bir artış olmuştur. Başta müşteriler, hizmet alanlar ve çalışanlar olmak üzere ilgili tüm paydaşlar gün geçtikçe etkileşimde oldukları organizasyonların çalışma esaslarını ve temel kurallarını tanımlamalarını öncelikle talep etmeye başlamışlardır. Tablo 4’te bir işletmenin etik kodlara sahip olma sebepleri görülmektedir:

Tablo 4. Bir işletmenin etik kodlara sahip olma nedenleri

1	Kabul gören / kabul edilebilir davranışları tanımlamak
2	Yüksek uygulama standartlarını teşvik etmek
3	Üyelerin kendi değerlendirmelerinde kullanılması için bir kriter sağlamak
4	Mesleki davranış ve sorumluluklar için bir çerçeve oluşturmak
5	Mesleki kimlik için bir araç olarak
6	Mesleki olgunluğun bir işareti olarak

Gelişmiş olduğu kabul edilen bir toplumda etik ilkelere duyulan ihtiyaç, toplumdaki etik ilkelere duyulan gereksinimle aynıdır. Bu tür toplumlarda etik ilkeler karşılıklı yarar sağlarlar, bireyler arası ilişkileri karşılıklı hoş ve verimli kılmaya yardımcı olur. Profesyonel toplum, gönüllü bir koope-

ratif organizasyonudur ve toplumsal kurallara uymak zorunda olanlar da başkalarının uyumundan fayda sağlayanlardır ve her biri genel uyumu korumakla yükümlüdür. Bir etik kuralın tüm etik sorunları çözmeyeceğini unutmamak gerekir. Ancak iyi yasaların, uyulmadığı takdirde düzensizliğe neden olduğu da bir gerçektir. Esasen burada karşılıklı olarak nitelikli olma durumu sözkonusudur. Bir tarafta vatandaşların kanunlara gerçek anlamda uyması ve diğer tarafta vatandaşların saygı duyacağı nitelikli yasaların çıkartılması.

Etik davranış ilkeleri ise özellikle kamu alanında geçerli olan ilkeler olarak ifade edilebilir. Etik davranış ilkelerine bağlı olarak her zaman etik standartları izlemek gerekmektedir. Güvenin her durumda devam edebilmesi için güven içeren davranışların sürekli bir biçimde sürdürülmesi esastır. Etik ilkelerin en önemlileri arasında saygı, adalet ve tarafsızlık yer almaktadır. - Etik ilkeler hayatın ve toplumun düzenleyici unsurları arasında yer almaktadır. Kanunlarda düzenlenmeyen ahlaki ilkeleri etik Davranış ilkeleri ile yerine getirmek mümkün olmaktadır. Etik davranış ilkeleri bir düzenleyiciliğe sahiptir.

Etik kodlar, şirket kurucularının ahlak ve değerlerini kurumsallaştırmaya yönelik girişimler olarak da görülebilir. Böylelikle kodlar, kurum kültürünün bir parçası haline gelir ve organizasyona dâhil olan yeni bireyleri kurum kültürü içerisinde sosyalleştirmeye yardımcı olmaktadırlar (Weiss, 1994).

Etik kodları bireysel bağlamda da ele almak mümkündür. Bu bağlamda;

- Etik ilkeler gereği çıkar çatışması içerisinde olmak gerekmektedir.
- Kişi kendi yaptığı davranışların sorumluluklarını alması gerektiğinin bilincinde olmalıdır.
- Çalışılan kurumlarda meslektaşlarının görüşlerinin dikkate alınması oldukça önemlidir.

- Çalışma ortamının olumlu olması için kişinin davranışlarını buna göre ayarlaması gerekmektedir.
- Kişi etik değerlere uygun olacak şekilde davranışlarını gerçekleştirmeli, bireysel sorumluluklarını yerine getirerek adil ve tarafsız olmalıdır.
- Hayatının her alanında güvenilir ve tutarlı olmalıdır.
- Liyakat konusuna özen göstermesi gerekmektedir.

3. ETİK KODUN AMACI

Etik kodları, iş dünyasında veya literatürde yeni bir olgu olmayıp, son dönemde şirketler arasında daha yaygın hale gelmiştir. Bunun nedenlerinden biri de şirketlerin özellikle iş dünyasında ve toplumda etik görünmek istemesidir. Bu etik bir olgu olarak algılanma ihtiyacı gelişmiş ekonomilerin önde gelen şirketlerinin tepkileri ve dünya tarafından görülebilen ve analiz edilebilen kurumsal skandalların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Callaghan vd.,2009).

Kurumsal etik kodlar, kurum içinde ve dışında olanları etkilemek amacıyla bilinçli olarak üretilen belgelerdir. Kurumsal etik kodlar, iş dünyasında ya da literatürde yeni bir olgu değildir, ancak son dönemde şirketler arasında daha yaygın hale gelmiştir. Bu durumun sebeplerinden birisi de şirketlerin özellikle iş dünyasında ve toplum nezdinde etik görünmek istemeleridir. Etik olgusu olarak algılanması gereken bu ihtiyaç, önde gelen gelişmiş ekonomilerin şirketlerinin karıştığı, dünya genelindeki kurumsal skandalların halk tarafından da görülebilir olması ve analiz edilmesi sonucunda oluşan tepkiler neticesinde ortaya çıkmıştır (Callaghan vd., 2009). Etik kodlar spesifik olarak belirli kültüre ve tarihe sahip kurumların, belirli bir sanayi sektörünün ve daha geniş bağlamda, toplumsal bünyede varlıklarını sürdürmektedirler. Bu belgeler belirli bağlamları aynı anda belirli ölçüde etkiler. Başka bir deyişle, etik kod yazarları, kurum içi ve dışı sosyal aktörleri etkilemek için kasıtlı olarak etik kuralları kullanmaktadır.

Kurumsal etik kodlar, doğru kararlar alınmasında çalışanlara rehberlik edebilir ve etik davranışların şekillendirilmesinde etkili bir araç olabilir. Organizasyonlar, etik kodlarla belirli amaçları gerçekleştirmeyi hedefler. Organizasyonların amaçları farklı olduğu için etik kodların amaçları da farklılık gösterebilir. Bazı durumlarda belirli amaca diğerinden daha fazla önem verilir. Etik kodların organizasyon ile ilişkisi ge-

niş boyutludur. Örneğin bir şirketin etik kodları; o şirketin finansman planı, stratejik amacı, personelle ilgili düzenlemeleri, içsel ve dışsal iletişimi gibi geniş bir alanı kapsar. Etik kodlar yönetsel ve yasal araçlardır. Yöneticiler, çalışanların eylemlerinden yasal olarak sorumlu tutulabileceğinden, bireysel davranışları yönlendirmek ve kurumu yasadışı ve etik olmayan davranışlardan korumak için etik kodlar düzenlemektedirler (Adams vd., 2001). Yurtseve'e göre (2000) etik kodlarının dört amacı şunlardır;

- Üyelerine neyin doğru veya yanlış olduğu konusunda yol göstermesi
- Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkinin düzenlenmesi
- Organizasyon ile toplum arasındaki ilişkinin düzenlenmesi
- Organizasyonun bugünkü ve gelecek hedeflerine ulaşması için düzenlemeler

Etik kodlar; yapılacak işlerde saptanan yani davranışlarının minimum özelliklerinin ortaya konulmasıdır. Etik kodlar yazılı ya da yazısız olabilirler, fakat yazılı kodlar kamuoyu için sorumluluk ölçüsü olarak zorlayıcı olup uygulanabilirler. Yazılı etik kodları bir hükümet biriminde, bir meslekte veya bir organizasyonda oluşturulabilirler. Etik Kodlar; genel veya özel, düşünsel veya hayalî, zorlayıcı veya yasal nitelikte olabilir. Yine bir duvarda asılı 10 altın kural listesi veya eğitim ve öğretim uygulamalı ve sürekli revizyonun bir parçası olarak da etik kodlar karşımıza çıkabilmektedir.

Etik kodlar; en alt düzeyde çalışanlardan en üst düzeyde çalışanlara kadar herkesin ortak bir paydada bulunduğu, bireylerin davranışlarına yön veren bir unsurdur. Etik kodlar sayesinde nelerin yapılması nelerin yapılmaması gerektiğinin çerçevesi çizilmiş olur. Etik kodlara uyulmaması halinde birey toplumsal ve yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir. Etik kodlar genellikle, doğruluk ve dürüstlük kavramları

etrafında yoğunlaşmaktadır. Meslek birlikleri, kurumlar ve işletmeler ahlaki herhangi bir problemle karşılaştıklarında etik kodlar onlara bu problemin çözüm yollarıyla ilgili ipuçları sunar.

Etik kodların bir başka önemli yönü ise içinde bulunulan organizasyonda ortak amaç duygusunu güçlendirmesidir. Etik kodlar sayesinde çalışanlar etik dışı davranışlardan uzaklaşırlar. Bu sayede organizasyonda ortak amaca yönelmiş etkin bir ekip ruhu oluşur (Torlak vd. , 2012). Etik İlkeleri (Code of ethics): Bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için, örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden mekanizmadır (Northcraft ve Neale, 1990).

Birçok kurumun temel uygunluk belgelerinden olan etik kodlar karar vermeyi hızlandırma konusunda, kurumun önemli paydaşlarının tamamı için değer oluşturan stratejiler ve aktif olarak takip edilen politikalara kıyasla yetersiz kalmaktadır (Gilley vd., 2010). Weaver (1993) iş etiği araştırmalarında; etik kodların "organizasyonel yaşama ilişkin bilinçli olarak yapılan, etik kısıtlamaları vurgulayan farklı, resmi belgeler" olarak kavramsallaştırılması eğiliminin olduğunu belirtmektedir. Brenner'in (1992) etiğin kurumsallaştırılmasına duyulan ihtiyaç konusunda yaptığı çalışmalarda, etik programların çoğunun örgüt kültürü içinde örtük biçimde var olduğunu fakat açıkça geliştirilmediği görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde etik kodu uygulamasının hızla artmasının nedeni etik kodundan beklenen faydadan kaynaklanmaktadır. Etik kodları sadece işletmenin kendisine değil, topluma, birey ve bütün insanlığa faydası vardır. *Yurtsever'e göre (2000)* etik kodun sekiz önemli faydası bulunmaktadır:

- Dışsal etkenlere karşı koruma ve yol göstericilik yapar.
- Değişen değer yargılarına cevap verir.
- Şirketin imajını güçlendirir.

- Serbest rekabet sağlar.
- Stratejik yönetime yol gösterir.
- Bütün kademelerinde etiğe uygun olmayan davranışların üzerinde caydırıcı etkiye sahiptir.
- Mükemmelliğe yükseltir ve verimliliği artırır.
- Daha iyi bir dünya amacına yardımcı olur.

Kurumsal etik kodlar bir firmanın anahtar değerleri elde etmek ve hem iç, hem de dış paydaşlara bu değerleri iletmek için tasarlanmıştır. Bir firmanın değerlerini açıkça belirten, bireysel ve örgütsel ikilemlerin çözümünde kullanılacak etkili kodlar, bir organizasyonun üyelerine bireysel ve örgütsel ikilemlerin çözümünde kullanılacak etik gerekçeler oluşturur.

Şirketler birkaç nedenden dolayı etik kodlara sahiptir. Birçok durumda, bir karar verici, seçimlerde bulunmadan önce etik gerekçeleri ekonomik ve yasal gerekçelerle birlikte ele alacaktır (Boatright, 2000). Etik kodlar, bireylerin ahlakî davranabilmeleri için örgüt iklimi geliştirmeye yönelik bir girişimdir (Shaw ve Barry, 1995). Kodlar, yönetici-personel davranışları, müşterilerle ilişkilerin iyileştirilmesi, toplumsal endişelerin ve kamu paydaşlarının gözetimi dâhil olmak üzere her türlü konuda kararları etkilemektedir (Lee vd., 2014). Bu bağlamda;

Etik kodlar üç genel amaca hizmet etmektedir:

- Şirket tarafından tanınan etik değerler oluşturmak,
- Şirketin beklentilerini çalışanlara iletmek,
- Şirketin fiili olarak belirli etik parametreler altında faaliyet yürüttüğünü göstermek.

Etik davranış kodlarının işlevi; “etik ilkeler dizgesi, kişisel etik, yasal düzenlemeler ve mesleki değerlere ilişkin kuralları yansıtır. Bu tür belgeler, faaliyetleri yerine getirirken nasıl davranılacağını anlatan rehber niteliğine sahiptir”

şeklinde açıklanmaktadır (TÜSİAD, 2005). Etik kodlar, piyasanın aktörleri tarafından belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen davranış kalıpları bütünüdür. Etik kodları bir organizasyonda iş görenin ahlaki çıkmazla karşılaştığında hareket yönünü tayin eder. Yani etik kodları gemilere yol gösteren bir deniz feneri gibidir. Tablo 5'te etik kodların çalışan davranışlarını etkileme biçimleri gösterilmiştir.

Tablo 5. Etik Kodlar Çalışanların Davranışını Sekiz Farklı Biçimde Etkiler

Kural kitabı olarak	Etik kodlar, çalışanlardan ne gibi davranışlar beklendiğini açıklar.
Yol Gösterici Levha olarak	İşaret levhası olarak etik kodlar, çalışanların belirli davranışların uygun olup olmadığını test etmeleri için başka kaynaklara başvurmaları için yol gösterir. Başvurulacak kaynaklar başka kişiler ya da şirket politikaları olabilir.
Ayna olarak	Etik kodlar belli davranışların kurum tarafından kabul edilebilir olup olmadığına karar vermesi için, davranışını önceden görebilmesi konusunda bir fırsat sağlar.
Büyüteç olarak	Etik kodlar çalışanlara söyledikleri ve yaptıkları şeylere daha yakından bakmaya ve dikkatli olmaya teşvik eder. Etik kodlar, eyleme geçmeden önce dikkatle düşünmek ve eylemin sonuçları ile ilgilenmek konusunda özen gösterilmesini önerir.
Kalkan olarak	Etik kodlar, çalışanların etik dışı taleplerle mücadele etmelerine destek verir. Etik kodlar sayesinde çalışanların etik dışı taleplere karşı direnme ve daha iyi mücadele etme gücü artar.
Duman detektörü olarak	Etik kodlar, zararı önleyecek kadar zaman varken, tehlikeler konusunda çalışanları uyarır. Çalışanların başkalarını etik dışı davranışlar konusunda uyardıklarını ve ikna etmelerini teşvik eder.
Yangın alarmı olarak	Etik kodlar, çalışanları etik dışı uygulama ve durumlarda yetkili makamlarla temasa geçme ve bildirimde bulunma konusunda motive eder.
Sopa olarak	Etik kodların zorlayıcı potansiyeli, çalışanların kodların içerdiği hükümlere uymasını sağlar.

Etik kodların, şirketin sürdürdüğü hedefleri, uyguladığı normları/değerleri ve şirketin neyle sorumlu tutulabileceğini açıklığa kavuşturduğunu belirtmektedir. Etik kodlar, şirketin sorumluluklarını, ilkelerini, değerlerini ve / veya normlarını içerir. Bu nedenle etik kodlar; bir şirketin Etik konularında farkındalığını ve bu konularla nasıl baş edeceğini göstermektedir (Kaptein, 2004). Ancak günümüzde giderek artan endişelere rağmen, birçok şirket hâla yazılı kodların etkililiğini değerlendirebilecek araçlardan yoksundur (Kaye, 1992)

Etik kodlar genel olarak üç amaca hizmet etmektedir:

- Şirket tarafından tanınan etik değerler oluşturmak,
- Şirketin beklentilerini çalışanlara iletmek,
- Şirketin fiili olarak belirli etik parametreler altında faaliyet gösterdiğini göstermek.

Etik kodlar davranış kurallarının yazılı olduğu rehberlerin içerisinde yer almaktaadır. Bir etik kodun etkisinin nihai analizi sözkonusu kodun davranışları ne kadar iyi etkilediğini içermelidir. Araştırmacılar etik kodların sadece daha genel kodların klişe ifadeleri olup olmadığını, sorumluluk sahibi insanların daha ayrıntılı kodlara gerek duyup duymadıklarını tartışmaktadırlar. Bu araştırmacılar daha da ileri giderek: etik kodların çok da gerekli olmadığını çünkü iyi insanların herhangi bir rehber olmadan da etik davranışları nasıl sergileyeceklerini bilmeleri gerektiğini iddia etmektedirler. Bunlar çok değerli akademik sorular, ancak sahadaki bir uygulayıcının sorması gerekenlerden bunlardan daha farklıdır. Kamu hizmet topluluklarının kalitesinin artırılmasına çalışanlar için toplumun memurlardan ve siyasi liderlerden beklediği davranışları etkileyecek genel ve spesifik özelliklerin uyumu konusu daha önemli bir meseledir. Günümüzdeki sosyal psikolojik araştırmalar, kodların, gelişmekte olan ülkelerde işleyen bir kamu hizmetinde kritik olan davranışları yönlendirdiğini veya bunları tetikleyebileceğini kuvvetli bir şekilde göstermektedir.

Büyük kurumlarda etik kodların yaygınlığına rağmen, etik kodların algılanmaları ve davranışlar üzerindeki etkinliği ile ilgili nispeten az deneysel kanıt bulunmaktadır (Trevino ve Nelson, 1995; Kaye, 1992). Hatta bireylerin bu tür kodların içeriğini anlamaları ve hatırlamaları konularında da bu durum sözkonusudur (Weaver, 1995). Ancak etik kodlar, örgütlerdeki kötü insanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

Önemle belirtmek gerekir ki kodlar, “kötü” insanlar için değil, etik davranmak isteyen kişiler için tasarlanmıştır. Çoğu kişi, özellikle kamu görevlileri zor ya da belirsiz durumlarda etik rehberliği kabul ederken, “kötü” olarak nitelenen insanlar kodları kötü niyetlerle izleyecektir. Hiçbir kod, ne kadar ağır uygulanırsa uygulansın, gerçekten kötü olarak nitelendirilen insanlar iyi hale getiremeyecektir. James Madison’un yazdığı gibi: “Eğer insanlar melek olsaydı, hiçbir hükümet gerekli olmayacaktı”. Bununla birlikte, etik kodlar organizasyonlarda kötü kişilerin davranışları üzerinde belirgin bir etkiye sahip olabilirler. Bir organizasyonun etik standartlarını herkes biliyorsa, çalışanlar yapılan yanlışları fark etmeye ve bu konuda bir şeyler yapmaya daha yatkındırlar. İkincisi, kötü insanlar etik dışı davranışı gerçekleştirirken etrafındaki insanların bu davranışı yanlış olarak nitelediklerini görürse rahat hareket edememekte ve çekimser davranmaktadır. Sonuçta yolsuzluk yapan kişiler, ahlaki davranışları vurgulayan ortamlarda yakalanma ihtimalinin daha yüksek olduğuna inanmaktadırlar.

Kurumsal etik kodlar, kurum içinde ve dışında olanları etkilemek amacıyla bilinçli olarak üretilen belgelerdir. Etik kodlar spesifik olarak belirli kültüre ve tarihe sahip kurumların, belirli bir sanayi sektörünün ve daha geniş bağlamda, toplumsal bünyede varlıklarını sürdürmektedirler. Bu belgeler belirli bağlamları aynı anda belirli ölçüde etkiler. Başka bir deyişle, etik kod yazarları, kurum içi ve dışı sosyal aktörleri etkilemek için kasıtlı olarak etik kodları kullanmaktadır. Başka bir deyişle, kod yazarları, kurum içi ve dışı sosyal ak-

törleri etkilemek için belirli olarak etik kodları kullanmaktadır. Daha özel olarak, etik kodlar, belirli bir dili (ifade, ton ve bağlam ilişkisi, vb.) kullanan yazılı belgelerdir.

Kurumsal etik kuralların oluşturulması ve uygulanması hakkında daha fazla bilgi edinebilmenin yöntemlerinden birisi de etik kural ve kodların geliştirilmesine katılan ilgili taraflarla detaylı olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmektir. Bu röportajlar araştırmacıların kodların oluşumunu belirlemelerini ve böylece amaçlanan işlevlerini daha iyi anlayabilmelerini sağlayacaktır. Bu tür görüşmelerde, kod içeriğinden anlaşılamayan değerli bilgiler elde edilecektir. Bu bilgi, kodların içeriği hakkındaki bilgilerimizi tamamlayacak ve etik kuralların kurumsal yönetim aracı olarak rolünü daha iyi anlamamız için yardımcı olacaktır (Singh, 2011).

Etik kodlar aynı zamanda idari ve yasal araçlardır. Yöneticiler, çalışanların eylemlerinden yasal olarak sorumlu tutulabilecekleri için, bireysel davranışlara rehberlik edecek ve organizasyonu yasa dışı ve etik olmayan davranışlardan koruyacak etik kurallar koyarlar (Adams vd., 2001). Bazı kodlar yasal savunma mekanizmalarıdır. Ancak, kodların daha birçok işlevi olabilir. Yöneticiler, kuruluşlarında planladıkları değişiklikleri şekillendirmek ve yasaların gerektirdiği davranışın ötesine geçen standartlara ulaşmak için taraflara gerekli mesajları göndermek için kodlar kullanabilirler. Bu nedenle kodlar, örgüt kültürünün bir parçası olan ahlaki iklimi ifade etmek için ciddi girişimlere dönüşebilir (Stevens, 1994). Etik kurallar, davranış kurallarının yazıldığı kılavuzlarda yer almaktadır. Bir etik kuralın etkisinin nihai analizi, kodun davranışı ne kadar iyi etkilediğini içermelidir.

Burada değinilmesi gereken bir başka konu yasalar ile kodlar arasındaki yaptırımlar yönünden ortaya çıkan ayırımıdır. Yasal yükümlülüklerin temel özelliği dışsal cezai yaptırımlar içermesidir. Oysa bazı durumlar dışında ilkesel düzeydeki etik kodların dış bir yaptırım gücü olmadıkları

kabul edilir. Bir etik kod ile belli bir konudaki yükümlülüğün tespit edilmiş olması ilgili kişide “manevi” etkiyle içsel yaptırım gücüne dönüşür. Etik bir yükümlülüğe uymamak kişinin kendisini kötü hissetmesine neden olabilir ya da grup tarafından çeşitli biçimlerde değerlendirilebilir; ancak yasaya uymamak kişiyi hapse götürür.

Yasalar kişileri “zorunlu” kılar, etik kodlar ise “gereklik” olarak şekillenir. Kişi bir etik kodu kendine rehber olarak olaylar karşısında “gerekliliğine” inandığı tutum ve davranışları gösterebilir. Yasa ile etik kodlar arasındaki bu ayrımlara karşın konu alanına göre kimi etik kodlar kendine özgü yaptırım kanalları geliştirmekte ve biyoetik konularında olduğu gibi bir yasal düzenleme haline gelebilmekte ya da bir meslek alanında olduğu gibi disiplin yaptırım aracı haline de gelebilmektedir. Bir etkinlik ya da uğraş grubuna ait etik kod, üyelerinin neden olabileceği bireysel otoritenin önlenmesine yardım ederken grup içerisinde belli bir disiplin ortamı yaratır. Ancak bu durum tutum ve davranışlar üzerine grup üyesinin yetkinliğini tamamen yok etmek olarak anlaşılmalıdır.

Etik kodlarla ilgili olumlu düşüncelerin fazlalığına rağmen bazı araştırmacılar, etik kodların daha genel kodların klişe ifadeleri olup olmadığını ve sorumlu kişilerin daha ayrıntılı kodlara ihtiyacı olup olmadığını tartışmaktadır. Bu araştırmacılar daha da ileri giderek etik kodların gerekli olmadığını çünkü iyi insanların herhangi bir rehberlik olmaksızın etik davranışı nasıl göstereceklerini bilmeleri gerektiğini savunmaktadır (Ladd 1992).

Etik kurallar, tıpkı bir şirketin etik iş uygulamalarını yayması gibi, meşru bir pazarlama aracı olarak görüldükleri için giderek daha yaygın hale gelmektedir. Aslında, etik kodların benimsenmesi ile etik ve/veya sorumlu davranış arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair karışık kanıtlar bulunmaktadır. Etik Kodlar, bir örgütün etik davranışa duyulan ihtiyaç konusundaki farkındalığının ve etik taahhütlerin varlığının somut kanıtı olarak algılanır. Kodlar, müşterilerin ve paydaş-

ların şirkete daha fazla güvenmelerini sağlarken, çalışanların şirketlerinde kendilerini daha iyi ve güvende hissetmelerini sağlar (Wood, 2000).

Etik kodlar, başlangıçta bir kuruluş tarafından beklentileri netleştirmek ve uygun davranışa rehberlik etmek için hazırlanır. Kodların uygulanmasıyla birlikte, bu net ilkeler şirket değerlerinin ihlal edilmesini önlemek için kullanılabilir ve ihlallere yol açabilir (Montoya ve Richard, 1994). Bir şirketin etik davranışa odaklanmaya başladığının ilk işaretlerinden biri etik kodlar oluşturmaktır.

Bu tür uygulamaların, güçlü ve iyi uygulanmış bir etik programın uygulandığı, güçlü bir etik kültürü olan bir şirkette etik riskleri azalttığına dair kanıtlar da vardır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük şirketler tarafından finanse edilen kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Etik Kaynak Merkezi (ERC), işyeri etiğindeki eğilimleri değerlendirmek ve etik işyeri davranışlarını geliştirmeye yönelik uygulamaları belirlemek için 1994'ten beri Ulusal İş Etiği Araştırması yürütmektedir. 2011 araştırmasının sonuçlarına göre güçlü etik programlar ve güçlü etik kültürler; her ölçümde, daha zayıf etik programlara göre önemli ölçüde daha iyi sonuçlara ulaşmıştır. Bu tür kültürlerde daha az baskının ve suistimalin bulunduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu ortamlarda daha yüksek raporlamanın olduğu ve daha az misilleme davranışının sergilendiği belirlenmiştir.

2011 anketinde en güçlü etik programlarında gözlemlenen görevi kötüye kullanma oranı % 30, en zayıf programlarda ise % 89'du. En güçlü programlarda suistimali gözlemleyen ankete katılanların yalnızca % 6'sı bunu bildirmezken, % 48'i daha zayıf etik programlarında ve kültürlerinde gözlemlenen suistimali bildirdi. Kamuoyuna kısıtlı oranda bilgi verilmesi nedeniyle; güçlü bir etik kültürün ve uyum programının hükümetlerin yürütme faaliyetlerini ne ölçüde etkilediğini ölçmek oldukça zordur.

Şirketler, işletmenin etik kurallarına değer verdiğinde ve bunların organizasyon için önemli olduğunu kabul ettiğinde, etik kodları uygularlar (Adams vd., 2001; Somers, 2001; Wotruba vd., 2001). Etik kodlar, bireylerin ahlaki davranmaları için örgüt iklimini iyileştirme girişimidir (Shaw ve Barry, 1995). Hem Arrow (1974) hem de Stone (1975) etik kontrollerin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü yasal sistem ve piyasa, kararlarının ahlaki etkilerini dikkate alan örgütsel davranış için uygun ortamı sağlamamıştır. Diğer araştırmacılar, şirketlerin tıp veya hukuka benzer profesyonel bir meslekte olmak gibi iş kurmak için kodlara ihtiyaç duyduğunu iddia ediyor. Buradan hareketle etik kodlar, mesleklerin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Etik kodlar, şirket kurucularının değerlerini ve etik değerlerini kurumsallaştırma girişimleri olarak da görülebilir. Böylece kodlar, kurum kültürünün bir parçası haline gelir ve örgüte dâhil olan yeni bireylerin kurum kültürü içinde sosyalleşmesine yardımcı olur (Weiss, 1994).

Etik kodlar, mevcut ve gelecekteki davranışlara rehberlik eder. Kurumsal etik kodları, çalışanların birbirlerine ve örgütsel paydaşlara karşı sorumluluklarını belirtmektedir (Kaptein ve Schwartz, 2008). Stevens (1994) etik kodların mesajlar olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla burada sorulması gereken sorular şunlardır: Etik kodlar olduğu gibi çalışıyor mu, kodlar anlamlı bir şekilde aktarılıyor mu, çalışanlar kurumlarının etik kodlarının farkında mı ve yol gösterici ilkelere kabul ediyor mu?

Etik kurallar, yönetici-personel davranışları, müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve sosyal kaygıların ve kamu paydaşlarının denetlenmesi dâhil olmak üzere her türlü konuda kararları etkiler (Lee, Joowon, Bo-young ve Barry, 2014).

Etik başarısızlıklar ve etik ihlaller; hükümet, soruşturmalar ve yaptırımlar, yasal davalar ve itibarın zedelenmesi gibi gerçek sonuçlara yol açar. Bu sonuçlardan kaçınmak için, etik ve uyum programlarının bir kontrol listesi olarak görül-

memesi önemlidir. Etik kurallar, etik ve uyum programları, yalnızca uyumu teşvik etmek için değil, aynı zamanda yaptırımlar da dâhil olmak üzere güçlü sistemlerle desteklenen uygunsuz uygulamaları desteklemek için de çalışır (Hopkins, 2013).

4. TÜRKİYE’DE ETİK KODLAR

Etik kodlar Türkiye’nin gündemine, AB’ye “uyum yasaları” kapsamında girmiştir. “Etik Kodlara” yüklenen anlam, belirlenen amaç, kazandırılan statü, uygulama yol ve yöntemleri uygulamadan nelerin beklendiğini göstermektedir. Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yasası ve buna bağlı Kamu Görevlileri Etik Kurulu ile ilgili yasa taslağı için TBMM Başkanlığına sunulan genel gerekçe de,

“Etik Davranış Kuralları ile yasalar arasında yakın bir ilişki vardır, yasaların kimi zaman düzenlemekte yetersiz kaldığı öznel durumları etik davranış kuralları düzenlemek, belli bir statüye tabi olanların nasıl davranmaları gerektiği yönünde kurallar koymakta ve böylece bu kurallara uyulmasını sağlamaktadır” diye ifade etmektedir. Aynı metinde etik davranış kurallarının ilkeleri ve toplumsal - ekonomik boyutu konusunda; “İdare, kamu hizmetlerinin yürütülmesi sırasında açıklık, saydamlık, hesap verebilirlik, tarafsızlık, dürüstlük, objektiflik ilkeleri teminat altına alındığında ve kamu yararına uygun işlediğinde etkili ve verimli işleyebilir. Dürüst, güvenilir ve adil kamu hizmeti kamuya olan güveni arttırdığı gibi iş dünyası için de uygun bir ortam oluşturur ve bu suretle piyasaların iyi işlemesine ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunur. Kamu yönetiminde etik, iyi yönetimin temel anahtarıdır” görüşleriyle taslağa yapılan vurguyu tekrarlamaktadır. Başbakan, Etik Davranış İlkelerinin yürürlüğe geçirilmesi konusunda yaptığı açıklamalarla etik ilkelerin arka planında yer alan güçlere açıklık kazandırmaktadır. Etik kodlar adı altında gündeme getirilen; hesap verebilirlik, saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, adil olma, sadakat, saygınlık, güvenilirlik gibi kavramlar, tarihi ve toplumsal süreç içerisinde oluşmuş ve içselleştirilmiş değerlerdir (EMO, 2012).

Ülkemizde 2012 yılında gerçekleştirilen “Gençlerin Gözüyle Etik” isimli bir araştırmanın sonuçlarına göre; (EDMER, 2012)

- Gençlerimizin %31'inin "etik" kelimesinin ne anlama geldiği konusunda hiçbir fikri bulunmamaktadır. Gençlerin %14'ünün ise etik kavramını yanlış bildiği görülmüştür. Buna göre gençlerin % 45'i etik konusunda bilinçli değildir. Hatta ne anlama geldiğini dahi bilmemektedir.

- Gençlerin önem verdiği belli başlı değerler arasında adil olmak, dürüstlük, eşitlik, bireye ve çevreye saygı, şeffaflık ve fırsat eşitliği gelmektedir.

- Gençlerin %58'i etik dışı davranmaktan hiç çekinmemekte veya bazı durumlarda etik dışı davranabileceklerini söylemektedir. Gençlerimizin %33'ü etik dışı davranmaktan hiç çekinmediğini, %25'i ise bazen çekindiğini beyan etmiştir.

- "Etik dışı davrananları görünce tepki verir misiniz?" sorusuna gençlerin %54'ü "tepk vermeyen" veya "bazen tepki veririm" cevabını vermiştir.

- Gençlerin büyük çoğunluğu ülkemizdeki en önemli etik sorunları; ayrımcılık, haksız kazanç, aldatıcı reklam, yolsuzluk olarak sıralamıştır.

- Gençlerimizin gözünde en etik kurumlar arasında üniversiteler, uluslararası şirketler ve ordu yer alırken etik konusunda sınıfta kalan kurumlar arasında ise hükümet, kamu kurumları, medya ve siyasi partiler bulunmaktadır.

- Gençlerimiz en etik buldukları kuruma dahi 10 üzerinden 4.7 notu vermişler ve Türkiye'deki hiçbir kurumu etik konusunda yeterli bulmamışlardır.

- Gençlerin gözünde Türk toplumunun etik notu 5 üzerinden 2.6'dır. Türk toplumunun etik notunun yükseltilmesine ihtiyaç vardır.

- Gençler etik gelişme konusunda gelecekte ümitsiz görünüyor.

Gelecekte etik eksikliğimiz aynı kalır veya daha kötüye gider diyenler yaklaşık %76. Bu araştırmanın sonuçları artı-eksi %5 yanılma payı ile ortaya çıkmış reel sonuçlardır. Araştırmaya göre 21-24 yaş arasındaki gençler, 18-20 yaş grubuna göre etik kavramına daha fazla anlam yüklemektedir.

EDMER'in yaptırdığı bir başka araştırmada hedef kitlesi olarak şirket yöneticileri belirlenmiştir. "Yöneticilerin gözüyle Etik" isimli bu araştırmanın sonuçlarına göre;

- Şirket yöneticilerinin sadece %5'i 'Türk toplumunda etik çok önemli.' demektedir.

- "İş hayatında etik dışı davranmaktan çekinir misiniz?" sorusuna ise "Kesinlikle çekinirim" diyebilen yöneticilerin oranı %48' dir.

- İş hayatında etik dışı davranışlarla karşılaşan şirket yöneticilerinin oranı %84'tür.

- Şirket yöneticileri Türk toplumuna 10 üzerinden etik not olarak sadece 4.5 vermiştir.

Bu araştırma da yöneticilerin gözüyle etik konusunda 10 üzerinden 4 ve altında not alarak sınıfta kalan kurumlar ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Medya
- Siyasi partiler
- Spor Kulüpleri
- Hükümet
- Belediyeler
- Kamu Kurumları
- Yargı

Farklı sektörlerden 200 yönetici ile yapılan bu araştırmanın sonuç raporuna göre;

- İş dünyasında etik sorunlarla karşılaşılın bölümlerin başında satış, pazarlama ve satın alma gelmektedir.

- Yöneticiler etik dışı tekliflerle en çok devlet dairelerinde (%53), yerel yönetimlerde (%49) ve tedarikçilerde (%48) karşılaştıklarını bildirmişlerdir.

- Yöneticilerin %55'i toplumda gördükleri en önemli etik sorunun yolsuzluk olduğunu söylemiştir. Bunların %45.5'i bu sorunu "rant" olarak tanımlamıştır.

- Etik sorun algısının %39.6'sını rüşvet oluşturmaktadır.

Türkiye'de pek çok kurum etik bir kurum kültürü oluşturmak için çalışma yapmasına rağmen kurumlar büyüdükçe etiğe verilen önem azalmaktadır. Yöneticiler arasında AB'ye uyum sürecinin etik gelişim açısında katkısını olumlu bulanların oranı yüzde 56 iken, gençler arasında bu süreci olumlu bulanlar yüzde 28.4'te kalmıştır. Bu araştırmanın sonucunda yöneticiler Türk toplumu ve kurumlara 10 üzerinden 4.5 puan etik notu vermiştir (EDMER, 2013).

5. ETİK KODLARIN KAPSAMI VE İÇERİĞİ

Bir şirket etik programının açık bileşenleri genellikle etik eğitim, politika el kitapları, çalışan eğitim materyalleri, seminerler, araştırmalar yürütmek için prosedürler, etik programları denetlemek üzere görevlilerin atanması ve etik denetim sistemi gibi öğeleri içerir. Etik ikilemlerle karşılaşıl-
dığında çalışanların kendilerine sormaları gereken sorular aynı zamanda etik kodların kapsamını belirlemektedir. Bu yaklaşıma göre etik kodların kapsamı:

- Etik davranışların özendirilmesi ve etik dışı davranışların önlenmesi,
- İş görenlerin davranışlarının değerlendirilmesi için bir dizi yazılı standart ölçütler belirlenmesi,
- İşgörenlerin karar verme sırasında sosyal sorumluluk ve organizasyon yararıyla bireysel çıkar arasında tercih yaparken bir güçlkle karşılaşınca yararlanacağı bir rehber olması,
- İşgörenin faaliyetin sonuçlarıyla ilgili hak ve sorumluluklarını belirlemesi,
- İşgörenin örgütsel ya da mesleki olarak amaçladığı hakkaniyet, tarafsızlık gibi temel ilkeleri oluşturması,
- İşgörenleri ile diğer gruplar arasında faaliyete ve hizmete ilişkin kuralları belirleyen bir anlaşma olması,
- İşgörenin mesleki ve etik gelişimiyle ilgili kuralları belirlemesi,
- Mesleki kuralların ve bu kuralların ihmal halinde ya da etik dışı davranışlar ortaya çıktığında, uygulanacak yaptırımların temelini sağlanması,
- İşgörenin toplumdaki konumunu güçlendirecek kurallar oluşturması,
- Müşterilerin iş görenden beklentilerini belirleyen

mesleki davranışlarla kurallarını belirlemesi.

Ayrıca çalışanların etik problemlerle karşılaştıklarında kendilerine şu 3 soruyu sormaları önerilmektedir:

- Ben adil ve dürüst müyüm?
- Kararımı her iki taraftan bir toplantıda anlatmak beni rahatsız eder miydi?
- Aynı durumda çocuğuma ne yapmasını söyledim?

Organizasyonlar üzerinde yürütülen bazı çalışmalar işletme faaliyetlerinde önemli bir rehberlik görevi olan etik kodların birtakım temel değerlere uygun olarak şekillenmesi gerektiğine değinilmektedir. Bu temel değerler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Etik Kodların Şekillenmesinde Etkili Olan Temel Değerler

	Alanlar	Değerler ve Açıklamalar
1	İş ortamı	Çalışanlar dürüstlikle hareket etmeli, yasalara uymalı, profesyonel bir çalışma ortamı sağlamalı ve şirket politikalarına uymalıdır. Müşterilere, iş arkadaşlarına ve iş ortaklarına her zaman etik davranmalıdırlar.
2	Çıkar çatışması	Bir şirketin itibarı, çalışanlarının eylemlerine ve dürüstlüğüne bağlıdır. Objektif ve adil kararlar verebilme yeteneklerini perdeleyen eylemlerden kaçınmaları esastır.
3	Şirket varlıklarını korumak	Çalışanlar her zaman fiziksel, entelektüel ve elektronik veya dijital mülkler dâhil şirket varlıklarını korumak için hareket etmelidir.
4	Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele	Bir şirketin bütünlüğü; güvenilirliği ve itibarını korumak için esastır. Çalışanlar işlerini daima adil, dürüst ve yasal bir şekilde yapmalıdır.
5	Devam ve dakiklik	Çalışanların katılım sırasında düzenli ve dakik olması beklenir. Bu her gün başlangıç saatinde ofiste olmak, çalışmaya hazır olmak demektir. Devamsızlık ve gecikme, diğer çalışanlara ve şirkete yük getirir.

6	Haber vermeden devamsızlık	Hastalık veya kaza nedeniyle çalışamayan çalışanlar amirine bildirmelidir. Bu, şirketin görevlerinin kapsamı için düzenleme yapmasına izin verir ve bazı kişilerin yokluğunda çalışmaya devam etmesine yardımcı olur. Bir çalışan iş için bir rapor yaparsa ve şirkete bir çalışanın durumu 3 gün boyunca bildirilmezse, genellikle bir iş bırakma olarak kabul edilir.
7	Genel taciz ve cinsel taciz	Bu şirket ayrımcılık yapmama ve yasa dışı tacizden arınmış bir çalışma ortamı sağlamayı taahhüt eder. Bir bireyin cinsiyetine, ırkına, etnik kökenine, yaşına, dinine veya yasal olarak korunan herhangi bir özelliğine dayanan eylemler, kelimeler, şakalar veya yorumlar hoş görülmez.
8	İşyerinde cep telefonu kullanımı	Acil durumlar gibi aşırı durumlar haricinde mesai saatleri içinde kişisel cep telefonu kullanımı önerilmemektedir.
9	Kıyafet kodu	Çalışanlar müşterilerle veya potansiyel müşterilerle çalışırken profesyonel bir görünüm sergilenmesi önemlidir. Çalışanlar, iş ve pozisyonları için uygun şekilde bakımlı ve giyimli olmalıdır.
10	Madde kullanımı	Şirket mülkiyeti üzerinde kontrol edilen kötüye kullanım maddelerinin üretimi, dağıtımı, mülkiyeti, satışı veya satın alınması yasaktır. Şirketin mülküne yasa dışı uyuşturucu, alkol veya suistimal maddeleri etkisi altında girmek yasaktır.
11	İş yerinde internet kullanımı	Çalışanlar, bir işletme şirketi işletmesi için gereken bilgilere erişmek için uygun olduğunda İnternet'i kullanabilirler. İnternet kullanımı şirket bilgisayar ağını bozmamalı veya zarar vermemelidir. İnternet kullanımı bir çalışanın üretkenliğini etkilememelidir.

6. ETİK KODUN GELİŞTİRİLME SÜRECİ

*“Yanına koyacak düz bir çizginiz olmadıkça
bir çizginin çarpık olduğunu asla bilemezsiniz.”*

Sokrates

Bir etik kod yazarken, özel veya kamu sektöründe her seviyeden (ve bazı durumlarda insanlardan) bilgi almak iyi bir uygulamadır. Kod yazmak, kamunun veya özel kuruluşun üst yönetimine düşen bir görev olarak algılandığı için genellikle meşru bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu tür girişimler, özellikle genel bir kamu hizmeti reformu çerçevesinde gerçekleştiriliyorsa, davranış kuralları için marjinal olarak başarılı bir strateji olabilir.

Davranış Kuralları, kamu hizmeti sunumu olmadan tek başına kabul edilemez davranışları yansıtabilmesi açısından marjinal olarak değerlendirilir. Dünyada birçok kamu otoritesi, daha sonraki bir tarihte etik kodları da dâhil ederek genişletmek amacıyla bu tür kodlarla öncelikle çalışmaya başlamaktadır. Örneğin, yakın zamanda kabul edilen İtalyan Davranış Kurallarının giriş kısmı aşağıdaki gibidir:

“Bu ticaret kanununun esasları ve içeriği; Bir çalışanın ticari yükümlülüklerinin performansını karakterize eden çaba, sadakat ve tarafsızlık gerekliliklerine bir örnektir. Kamu görevlileri - askeri personel, eyalet polisi ve hapishane polisi, yargıçlar ve Devlet Hukuk Müşavirliği (OECD) üyeleri hariç, kamu hizmetinin gerekliliklerini yasalar çerçevesinde yerine getirmeyi taahhüt eder.”

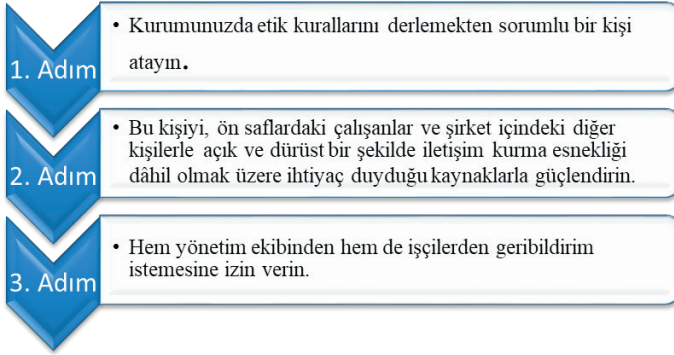
Kapsamlı ilkeleri içeren bu deklarasyon sadece bir yasaklar listesi gibi durmaktadır. Bunun nedeni, bu tür kodların Devlet personel sisteminin geniş çaplı yeniden yapılandırılmasının bir parçası olmaları nedeniyle bir ilk adım olarak işlenmesidir. Çoğu durumda, yönetimin etik zayıflıklarına

ilişkin bir araştırma, etik kodların içeriğinin ne olması gerektiğini belirlemeye hizmet edebilir. İdeal olarak kod yazma sürecinde: etik kodun içeriğiyle ilgili bilgiler aşağıdan yukarıya gelecektir. Bazı kuruluşlar, kamu hizmetindeki mevcut değerleri belirlemek için çalışan anketleri, paydaş anketleri, odak grupları ve diğer mekanizmaları kullanırlar (Gilman, 2005).

İyi uygulamalarda görüldüğü gibi; etik kodlar bir iletişim planı bağlamında yazılmalıdır. Yeni etik kurallar veya davranış kuralları yayınlandığında iletişim stratejileri genellikle dikkate alınmaktadır. Bir etik kod ne kadar iyi olursa olsun, etkili bir iletişim olmadan hazırlandığında devlet yetkilileri ile halk arasında büyük bir sinizme yol açabilir. Bir kanunun sadece kanunen değil, aynı zamanda halk tarafından da geçerli kılınması için çok başarılı mekanizmalar mevcuttur.

Devlet yetkilileri genellikle bir etik kodu uygulamaya koymak için özel bir faaliyet düzenlemektedir. Bu girişim çeşitli amaçlara hizmet etmektedir: Birincisi, aslında herkesin yasanın yürürlüğe girmesi için kesin bir tarihi var. Bu süreç iyi yürütülürse etik kodun başarıyla uygulanmasına yol açabilir ve nihayetinde halkın beklentileri için belirteçleri veya standartları belirleyebilir. Bazı paydaşlar bu tür bir iletişim stratejisini halkı manipüle etmenin bir yolu olarak görebilir. Ancak etik kodlar ve bunları uygulamak için oluşturulan kurumlar, halkın güvenini artırmaya öncü olmalıdır. Bu güveni artırmanın bir yolu da etik kodları kimlerin kullanacağı ve etik kodlardan kimlerin etkileneceği konusunda somut bilgiler vermektir. Etkili iletişim, Gunnar Myrdal'ın (2005) "yolsuzluk folkloru" (İnsanların yolsuzlukla ilgili inançları ve bu inançlarla ilgili duyguları) olarak adlandırdığı şeyle başa çıkmanın tek yolu gibi görünmektedir.

Şekil 1'de etik kod geliştirme adımları görülmektedir.



Şekil 1. Etik kod geliştirme adımları

İcra kurulu başkanı hukuk ekibiyle birlikte, etik kuralların içeriğinden nihai olarak sorumlu olsa da, belgenin taslağı için yönetim ekibinin bir üyesini görevlendirmek organizasyondaki herkes için tek bir iletişim noktası oluşturacaktır. Aşağıdaki kontrol listesinde etik kodların oluşturulmasında ana ilkeler görülmektedir.

Tablo 7. Etik kodların oluşturulmasındaki ana ilkeler

1	Bağlılık	
2	Bütünsel bakış açısı	
3	Demokratik katılım	
4	Duygu ve değerlerin ortak kültürü	
5	Güven	
6	İşyeri hijyen koşullarına güvenliği	
7	Karşılıklı saygı	
8	Önce insan ve insan mutluluğunun (çalışanın, müşterinin ve toplumun bir bütün olarak mutluluğu) araç değil amaç olması	
9	Sürekli gelişim ve tutarlılık	
10	Temelde dürüstlük ve yasalara bağlılık	
11	Ürüne ilişkin güvenilirlik	
12	Ürüne ilişkin kalite	
13	Yaratıcılık ve uzlaşmayla sonuçlanan çıkar çatışmaları	

Misyonunuzu ve temel değerlerinizi gözden geçirin. Bir etik kuralının amacı, çalışanların şirket veya kuruluşun değerine uygun kararlar almasına yardımcı olmaktır. Bu yüzden başlamak için iyi bir yerdir. Paydaşlarla konuşun. Kodunuzun şirketin neyi temsil ettiğini yansıttığından emin olmak için katılan herkesten bilgi alın.

Geçmiş etik sorunları gözden geçirin. Sorunlu bölgele- re dikkat edin ve sahip olduğunuz güçlü yönleri güçlendirin. Diğer şirketlerin nerede hata yaptığını görün. Sektörünüz- deki diğer kuruluşlar son zamanlarda etik başarısızlıklara neden oldu mu? Bu sorunları kodunuzda ele alarak aynı tu- zaklardan kaçının. Giriş ve tartışma için bir taslak kod oluş- turun. Herkese etik kurallarının içeriğine karar vermelerinde yardım etmelerini sağlayın ve onları taslak aşamasında gö- rüşmeye davet edin. Bir son taslak oluşturun ve paylaşın. Son bir taslağı onayladıktan sonra, bunu kuruluş genelinde pay- laşın. Etik ve profesyonel davranış kuralları, bir şirket veya kuruluştaki kararları ve davranışları yöneten etik ilkeleri ana hatlarıyla belirtir. Taciz, güvenlik ve çıkar çatışmaları gibi konuları ele almak için özel rehberliğin yanı sıra çalışanların nasıl davranması gerektiğine dair genel ana hatlar verirler. Aşağıdaki şekilde etik kod hazırlama sürecinde dikkat edil- mesi gereken konular görülmektedir.



Şekil 2. Etik kod hazırlama sürecinde dikkat edilmesi gereken konular

İletişim stratejileri, yeni etik kodlar veya davranış kuralları yayınlandığında genellikle göz önünde bulundurulur. Bir etik kod ne kadar iyi olursa olsun, etkili bir iletişim olmadan hazırlanmışsa büyük bir sinizmin (çalışanların kurumlarına karşı olumsuz tutum ve davranış geliştirmeleri) ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bir etik kodu etkin hale getirmenin yegâne yolu yasa çıkartmak/kural belirlemek değildir. Bunun çalışma hayatında çok başarılı mekanizmaları da vardır. Etik kodu oluşturmak için birbirini takip eden on üç aşama bulunmaktadır (Torlak vd. , 2012). Bunlar Şekil 3’de görülmektedir.

İdeal etik kodların geliştirilebilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- Hazırlanma ve güncelleştirilme sürecinde katılım sağlanmalıdır,

- Taslaklarla ilgili yorumlar dikkatlice incelenmeli, diğer grupların talep ve eleştirileri dikkate alınmalıdır,

- Eğitim, denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla desteklenmelidir

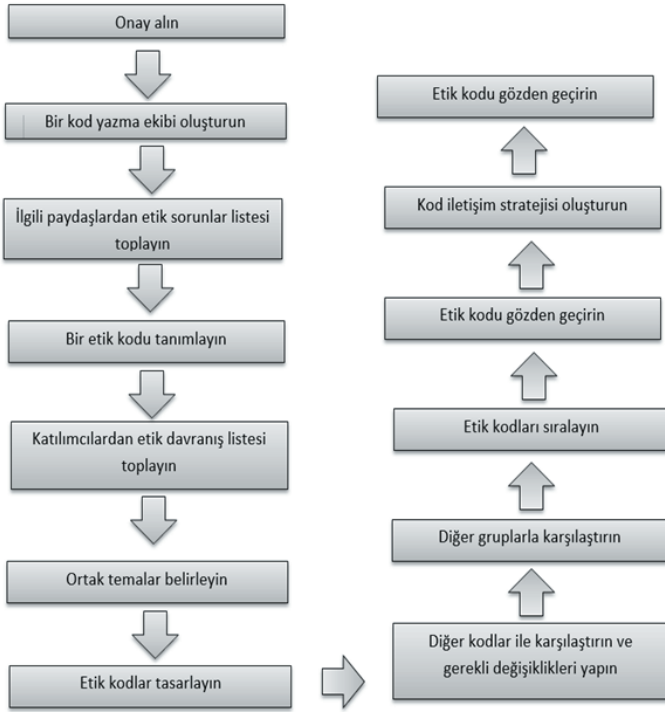
- Açık ve kapsamlı olmalı, kolayca anlaşılabilir bir dille yazılmalıdır.

- Etik kodlar, etik konusunda yeknesaklık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir,

- Üst düzey ve bazı hassas mevkilerde görevli işgörelere daha katı standartlar getirilmelidir.

- İşgörelere kılavuzluk edecek ve onları koruyacak kapsamlı bir “yap” ve “yapma”lar listesi olmalıdır.

Aşağıdaki akış şemasında etik kod oluşturma süreci görülmektedir.



Şekil 3. Etik kod oluşturma süreci

Kaynak: Collins, D. (2012) *Business Ethics*, USA

Yazma sürecinde etik kodun birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda yer alan sorular başarılı bir etik kodun sahip olması gereken özellikleri göstermektedir.

Tablo 8. Bir etik kodun sahip olması gereken nitelikler

1	Uygulanabilirlik
2	Spesifiklik
3	Anlaşılabilirlik
4	Geçerlilik
5	Kolay yayılabilirlik

6	Okuyucu dostu olmak
7	Kullanışlılık
8	Ulaşılabilirlik

Etik kodların geliştirme süreçleriyle ilgili farklı model önerileri bulunmaktadır. Kurumların kendileri için profesyonel etik kodlarını oluşturmak için izleyebileceği süreçlerden birisi aşağıda tabloda gösterilmiştir:

Tablo 9. Etik kod geliştirme sürecinde alternatif model önerisi

1. Önceliklerinizi belirleyin	Etik kuralları oluştururken atmanız gereken ilk adım, şirketiniz için önemli olan değerlere karar vermektir. Bu kuralları erkenden uygulamaya koymak, şirketinizin istediğiniz şekilde büyümesine yardımcı olacaktır. Örneğin, kuruluşunuz geliştikçe ve genişledikçe, yeni çalışanları işe alacaksınız ve onları işyerine getirmeden önce kuruluşunuzun değerlerini anlamalarını istiyorsunuz. Şirketinizin değerlerini belirlemenin bir yolu, müşteri kazanmaya veya gelir hedeflerinize ulaşmaya çalışırken sınırlarınızın ne olduğunu düşündürmektir. Şirketinizin çalışma ortamının yanı sıra katılım ve kıyafet yönetmeliği gibi daha küçük faktörleri de düşünmek önemlidir.
2. Çalışanlardan girdi isteyin	Siz etik kurallarınızı oluştururken çalışanlarınızdan katılmalarını isteyin. Çalışanların, etik kurallarını yazılı hale getirmenin neden önemli olduğunu ve neden içerdiği ilkeleri içerdiğini anlamaları gerekir. Etik kurallarını oluştururken onlardan girdi talep ederseniz, fikri destekleme olasılıkları çok daha yüksek olacaktır ve kod, daha kapsamlı bir ilkeler seçimini kapsayabilir.
3. Sorumlu birini verin	Hem üst yönetimin hem de çalışanların desteğine sahip olmanız bile, yine de birisinin etik kurallarınızı uygulamakla görevlendirilmesi gerekir. Genellikle bir etik veya uyum görevlisi olarak bilinen bu kişinin, kuruluşunuzun başarısına güçlü bir bağlılığı, güvenilir olması ve güçlü kişilerarası becerilere sahip olması gerekir. Genellikle bu rol, aynı zamanda suistimalin izlenmesinden ve raporlanmasından da sorumlu olabilecek insan kaynakları departmanınızdaki birine ait olacaktır. Şirketinizin etik kurallarını korumakla görevlendirdiğiniz çalışan da onu güncellemekten sorumlu olmalıdır. Kod, işletmenizin büyüdükçe ve geliştikçe değişen dinamik bir parçası olmalıdır. Her yıl, işinizi temsil etmeye devam edip etmediğini ve kim olmak istediğinizi kendinize sormalısınız.

4. Yardım için birinden yardım isteyin	Düşük riskli, düşük sorumluluk gerektiren bir alanda daha küçük bir şirketin parçasıysanız, genellikle kendiniz bir etik kuralları hazırlayabilirsiniz. Bununla birlikte, 20'den fazla çalışmanız varsa, bir insan kaynakları uzmanına veya bir etik uzmanına danışmayı düşünebilirsiniz. Etik kurallarınızdaki tüm gerekli ilkeleri kapsadığınızdan emin olmak için yardım istememiz faydalı olabilir. Kurumsallaşma kodlar açısından önemlidir. Çünkü etik kodlar örgüt bünyesinde çok amaçlı hizmet vermektedir. Etik kodların kurumsallaştırılması, kurumsal etik ortamın güçlenmesine katkıda bulunmaktadır.
--	---

Aşağıdaki tabloda bazı ülkelerin parlamenterler için geliştirdiği etik kodları, bu kodlar ile getirilen çıkar çatışmaları ve iş kısıtlamaları karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo 10. Ülkelerin etik kodları ve bu kodlar ile getirilen çıkar çatışması ve iş kısıtlamalarının karşılaştırmalı tablosu

ÜLKE	ETİK DAVRANIŞ KODU	ETİK KURALLARI VE FİNANSAL BEYAN KOŞULLARI		
		ÇIKAR ÇATIŞMASI KISITLAMALARI	GÖREV SÜRESİ BOYUNCA İŞ KISITLAMALARI	GÖREV SÜRESİNİN BİTİMİNDEN SONRAKİ İŞ KISITLAMALARI
ABD Temsilciler Meclisi	Resmi Davranış Kodu (Meclis Kuralı XXIV, 1968, 1992'de değiştirildi)	Kural XXIV (1992)'e göre "Temsilciler Meclisi'nin üyesi, memuru ya da çalışanın Meclis'teki pozisyonunun etkisini kullanması dolayısıyla herhangi bir kaynaktan kendi menfaatine tahakkuk edecek bir ücreti ya da yararlanma hakkını kabul etmesi yasaktır."	Parlamenterler görev süreleri boyunca şu mevkileri işgal edemezler. Amerika Birleşik Devletleri'nin egemenliği altında herhangi bir devlet dairesi, avukatlık ya da doktorluk gibi finansal bir ilişkinin bulunduğu Meclis dışında herhangi bir ücretli profesyonel iş, şirketlerin ya da kurumların ücretli yönetim kurulu üyeliği ya da görevlisi; parlamenterlik ücretlerinin %15'inin üzerinde gelir getiren bütün Meclis dışı işler. Ayrıca parlamenterler konuşma, kamuoyu önüne çıkma ya da makale için onur ücreti alamazlar.	Parlamenterler ve üst düzey yöneticilerin bir seneliğe Kongre'yi etkilemeye, Kongre'yle iletişim kurmaya ya da Kongre huzuruna çıkmaya yönelik çalışmalarını yasaklanmıştır

İngiltere Avam Kamarası	Parlamento Üyeleri için Davranış Kodu (1995) kamu görevi, kişisel davranış ve menfaatlerin kayıt edilmesi ile ilgili genel normları tanımlar	Parlamentar geçmiş zamandaki ve gelecekte olası çıkarıyla ilgili herhangi bir konuyu Meclis'te bu konuyla ilgili müzakere etmeden önce beyan etmelidir. Ayrıca, ilgili menfaatler bakanlara ve diğer çalışanlara (servants of the Crown), varsa parlamenterin menfaatlerini ilgilendiren konularda hizmet veren komitelere rapor edilmelidir. Parlamentarler mecliste konuşma için ücret almazlar. Aynı kural, oy kullanma, meclis sorusu sorma, kanun teklif etme, önerge sunma ya da bir önergeye veya kanuna değişiklik teklifi yapma ve diğer parlamenterleri kanun teklifi yapmaya teşvik etme ya da bu konuda uyarma için de geçerlidir.	Parlamentarler (general members) görev süreleri boyunca şu mevkileri işgal edemezler: silahlı kuvvetler ve polis teşkilatına üyelik, devlet memurluğu, belirli adli makamlarda görev, rahiplik (muarız kiliseler hariç), İngiliz soylusu, birçok sayıda kamu kurulu ve idari mahkemeye azalık.	Yok
-------------------------	--	--	--	-----

Kanada Avam Kamarası	Bakanlar ve parlamento müsteşarları etik kamuoyu standartları, irdelemesini (public security), karar alma sürecini ve özel ve kamusal çıkarları düzenleyen 1994 tarihli Çıkar Çatışması ve Görev Sonrası Kodu'na (Post-Employment Code) bağlı kalmalıdır. Ayrıca Kod resmi görevler sırasında elde edilen bilgiden kişisel çıkar sağlamayı da yasaklamaktadır. Bakan olmayan parlamenterler bu kurallara bağlı değildir.	House Standing Order 21 (1991) parlamenterlerin finansal çıkarları olan konularda oy kullanmalarını yasaklamıştır.	Kodun 18. Bölümü bakanların Meclis dışında bir meslekle uğraşmalarını, aktif olarak bir işi yönetmelerini veya işletmelerini, ticari ya da finansal şirketlerde yöneticilik yapmalarını, bir sendikada ya da mesleki dernekte görev yapmalarını ya da ücretli danışman olarak çalışmalarını yasaklamaktadır. Parlamentarler aynı zamanda şu makamlarda görev alamazlar: belirli kamu ve seçim daireleri, eyalet yasama organları ve hâkimlikler.	Bakanların iki seneliğine önemli resmi ilişkilerde buldukları kuruluşları temsil etmeleri ve bu kuruluşlarda çalışmaları yasaklanmıştır. Diğer seçilmiş görevlilerin de bir seneliğine yukarıda sayılan görevleri üstlenmeleri yasaktır.
----------------------	--	--	--	--

Almanya	Yazılı bir davranış kodu olmasa da genel olarak parlamenterin davranışları Anayasa, yasama kanunları ve kamu kanunları ile düzenlenmiştir. Anayasa m.38 ve 48, Meclis Etik Kuralları (1972 tarihli belge, 1982 ve 1986'da değiştirilmiştir), Siyasi Partiler Kanunu (1994) ve Meclis Üyelerinin Hukuki Statüleri Hakkında Kanun (1994). Ceza Kanunu satın alınmış ya da satılmış bir oyun Parlamenterler Meclisi'nde uygulanmasını yasaklamıştır	Parlamenterler yasama meseleleriyle ilgili herhangi bir çıkar çatışmasını beyan etmelidirler. Bu beyan yapıldığı takdirde müzakerelere katılabilirler.	Parlamenterler görev süreleri boyunca şu makamlarda bulunamazlar: federal eyalette bakanlık makamı, Federal Sayıştay üyeliği, hâkimlik, Federal Konsey (Bundesrat) üyeliği.	Yok
Fransa	Bir davranış kodu bulunmamaktadır. Bunun yerine Fransız anayasa teorisi parlamenterlerin bireysel seçmenler yerine tüm ulusu temsil ettiklerini belirtir. Bunun gibi, özel menfaatlerin odak noktası parlamenterlerden çok siyasal partilerdir. Dolayısıyla, bu alandaki davranış kanunları seçim kodunda bulunmaktadır. (L. O. 52-54, 128,137-153)	Parlamenterler milletvekillikleri süresi boyunca her türlü çıkar çatışmasından ve nüfuzunu kötüye kullanma durumundan kaçınmalıdırlar.	Parlamenterler görev süreleri boyunca şu makamlarda görev alamazlar: hükümet üyeliği, Anayasa Konseyi, Ekonomik ve Sosyal Konsey Üyeliği, hâkimlik, kamu görevlisi, silahlı kuvvetlere mesleki mensupluk, yabancı devletler tarafından verilmiş vazifeler, devlet girişimleri, devletçe sübvansede edilen şirketler, kamu birikimlerini toplayan finansal şirketler ve emlak firmalarında yöneticilik mevkileri, dönem boyunca danışmanlık görevlerinin kabulü ve başka herhangi bir seçilmiş mevkinin kabulü. Bu kısıtlamalar haricinde meclis dışı kazançlara getirilen bir kısıtlama mevcut değildir.	Parlamenterlere devlet tarafından sübvansede edilen ya da yerel veya yabancı devlet sözleşmelerine taraf olan şirketlerde görev almak dışında, milletvekilliği sonrasında getirilen bir iş kısıtlaması mevcut değildir. Parlamenterler ayrıca emlak ya da birikim kuruluşlarında çalışma konusunda kısıtlamalara tabidirler.

7. ETİK KOD KONULARININ SEÇİMİ

Etik kodlar ait olduğu kuruluşun dürüstlük ve profesyonellik için izlenecek etik yönergelerini ve en iyi uygulamalarını belirler. Bir kuruluşun üyeleri için etik kurallarının ihlali, işten çıkarma da dâhil olmak üzere yaptırımlarla sonuçlanabilir. Bankacılık ve finans da dâhil olmak üzere bazı sektörlerde iş ahlakı belirli yasalar tarafından yönetilmektedir. Diğerlerinde ise gönüllü olarak etik kodlar benimsenebilir. İklim değişikliğine odaklanma, şirketlerin sürdürülebilirlik taahhütlerini detaylandıran etik kurallarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Tablo 10’da etik kodların içermesi gereken bilgiler görülmektedir.

Tablo 11. Etik kodların içermesi gereken bilgiler

1	Temel dürüstlük ve birleştiricilik yasaları,
2	İşletme ve ülke genelinde uyulması gereken yasalar,
3	İşletmenin çalışanlarının bir araya gelmesinin nedenini içeren vizyon ve misyon ifadeleri,
4	Mevcut operasyonel faaliyet süreçlerinde çalışanlardan beklenen genel tavrı belirleyen ilkeler,
5	Ürün güvenliği ve kalitesini, işletmenin ürettiği ürün ya da servise ilişkin bilgilerin, kalite standartlarının, güvenliğinin nitelikleri,
6	İşyeri sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamında uyulması gereken iş yerine ilişkin kurallar,
7	İşyerinde olması gereken davranışlar; işletme yönetimi tarafından belirlenen ve iş yerindeki tüm çalışanları bağlayan uyulması mecburî olan davranışlar,
8	Satış ve pazarlama davranışları, satış ve pazarlama süreçlerinde işletme politikaları,
9	Finansal raporlama, finansal raporlama tarihleri, içeriği ve mümkünse o dönemlik finans raporu,
10	Tedarikçi ilişkileri, tedarikçiler ile kurulacak ilişkilerde izlenecek politika ve süreçler,
11	Fiyatlama, faturalama ve yazılı anlaşma kuralları, işletme çalışanlarının faturalama ve anlaşmalarda izlemesi gereken yöntemler,
12	Güvenlik kuralları ve işletme içi bilgilerin kullanımı, işletme içi bilgilerin söz konusu anlaşma ve faaliyetlerde kullanımı ve gizli olması gereken bilgilerin tanımlanması,
13	İşletme ödemeleri, işletme harcamalarının nasıl düzenleneceği ve söz konusu ödeme ve harcamalarda rüşvet verilmemesi ya da teklif edilmemesi,

14	Diğer bireyler ve işletmeler hakkında bilgi edinme ve kullanma şekilleri, bilgi alışverişinde uyulması gereken kurallar,
15	Güvenlik, işletme içerisinde uyulması gereken güvenlik önlemleri,
16	Politik aktiviteler, işletme çalışanlarını politik faaliyetlerde yer alma kısıtları,
17	Çevrenin korunması, işletme çevresinin korunmasına yönelik kurallar ve beklentiler,
18	Entellektüel mülkiyet, çalışanlardan beklenen asgari eğitim ve sosyal düzey, sosyal imkânlar,

Kaynak: Baron, 2000

8. ETİK KOD KONTROL LİSTESİ İLE ÇALIŞMALARIN KONTROLÜ

Bir etik kod, kuruluşun ihtiyaçlarına ve değerlerine göre ayarlanmalıdır. Etik kodların çoğunluğu iki bileşene sahiptir. Birincisi, giriş bölümünde, kurumun istediği ya da yaşamak istediği idealleri özetleyen bir istek bölümü vardır. İkincisi, etik kod genellikle örgüt üyelerinin uyması beklenen bazı kuralları veya ilkeleri listeleyecektir. Genellikle bir etik belgede listelenen ilkeler veya değerler, organizasyon için gelişigüzel bir sırayla listelenir. Ancak genellikle ilk önce belirtilen değer veya ilkeler doğal bir öneme sahip olmaktadır. Yeni kodları oluşturma süreci dikkatlice düşünülmelidir. Aşağıdaki tabloda etik kod oluşturma sürecinde kullanılacak soru listesi görülmektedir.

Tablo 12. Etik kod oluşturma sürecinde kullanılacak soru listesi

	Soru Listesi	
1	Yazmayı düşündüğünüz yeni belgenizin amacı ne olacak?	
2	Davranışı düzenlemek mi?	
3	İlham vermek mi?	
4	Yazmayı düşündüğünüz yeni belgeniz insanları yönlendirmeye mi, yoksa gereksinimlerini belirlemeye mi yöneliktir?	
5	İhtiyacınız olan bir Etik Kod mu?	
6	Farklı türde belgeler farklı amaçlara hizmet eder. Etik kod yerine bir değer bildirimi, bir politika, misyon beyanı, davranış kodu/kuralı oluşturmaya düşünebilir misiniz?	
7	Yeni etik belgeniz bir çeşit uygulama içerecek mi?	
8	Eğer öyleyse, ne tür?	
9	Kimler katılacak?	
10	Küçük bir çalışma grubu mu?	
11	Veya koddan etkilenen tüm insanlar mı?	
12	Süreç, nihai ürün kadar önemli olabilir. Kuruluşunuzun ihtiyaçlarını ve üyelerinizin inançlarını bir belgeye nasıl aktaracaksınız?	
13	Yeni etik kodlarınız nasıl uygulanacak?	
14	Kuruluşunuzun içinde ve dışında, nasıl kamuoyuna duyurulacak?	
15	Kodlarınızda yer alan değerlerin kurumsal politika ve uygulamalarda geçerliliğini sağlamak için hangi adımları atacaksınız?	
16	Kodlarınız ne zaman/hangi sıklıkta gözden geçirilecek / revize edilecektir?	

9. ETİK KODLARIN KALİTESİ

Schlegelmilch ve Houston (1988), kodların yalnızca yüzde 60'ının çalışanlara duyurulduğunu ve bazılarının yönetim kurulunun dışına çıkmadığını tespit etmiştir. Bu durumun artık geçerli olmadığı umulmaktadır. Bir kodun, ilham verici veya eğitici bir değere sahip olması isteniyorsa, kuruluşa tamamen yayılması ve mâlolması gerekmektedir. Wotruba ve arkadaşları (2001), etik kodların yararlılık algısı ile kodlara aşinalığın pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmıştır.

Etik odaklı şirketlerin daha kârlı olması muhtemeldir. Yüksek etik standartların onaylanması, etik kodların geliştirilmesini teşvik edebilir. Sims (1991), etik kodların yalnızca bir CEO'nun vaatlerini geliştirmeye yardımcı olmağını, aynı zamanda kamu güvenini korumaya, yönetimde profesyonelliği vurgulamaya, çalışanları yasalarla uyumlu olmaya teşvik etmeye ve paydaşları etik dışı davranışlardan korumaya yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bir etik kod, küresel etik eğilimlere ayak uydurabilmek amacıyla, minimum kabul edilebilir bir davranış tarzı benimsemekten daha fazlasını yerine getirmelidir (Weeks ve Nantel, 1992).

Kuruluşlar için etik kodların oluşturulması veya en azından ahlaki davranış algısı zorunlu görünmektedir. Ancak etik kodların varlığı, etik uygulamaların etkin bir şekilde uygulandığı anlamına gelmeyebilir (Nijhof vd., 2003). Açıkçası, normatif yapının bazı formları, davranış kurallarının varlığına işaret etmekle birlikte, aynı zamanda biçimlendirilmiş bir planlama ve inceleme sürecinin varlığına da değinmektedir. Hem görev hem de davranış beklentilerinin oluşturulduğu, bildirildiği ve gözden geçirildiği organizasyonlarda, bu durumun etik iklim üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Bunun gibi örgütlerde normatif yapı etik kurallara dayanmaktadır. Aksi takdirde etik kodlar etkisiz kalacaktır (Snell and Herndon, 2004; Weaver, 1993). Dolaylı-

sıyla, bir davranış kuralının anlamlı olması için, açık uygulanma yöntemlerine ve bu kurallara uyulmasını sağlayacak araçlara sahip olması gerekir (Jenkins, 2001).

Doğrudan etik davranış kurallarının uygulanması konularını inceleyen Adam ve Rachman-Moore (2004), ticari organizasyonların eğitim faaliyetleri ve işbaşında eğitim gibi resmileştirilmiş uygulama yöntemlerine büyük oranda yatırım yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, yaptıkları bu çalışmada, örgütlerin sosyal normları gibi gayri resmi yöntemlerin, çalışanlar tarafından davranışlar üzerinde daha fazla etkili olduğu şeklinde algılandığını vurgulamışlardır. Sonuç olarak, kodların uygulanmasını destekleyecek olan informal iletişim ve örgütsel yapıların düzenlenmesini kolaylaştıracak girişimlerin hangi yollarla sağlanabileceği konusunda daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.

New York Menkul Kıymetler Borsası (NYSE) kuralları ve Amerika Federal İlkeler Rehberi (FSGO) ile uyumlu olarak, etik ilkelerin uygulanması ve uyum programlarının tasarlanması konularında bireysel şirketlere esneklik sağlamak için, kodlar ve ilgili programlar birçok farklı şekle ve ölçüye sahiptir. Bu kodların bazıları kısa ve ilkelere dayanan kodlardır, daha uzun yazılmış ve yalnızca ilkeleri değil, çalışanların karşı karşı karşıya kalacakları gerçek etik karar verme durumlarını ele almak için tasarlanmış kodlarda mevcuttur. Ancak kısa, uzun, genel veya detaylı yazılmış olan kodlar çoğunlukla NYSE kural ve gereksinimlerini karşılamaktadır.

Bazı şirketlerin yönetici kodları ve çalışanlar için ayrı ayrı etik kodları bulunmaktadır. Örneğin, ExxonMobil Corp.'un, direktörler, memurlar ve çalışanlar için geçerli olacak, temel politikaları ile desteklenen kısa rehber ilkeler seti oluşturulmuştur. Bu kodlar, etik politikanın uyumluluk ile bitmediğini açıkça ortaya koymaktadır. Örneğin "Yasanın izin verdiği yerlerde bile şirket en yüksek dürüstlüğü seçer ... Şirket, elde edilen sonuçları değil, sonuçların nasıl elde edil-

diğini de önemser. “ Birçok şirket kodunun aksine, başkanın tanıtım mektubunda, hiç kimsenin şirketin kuruluş politikalarından feragat etme yetkisinin bulunmadığına ve yönetim kurulunun şirketin kurumsal yönetim yönergelerinin dışına çıkamayacağını vurgulamıştır.

The Boeing Co. web sitesinde, çalışanlarının karşılaşabileceği etik soruları ele alan 37 sayfalık Etik İş Davranışı Kuralları yer almaktadır. Bu rehberde, çalışanların kendilerine sormaları gereken;

- “Ben adil ve dürüst müyüm?”

-“Kararımı her iki taraftan bir toplantıda anlatmak beni rahatsız eder miydi?”

-”Aynı durumda çocuğuma ne yapmasını söyledim?”

gibi soruları da içeren, etik kararlar alabilmek için hazırlanmış kontrol listesi bulunmaktadır.

Birçok şirkette, yönetim kurulu, her yıl etik kodları gözden geçirmekten ve revizyon yapmaktan sorumludur. Genellikle yönetim kurulunun denetim komitesi kod idaresi ve yorumlamadan sorumludur ve sorunların finansal tablo ile ilgili konularla ilgili olup olmamasına bakılmaksızın uyumluluk konularında denetim sorumluluğuna sahiptir. Buna ahlak ve uyum programının uygulanması ve etkinliği hakkında kurula rapor verme de dâhildir. Bununla birlikte kodlar bazen yorum gerektiren durumlarda hukuk departmanına ya da genel hukuk danışmanına, bazı durumlarda ise mali şefin raporlarına konu olabilir.

Bir dizi araştırmacı, eğitim programlarının, örgüt içinde etiğin kurumsallaştırılması için bir araç olarak kullanılmasını savunmuştur (Axline 1990; Dean, 1992; Harrington, 1991, Laczniak ve Murphy 1991; Maclagan, 1992 McDonald ve Zepp, 1990; Sims, 1992; Schwartz 2002; Rampersad, 2003; Trevino ve Brown, 2004, Wood, 2000). Etik eğitim komitesinin iki alanı ve personel etik eğitimi teorik perspektiften

bağlantılıdır. Çünkü çalışanları eğitmeden onlardan organizasyonun beklentilerini karşılayacak düzeyde etik davranışlar sergilemeleri çok mümkün olmayacaktır. Etik eğitim komitesi, çalışanların etikle ilgili tartışmalarda yer alabileceği ve kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerde etik eğitimi alabilecekleri verimli bir ortam sağlayabilir.

Nijhof ve arkadaşları (2003) yazılı etik kodların, etik bir örgütlenmeyi sağlamak için tek başına yeterli olmadığını ileri sürmektedir. Onlara göre, etik kod değerlerini organizasyona kazandırmanın tek sorumlusu bireyler değil aynı zamanda kurumlardır. Dolayısıyla, etik kodlar, örgütlerin etik performanslarını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Wood, 2000) ve şu andaki ekonomik koşullar düşünüldüğünde daha önce hiç bu kadar cazip olmamışlardı.

Stajkovic ve Luthans (1997), etik kodları, insanların ve kuruluşların etik standartlarını etkilemek için birlikte etkileşime girmelerinde öne çıkan temel faktörlerden biri olarak görmektedir. Etik davranışların geliştirilmesinde kodların etkililiğini ortaya koymak için daha fazla araştırmanın yapılması gerekmektedir (Weber, 1993). Bu kaçınılmaz sorgulamayı cevaplayan bazı araştırmacılar, kodların hiçbir etkiye sebep olmadığı sonucuna varmışlardır (Akaah ve Riordan, 1989; Callan, 1992; Cleek ve Leonard, 1998; Matthews, 1987).

Matthews (1987) etik kodların varlığı ile kurumsal yanlış davranış arasında yalnızca zayıf bir bağ olduğunu keşfederken, Callan (1992) etik değerlerin, çalışanların örgütsel davranış kurallarını kullanıp kullanmadıklarını ve bu konuda farkındalıklarını ölçmekte zayıf yordayıcılar olduğunu belirtmiştir.

Mitchell ve diğerleri (1996) bir etik kodun varlığının veya yokluğunun, yasadışı faaliyet algılamaları ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını tespit etmiştir. Cleek ve Leonard (1998), kodların etkili olup olmadığı ile ilgili olarak yaptıkları araştırma, kurumsal etik kodların kişinin etik karar verme davranışını belirlemede etkili olmadığını göstermiştir.

Örgütlerde etik algıları ve standartları iyileştirme konusunda kurumsal kodların ve politikaların rolüne ilişkin alternatif perspektifler bulunmaktadır (Brenner ve Molander, 1977; Chonko ve Hunt, 1985; Ferrell ve Skinner, 1988; Hegarty ve Sims, 1979; Laczniaak ve Inderrieden, 1987; Murphy vd., 1992; Weeks ve Nantel, 1992; Weller, 1988) Ayrıca, Weaver ve Ferrell (1977), kurumsal politikanın varlığının, etik inançların güçlenmesiyle ve pazarlama yöneticilerinin davranışlarıyla doğrudan bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır.

Ferrell ve Skinner (1988), bir organizasyonda formalleşmenin artmasının etik kararlarla ve ayrıca pazarlamacılarla bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir.

Singhapakdi ve Vitell (1990) etik kodlara sahip olan şirketlerin etik problemlere karşı daha duyarlı olma eğilimi gösterdiklerini ve karar verme sürecinde etik alternatifleri seçtiklerini göstermişlerdir.

McCabe ve diğerleri (1996), kurumsal etik kodlara sahip, üniversite mezunlarının istihdam edildiği kurumlarda etik dışı davranışların belirgin şekilde daha az rapor edildiği sonucuna varmıştır. Ferrell ve Skinner (1988) de etik kodların çalışanların ahlaki davranışları üzerinde olumlu etkilerini tespit etmiştir.

Somers'in (2001) yaptığı çalışmada kurumsal etik kodların örgütlerde daha az algılanan yanlış davranışla ilişkilendirildiğini ancak bu kodlara sahip organizasyonlarda gözlemlenen etik dışı davranışı rapor etme eğiliminde artış eğilimi görülmediğini belirtmektedir.

Valentine ve Johnson (2005) , çalışanların oryantasyon-sarı sürecinde etik kodların gözden geçirilme uygulamasının, bireyin dürüstlüğün önemli bir bireysel erdem olduğuna olan inancı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Sözkonusu araştırma, sadece davranışsal değil, aynı zamanda işle ilgili etkileri de incelemek üzere genişletilmiştir.

Örneğin, Weeks ve Nantel (1992), doğru bir şekilde iletilen etik kodların varlığı ile şekillenen bir ortamda çalışan satış gücünün, iş performansı ve iş doyumunda nispeten yüksek düzeyde etkilendiğini belirtmektedirler.

Hunt ve diğerleri (1984), etik kuralların etkililiğine ilişkin farklı değerlendirmelerin uzlaştırılmasına yönelik bir girişimde bulunmuşlardır. Bu girişimde, mevcut tutarsızlıklar için makul bir açıklama sağlanmış: temel problemin kod oluşturma şekli ve sürecinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Çalışmada kodların önemli konuları ele almadan, belirsiz bir şekilde yazıldıklarında daha az etkili oldukları vurgulanmıştır. Daha proaktif bir yaklaşım benimsenmiş ve dikkatler kodların etkinliğini değerlendirmekten daha çok kurumsal etik kodların etkinliğini artıracak faktörleri saptamaya yönlenmiştir. Bu durum Herndon (1994) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

Kurumsal kodun kendisi, özellikle, etik kodun nasıl yazıldığı ve kamuya ne şekilde açıklandığı, bu kodların organizasyonun her seviyesinde uygulanabilir olup olmadığı, etik kodların kabul edilebilirliği ve içerdiği yaptırım ve ödüller, üst yönetimin etik eylemleri, anlam kodları, üst yönetim tarafından etik olmayan davranışların tolere edilip edilemediği gibi organizasyonun her düzeyinde etik davranışa yönelik genel taahhütler.

Snell ve Herndon (2004) etik kodların etkinliğini artırmak için muhtemel faktörleri belirtmişlerdir: Kurumsal normatif yapı, liderlik, etik kodların değerlerini destekleyen dış endüstriyel ortam, toplumsal değerler, danışma, katılım ve kod tasarımına katılım, kod içeriği, kodların okuyucu dostu olması, iç tutarlık, açık tartışmayı teşvik eden bir belge olması, ödül ve disiplin prosedürleri ile gerçekleştirilen uygulamalar.

Etkili bir etik kod, firmanın ahlakî kültürünü güçlendirir ve paydaşlara fayda sağlar. Değeri yaratımı sonuçta paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesine yol açmakta ve böylelikle

firmaya rekabet avantajı sağlayan bir kaynak haline gelmektedir. Etik kodların gerçekten böyle bir değer katmaları için, “uyumluluk” amacının daha ötesine ulaşmaları sağlanmalı, ahlakî davranışların iyileştirilmesine ve eş zamanlı olarak etik ihlallerini önlemeye odaklanan ortak bir ruh ve kültürün örgüt bünyesinde geliştirilmesine ve sürdürülmesine çalışılmalıdır.

Etik kodların hem şirket hem de paydaşları üzerinde en büyük etkiyi oluşturması için motivasyonel nitelikte olmaları gerekmektedir. Etik kodlar uygulayıcıların sadece zihinlerine girmekle kalmamalı, aynı zamanda kalplerini de yakalamalıdır. Bunu gerçekleştirmek için, etik kodların organizasyonun çevresindeki dünya için önemini, şirketin topluma kattığı değeri ve şirketin çeşitli paydaşlarının şirketle olan etkileşimlerinden ne şekilde fayda gördüğü açık bir şekilde belirtilmelidir (Gilley, Robertson and Mazur, 2010).

Bir şirket, “minimum düzeyde” etkili bir etik ve uyum programına sahip olmak için çeşitli gereksinimleri karşılamalıdır. Bunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- Cezai davranışı önlemek ve tespit etmek için standartlar ve prosedürler. Bu standartların ve usullerin yönetim kuruluna, tüm çalışanlara ve acentelere uygun olarak iletilmesi ve etkili eğitim programlarının düzenlenmesi.

- Etik ve uyum programı üzerinde “makul gözetim” yapan uzman bir kurul.

- Programın genel sorumluluğunu üstlenen “üst düzey” bir kişi ve günlük sorumluluğu olan, üst yönetime gerekli raporlamayı yapacak bir kişi. Bu kişinin, yeteri kadar kaynağa, uygun bir otoriteye ve yönetim kuruluna doğrudan erişimi olmalıdır.

- Cezai davranışları tespit etmek için etik ve uyum programının izlenmesi ve denetimi.

- Programın etkililiğinin periyodik olarak değerlendirilmesi.
- Çalışanların ve temsilcilerin, misilleme korkusu olmaksızın cezai davranış hakkında bilgi verebilecekleri veya bunları yönlendirebilecekleri bir sistem; ki bu, gizli veya gizlilik sağlayan mekanizmalar içerebilir.
- Teşvik ve disiplin önlemleri ile programın uygulanması.
- Cezai davranış tespit edildikten sonra, programın değiştirilmesi de dâhil olmak üzere, benzer davranışı önlemek için gerekli uygun adımlar
- Cezai davranış riskinin periyodik olarak değerlendirilmesi ve belirlenen suç riskinin azaltılmasına yönelik adımlar.

200'den fazla kişiyi istihdam eden ABD menşeli şirketlerin 5065 çalışanını kapsayan yakın tarihli bir araştırmada, etik programların muhteşem sonuçlar verdiği ortaya konulmuştur. KPMG için yapılan bu ankette, etik programa sahip kuruluşlarda genel olarak kötü davranışlarla karşılaşma sıklığının düşük olması, kötü davranışları tespit etme ve bunlara cevap vermede daha etkili olma ve kötü davranış yapma kabiliyetini en aza indirgeyerek sağlıklı bir etik iklimine sahip olma gibi özelliklerinin görüldüğü tespit edilmiştir. Kapsamlı etik ve uyumluluk programlarına sahip şirketlerde çalışanlar arasında motive olduklarını ve doğru olanı yapmaya yetkili olduklarını bildiren çalışanların oranı ikiye (% 43' den % 90'a) katlanmıştır.

Çalışanların davranışlarını değiştirebilmeleri açısından doğal olarak etik kodların etkisi dikkat çekmektedir (Brenner ve Molander, 1977; Weller, 1988; Kohut ve Corriher, 1994). Ancak etik kodların herhangi bir etkiye neden olmadığı sonucuna varan araştırmalarda bulunmaktadır (Matthews, 1987; Akaah ve Riordan, 1989; Callan, 1992; Cleek ve Leonard, 1998). Callan (1992), Matthews'un (1987) etik kodların

varlığı ile kurumsal suistimal arasında sadece zayıf bir halka olduğunu keşfederken, etik değerlerin, çalışanların örgütsel davranış kurallarını kullanmaları ve bu konudaki farkındalıklarının zayıf yordayıcıları olduğunu belirtmiştir. Etik davranışın geliştirilmesinde kodların etkinliğini göstermek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Weber, 1993). Mitchell ve arkadaşları (1996), bir etik kodun varlığının veya yokluğunun yasa dışı faaliyet algılarıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığını bulmuştur. Cleek ve Leonard (1998), kurumsal etik kurallarının, bir kişinin etik karar verme davranışını belirlemede etkili olmadığını göstermiştir. Örgütler, etik algıları ve standartları geliştirmede kurumsal kod ve politikaların rolüne ilişkin alternatif bakış açılarına sahiptir (Brenner ve Molander, 1977; Hegarty ve Sims, 1979; Chonko ve Hunt, 1985; Laczniaik ve Inderrieden, 1987; Ferrell ve Skinner, 1988; Weller, 1988; Weeks ve Nantel, 1992; Murphy ve diğerleri, 1992). Weaver ve Ferrell (1977) ayrıca, kurumsal politikaların varlığının, etik inançların güçlendirilmesi ve pazarlama yöneticilerinin davranışları ile doğrudan bağlantılı olduğu sonucuna varmışlardır.

Ferrell ve Skinner (1988), bir organizasyondaki resmileşmedeki artışın, etik kararlarla ve ayrıca pazarlamacılarla bağlantılı olduğunu kaydetti. Singhapakdi ve Vitell (1990), etik kodlara sahip şirketlerin etik sorunlara karşı daha duyarlı olma ve karar verme sürecinde etik alternatifleri seçme eğiliminde olduklarını göstermiştir. McCabe ve arkadaşları (1996), kurumsal etik kodlara sahip üniversite mezunlarının istihdam edildiği kurumlarda etik olmayan davranışların önemli ölçüde daha az rapor edildiği sonucuna varmışlardır.

Ferrell ve Skinner (1988), etik kodların çalışanların ahlaki davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

Valentine ve Johnson (2005), çalışanların oryantasyon sürecinde etik kodların uygulanmasının, dürüstlüğün önemli bir bireysel erdem olduğu inancıyla olumlu yönde ilişkili

olduğunu öne sürmüştür. Bu araştırma, yalnızca davranışsal değil aynı zamanda işle ilgili etkileri de incelemek için genişletildi. Örneğin, Weeks ve Nantel (1992), etik olarak doğru kodların varlığıyla karakterize edilen bir ortamda çalışan satış gücünün, iş performansı ve iş tatmininden nispeten yüksek derecede etkilendiğine dikkat çekmektedir. Hunt ve arkadaşları (1984), etik kuralların etkinliğine ilişkin farklı değerlendirmeleri uzlaştırmaya çalışmıştır. Bu girişimde, mevcut tutarsızlıklar için makul bir açıklama sağlanır: ana sorun, kodun üretilme şekli ve süreç açısından ifade edilir. Çalışmada kodların süresiz, önemli konulara değinilmeden yazıldığına daha az etkili olduğu vurgulanmıştır.

Daha proaktif bir yaklaşım benimsenerek, kuralların etkinliğinin değerlendirilmesinden çok, kurumsal etik kurallarının etkinliğini artıracak faktörlerin belirlenmesine ağırlık verilmiştir. Bu durum Herndon (1994) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: Kurumsal kodun kendisi, özellikle etik kodun nasıl yazıldığını ve kamuya açıklandığını, bu kodların örgütün her kademesinde uygulanabilirliğini, etik kodların kabul edilebilirliğini ve içerdikleri yaptırımlar ve ödüller, üst yönetimin etiği, anlam kodları, yapılıp yapılamayacağı gibi organizasyonun her kademesinde etik davranışa yönelik genel taahhütler. Snell ve Herndon (2004) etik kodların etkinliğini artırmak için olası faktörlere dikkat çekmiştir: Kurumsal normatif yapı, liderlik, etik kodların değerlerini destekleyen dış endüstriyel çevre, sosyal değerler, danışmaya katılım, katılım ve kod tasarımı, kod içerik, açık tartışmayı teşvik eden bir belge ve ödül ve disiplin prosedürleriyle uygulanan uygulamalar.

Etkili etik kodlar, şirketin ahlaki kültürlerini güçlendirir ve paydaşlara fayda sağlar. Değer yaratma, nihayetinde paydaşlarla ilişkilerin gelişmesine yol açar ve böylece firma için bir rekabet avantajı kaynağı haline gelir.

Etik kodların gerçekten bu kadar değer katabilmesi için “uyumluluk” hedefinin ötesine geçilmesi ve kurum içinde

etik davranışı geliştirmeye ve aynı zamanda etik ihlalleri önlemeye odaklanan ortak bir ruh ve kültürün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için çaba gösterilmesi gerekir. Etik kodların hem şirket hem de paydaşları üzerinde en büyük etkiyi yaratabilmesi için motive edici olması gerekir.

Etik kodlar, uygulayıcıların sadece zihinlerine girmemeli, aynı zamanda kalplerini de tutmalıdır. Bunu başarmak için, etik kodların kuruluşun etrafındaki dünya için ne kadar önemli olduğu, şirketin kolektif değer değerinden nasıl yararlandığı ve şirketin çeşitli paydaşlarının şirketin etkileşimlerinden nasıl yararlandığı açıkça belirtilmelidir (Gilley, Robertson ve Mazur, 2010).

10. ETİK KODLARIN DUYURULMASI

Bir kodu etkin hale getirmenin sadece yasalar yoluyla değil kamuoyunda çok başarılı mekanizmaları vardır. Devlet yetkilileri etik bir kodu uygulamaya koymak için genellikle özel bir etkinlik düzenlemektedir.

Etik kodların personele ve kamuoyuna duyurulmasında farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerin hangilerinin daha etkili olduğu konusu tartışmalıdır. Ancak kodların tek yöntem ve bir kanal yerine farklı yollarla ve belirli aralıklarla bir sistem dâhilinde duyurulması önerilmektedir.

Etik kodun etkili bir şekilde yayılması, yayınlanmış bir kitapçık veya internet sayfası gibi çeşitli mekanizmalarla, sık tekrarlanan fırsatlarla (etik kodun tartışılması, uygulamaya giriş, eğitim, stratejik ya da birimsel planlama oturumları,) ve daha formal araçlarla (örneğin; kurumsal bültenler, etik komiteler, etik ombudsman, acil etik hatlar gibi) gerçekleştirilebilir. Bu açıklamalar daha çok iç işleyişle ilgilidir. Dış paydaşlar düşünüldüğünde genel görüş; dış paydaşların kurumun etik kodlarından da haberdar edilmesi gerektiği şeklindedir. Özellikle hediyein sözkonusu olduğu durumlarda çalışanların tavizler vermesi mümkündür (McDonald, 2009).

11. ETİK KODLARIN GÜNCELLENMESİ VE YENİDEN YAZILMASI

Etik kodların neden işe yaramadığını açıklamak başarısız örnekleri azaltmak açısından önemlidir. Bu kapsamda başarısızlığın ilk sebebi, bazı kuruluşların ve ülkelerin “satışa hazır” bir kod almalarıdır. Onların hayran oldukları bir ülke veya organizasyondan bir kod, bazen de özdeş sistemler alarak kendi kodları olarak uygulamaya koymaları temel problemidir. Uyum eksikliği neredeyse herkes için çok açıktır ancak “kral çıplak”ta olduğu gibi herkes işe yaramadığını söylemekten korkmaktadır. Nihai olarak, kodlar başarısız olur çünkü onlar da yaşlanmaktadır. Hükümetlerin ve organizasyonların dinamik yapıları nedeniyle eski düzenlemeler önemsiz hale gelmektedir. Bu düzenlemeler yararlı ömürlerini tükettikleri için idari kültüre uyum sağlamakta zorlanacaklardır. Yeniden örgütlenme, teknolojiadaki değişiklikler, hukuk yapısındaki değişiklikler veya uluslararası ilişkilerdeki değişiklikler nedeniyle her zaman güncellemelere ihtiyaç duyulmaktadır (Svensson vd.,2006; Benson, 1989).

Küresel eğilimler göz önüne alındığında, son otuz yıl içerisinde ampirik çalışmaların kurumsal etik kodlarının kabülünde genel bir artışa işaret etmesi şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, bölgesel ve ulusal farklılıklar var olmaya devam etmektedir. 1990’lı yıllar boyunca yapılan araştırmalara göre, ABD şirketlerinin % 90’ından fazlasının etik kodlara sahip olmasına karşılık, Birleşik Krallık şirketlerinin sadece% 57’si, Alman şirketlerinin% 51’i ve Fransız şirketlerinin% 30’u etik kodlara sahiptir (Schwartz, 2002).

Kaptein (2004), dünyanın en büyük 200 şirketiyle telefonda yaptığı bir ankette benzer sonuçları bildirmiştir. Araştırmaya dâhil olan şirketlerin % 52.5 ‘i resmi Etik Kodlara sahiptir. Sahiplikte oran olarak en büyük yüzde ABD şirketlerine aittir. Çalışmada etik kodların içerik analizleri de yapılmıştır. Analizler sonucunda ülkesel ve bölgesel farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal etik kodlar son on yılda teorik ve ampirik olarak büyük ilgi uyandırdı ve çalışmalara konu oldu (Gaumnitz ve Lere, 2004; Kaptein ve Schwartz, 2008). Çevresel krizler gibi küreselleşme dinamikleriyle ilişkili olarak artan bağımlılıklar ve işyerinde yaşanan suiistimallerin ortaya çıkması; yeni örgütlenme biçimleri, yeni örgütsel kısıtlamalar ve yeni fırsat türleri kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiği konularına artan küresel bir ilgi ile sonuçlanmıştır.

Birçok şirkette, yönetim kurulu, her yıl etik kodları gözden geçirmekten ve revizyon yapmaktan sorumludur. Genellikle yönetim kurulunun denetim komitesi kod idaresi ve yorumlamadan sorumludur ve sorunların finansal tablo ile ilgili konularla ilgili olup olmamasına bakılmaksızın uyumluluk konularında denetim sorumluluğuna sahiptir. Buna ahlak ve uyum programının uygulanması ve etkinliği hakkında kurula rapor verme de dâhildir. Bununla birlikte kodlar bazen yorum gerektiren durumlarda hukuk departmanına ya da genel hukuk danışmanına, bazı durumlarda ise mali şefin raporlarına konu olabilir (Hopkins, 2013). Güney Amerika'daki işletmelerle ilgili üç ülkeli bir araştırmada tartışmayı daha da genişleten Mele ve arkadaşları (2006) şirket değerlerinin yayılması veya felsefenin en baskın olduğu etik ifadelerin uygulanması için birçok sebebi belirlemiştir.

Kurumsallaşma kodlar açısından önemlidir. Çünkü etik kodlar örgüt bünyesinde çok amaçlı hizmet vermektedir. Etik kodların kurumsallaştırılması, kurumsal etik ortamın güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Donaldson, 1996). Kurumsal dünyada, etik kodlar stratejik yönetim ve yönetsel kararlar vermek için kullanılabilir (Barnard, 1968).

Etik kodlar, çalışanlar ve karlılıkla ilgili kararları güçlendirmek, müşteri iletişimini geliştirmek, çıkar çatışmalarını önlemek, içeriden bilgi sızdırma veya “döner kapı” gibi sorunları engellemek amacıyla kullanılabilir (Burke ve Sperduto, 1993).

Araştırmacılar, etik kodların bazı unsurlarını kuruma kazandırabilmek için destek önlemlerinin kullanılmaması

konusunda endişe etmektedirler. Bu durumda, personel eğitimi, etik komiteler, ihbar sistemi prosedürlerinin eksikliği ve ombudsman gibi öğelerin yokluğundan bahsedilmelidir. Etik kod kazanım sürecinin gelişmeye devam edeceğini ve şirketlerin kendileri için mevcut olan destekleyici önlemleri (Şirket personelinin şirketin istediği etik davranışları daha iyi yerine getirebilme kabiliyetini artıracak resmi tedbirler gibi) kullanacakları beklenmektedir (Svensson vd., 2006).

Yapısı ya da fiziksel konumu ne olursa olsun organizasyonlar, yerel ve uluslararası örgütlenme arasındaki sınırların kademeli olarak bulanıklaştırıldığı çok kültürlü, iletişimsel, yasal, ahlaki ve sosyal bağlamda yaşanan karmaşıklıklara uyum sağlamalıdır.

Etik Kodlar, örgütler arası ve örgüt içi uygulamaları/iş ilişkileri yöneten kurumsal ilkelerin ve davranış kurallarının kamuya açıklanmış ifadeleridir. Etik kodlar, mevcut ve gelecekteki davranışlara rehberlik eder. Kurumsal etik kodlar çalışanların birbirlerine ve organizasyonel paydaşlara karşı sorumluluklarını belirtir (Kaptein ve Schwartz, 2008).

Küreselleşme teorileri, kurumsal etik kodların yaygınlaşacağını ve küresel sorunların daha fazla dikkate alınmasını içeren örgütsel yakınlaşmaları öngörmektedir (Maignan ve Ralston, 2002; Stohl vd., 2006). Etik kodlar, aynen bir kurumun etik iş yapma usüllerinin yayılmasında olduğu gibi meşru pazarlama aracı olarak görüldüğü için giderek daha yaygın hale gelmektedir. Aslında, etik kodların benimsenmesi ile etik ve / veya sorumlu davranış arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair karışık kanıtlara vardır.

Etik Kodlar, bir organizasyonun etik davranışa duyulan ihtiyacın farkına varmış ve etik taahhütlerde bulunmuş olduğunun somut kanıtı olarak algılanmaktadır. Kodlar, çalışanların şirketlerinde daha iyi hissetmelerini ve daha güvenli olmasını sağlarken, müşterilerin ve paydaşların şirkete daha fazla inanç duymalarını sağlamaktadır (Wood, 2000).

12. ETİK KODLARIN UYGULANMASI

Yalnız erdemi bilmek yetmez. Ona sahip olmak ve onu yapmak da gerekir.

Aristo

Karar vermek alternatifler arasından seçim yapma işlemdir. Ancak bu seçimin etik çerçeveler içerisinde olması her zaman mümkün olmayabilir. Bu bağlamda her karar etik sonuçlara neden olamayacaktır. Dolayısıyla bir karar vermek için etik algısına önem verilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle etik algılama, etik karar vermede odak noktasıdır. Konu veya davranışın etik önemini dikkate almayan birisi, etik karar verme süreciyle ilgilenmeyecektir. Fakat bunun yerine o kişi etik sorgulanabilir kararları değerlendirmek için ekonomik rasyolar gibi diğer kriterleri kullanabilecektir. Bu nedenle karar sürecinde etik algıyı sağlayan etik kodlar her zaman ön planda tutulmalıdır.

Etik ve uyum kültürü en tepeden başlar, ancak bir kurumdaki çoğu çalışan Genel Müdür/CEO ile asla tanışmaz veya yüz yüze gelip çalışma fırsatı bulmaz. Çalışanlar için etik kültür, her gün ön planda gördükleri şeydir. Etik davranış mesajı, üst düzey liderlikten şirketin işini günlük olarak doğrudan yöneten alt düzey yöneticilere ve onlardan tüm çalışanlara doğru akmalıdır. Bir etik programının etkili olabilmesi için yalnızca “Etik ve Uyum İşlevi” tarafından yönetilen bir program olması yeterli değildir. Etik bir kültür, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir süreç ve sorumluluk olmalıdır. Çalışanların inandığı güçlü bir etik kültürü geliştirmek, sahadaki zayıf etik standartlar nedeniyle karşılaşılacak sorunların üstesinden gelmeye katkı sağlayacaktır.

Etik programın kendi kendini denetlemesi, programın amaçlandığı gibi işlediğinden ve tüm iş birimlerinin ve personel fonksiyonlarının bu programın gerekliliklerine uydüğundan emin olmaya yardımcı olacaktır. Bu süreçte çalışanlar ve yöneticilerle yapılan görüşmeler, bir etik ve uyum

programının önemli alanlarının anlaşılmasını değerlendirmek için kullanılabilir.

Davranış kuralları denetimi, yardım hattı raporlama mekanizması denetimi veya liderlik taahhüdü denetimi için yapılan görüşmelerde aşağıdaki uygulama adımları izlenebilir:

- Başlamak için, seçilen iş yerlerinden rastgele bir çalışan ve/veya yönetici örneği seçilir (her lokasyonda yaklaşık 20 çalışan).

- Amirlerin olmadığı bir ortamda çalışanlarla görüşün. Tutarlılığı sağlamak için bu görüşmelerde kullanılmak üzere her bir Etik Denetçisine standart bir anket sağlayın.

- En iyi uygulama, görüşme başlamadan önce çalışana, şirketin uygun yönergeleri ne kadar iyi ilettiğini değerlendirmek için sorgulanmakta olduğunu iletmeştir.

Etik bir kodu uygulamaya koymak için genellikle özel bir etkinlik düzenlemektedir. Bu girişim çeşitli amaçlara hizmet edebilir: Birincisi, herkesin aklında, etik kodun yürürlüğe girmesi için kesin bir tarih belirir. Bu süreç iyi işletilirse, yeni etik kodun uygulanmasına öncülük edebilir ve sonuçta kamunun beklentileri için belirteç veya standartları belirler. İyi uygulamalarda görüldüğü üzere; etik kodlar bir iletişim planı bağlamında yazılmalıdır. İletişim stratejileri, yeni etik kodlar veya davranış kuralları yayınlandığında genellikle göz önünde bulundurulur. Bir etik kod ne kadar iyi olursa olsun, etkili bir iletişim olmadan hazırlanmışsa hükümet yetkilileri ile kamuoyu arasında büyük sinizmin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bir kodu etkin hale getirmenin sadece yasalar yoluyla değil kamuoyunda çok başarılı mekanizmaları vardır. Bazıları bu tür bir iletişim stratejisini kamuoyunu manipüle etmek için sinik bir yol olarak görebilirler. Fakat etik kodlar ve bunları uygulamak için oluşturulan kurumlar halkın güvenini artırmaya başlamalıdır. Bu güveni artırmanın bir yolu, etik kodları kimin kullanacağı ve etik kodlar-

dan kimlerin etkileneceğine dair somut bilgiler sunmaktır. Etkili iletişim, Gunnar Myrdal'ın (2017) “yolsuzluk folkloru” olarak nitelendirdiği şeylerle başa çıkmanın tek yolu olarak görünmektedir. Yolsuzluk folkloru ; “ halkın yolsuzluklar hakkındaki inançları ve bu inançlara bağlı duyguları” şeklinde tanımlanmaktadır.

Kodların uygulanması iki kategoriye ayrılmış olarak algılanabilir; birincisi mevcut süreçlerin yenilenmesi ve etik kodların uygulamasına yardımcı olacak yeni süreçlerin oluşturulması, ikincisi ise yeni iletişim araçları, başlatma, disiplin, personel değerlendirmesi ve stratejik planlamadır (Svensson vd., 2006). Doğrudan etik davranış kurallarının uygulanması konularını inceleyen Adam ve Rachman-Moore (2004), son yıllarda ticari organizasyonların eğitim faaliyetleri ve işbaşımda eğitim gibi resmileştirilmiş uygulama yöntemlerine büyük oranda yatırım yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar, yaptıkları bu çalışmada, örgütlerin sosyal normları gibi gayri resmi yöntemlerin, çalışanlar tarafından davranışlar üzerinde daha fazla etkili olduğu şeklinde algılandığını vurgulamışlardır. Sonuç olarak, kodların uygulanmasını destekleyecek olan informal iletişim ve örgütsel yapıların düzenlenmesini kolaylaştıracak girişimlerin hangi yollarla sağlanabileceği konusunda daha fazla araşıma yapılması önerilmektedir.

Etik kodlarda ulaşılan son içeriğin, tasarım sürecine katılanların anlayışlarının ve tercihlerin yansımaları olması beklenir (Cassell vd., 1997). Etik kodların uyumla ilgili yönleri göz önünde bulundurulduğunda, etik kod geliştirme sürecine yasal ve düzenleyici danışmanların dâhil edilmesi kesinlikle önemlidir. Büyük organizasyonların çoğunluğu bu danışmanları sürece dâhil ediyor. Bu nedenle Amerika'nın en büyük şirketlerinin etik kodlarının büyük kısmı yasallık ve uyumluluk odaklıdır. Bu tür belgeler, çalışanlar ve diğer önemli paydaşların nezdinde kabul görmektedir. Dolayısıyla, etik kod geliştirme sürecine yasal ve düzenleyici danışmanların dâhil edilmesi önerilmektedir. Ancak bu tür katılımçıla-

rın süreci tamamen yönlendirmesine izin verilmesi istenmeyen bir durumdur. Bu uzmanların rolleri danışma niteliğinde olmalıdır. Etik kodların, basit ve soyut uyumluluk konularının ötesine geçerek paydaşların kurumla olan bağlarını güçlendirmeyi teşvik eden konulardan oluşması hayati önem taşımaktadır (Gilley vd., 2010).

13. ETİK KOD UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR, BAŞARISIZ UYGULAMALAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Etik kuralların, bir levha olarak duvara asılan ve hiçbir etkisi olmayan kurallar müsveddesi olarak algılanmaması için, yaşayan belgeler olarak örgütsel yaşamın bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir (Bowman, 1983). Bir iş gören, herhangi bir örgütte kendisine önerilen pozisyonu kabul etmekle, sadece mesleki değil, aynı zamanda ahlaki standartlara uymayı da kabul ediyor demektir (Kernaghan, 1993).

Etik yazılı kurumsal kodlar, son otuz yılda utanç ve belirsizlikler için her derde deva olarak lanse edilmelerine rağmen açık değerlendirme prosedürlerinin bulunmaması bunların yararlılıklarını ciddi ölçüde tehlikeye düşürmüştür.

Kodlar, gerçekçi olmayan beklentileri artırdığı için sıklıkla başarısız olmaktadır. Paradoksal gelse de, kodlar başarıya ulaştıkları için başarılı olmaktadır. Bu başarılar makul düzeyde olmalıdır. Başarı yerine başarısızlıklar görülürse, giderek daha fazla ihlalin gerçekleştiği kısır bir döngü ortaya çıkmaktadır.

Yapısı ya da fiziksel konumu ne olursa olsun organizasyonlar, yerel ve uluslararası örgütlenme arasındaki sınırların kademeli olarak bulanıklaştırıldığı çok kültürlü, iletişimsel, yasal, ahlaki ve sosyal bağlamda yaşanan karmaşıklıklara uyum sağlamalıdır. Brenner (1992), gerçekte “tüm organizasyonların etik programlara sahip olduklarını, ancak çoğunun ne yaptıklarını bilmediklerini” iddia etmektedir. Brenner kurumsal etik programı, örgütsel davranışın uygunluğunu etkileyen değerler, politikalar ve faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Bu açıklamada, kurumsal etkinliğin büyük bir kısmının-ancak tamamının değil- bir etik programın parçası olduğunu ve bir etik programı neyin oluşturduğunun belirlenmesinin problem oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bu

problem durumu şudur: Açık bileşenler kolayca görülebilir, örgütsel davranışların ve örtülü bileşenlerin ilişkilendirilmesi daha zor olmaktadır. Etik kodlar açık bileşenlerin en başında gelmektedir.

1991 yılında itibaren Amerika Birleşik Devletlerinde etik kodlar geliştirilmiş, etikle ilgili ve yeni Federal İlkeler Rehberleriyle yasal hale getirilmiş uyum programları uygulanmaya başlanmıştır. Bugün büyük şirketlerin çoğu hem yayınlanmış etik kodlarına hem de Federal İlkeler Rehberleriyle (FSGO) üzerinde sıklıkla modellenen bir etik ve uyum programına sahiptir. Fakat kurumsal skandallar ve etik dışı kötü davranışlar manşetlerde yer almaya devam ediyor. Birçok firmada, en azından kâğıt üzerinde etik kodlara yönelik model programlara sahip oldukları düşünülen birçok firmada, bunun gibi etik dışı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Bu durumda sözkonusu programların yaptırımlarının varlığı ve kötü muameleyi önlemede veya tespit etmede bu kodların etkili olup olmadıkları gibi sorular gündeme gelmektedir. Bu sorulara verilecek cevaplar basit değildir ve cevaplar ve işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Fakat yürürlükte olan etik ve uyum programlarını daha iyi duruma getirmek ve bu programları gerektiği gibi uygulamak için gösterilen çabaların devamına olan ihtiyaç çok açıktır.

Çoğu büyük şirketin hem yayınlanmış bir etik kodu hem de Federal İlkeler Rehberleri (FSGO) üzerinde sıklıkla modellenen bir etik ve uyum programı vardır. Ancak kurumsal skandallar devam etmektedir. 2008 mali krizinin diğer etkenlerin yanı sıra etik konusunda başarısızlıktan da kaynaklandığına inananlar da yok değildir. Etik ihlal iddialarının açılan davalara sıklıkla artan oranda konu olduğu gözlemlenmektedir. Burada şu soru sorulmalıdır: Etik ve uyum programları işe yarıyor mu? Cevap nitelikli bir evettir - program yalnızca bir kontrol aracı olarak kullanılmadığı sürece. İş hacmini güçlü bir etik ve uyum programı ve etik bir kültüre göre ölçmek zor olabilmesine rağmen günümüzde giderek daha fazla küreselleşen ortamda, hükümetin beklenti

ve gereksinimlerini yerine getirmek için değil, aynı zamanda Şirketin itibarını ve markasını korumak.

Güçlü ve iyi uygulanmış bir etik programın uygulandığı, güçlü bir etik kültüre sahip olan bir şirkette bu tür uygulamaların etik riskleri azalttığına dair kanıtlar bulunmaktadır. ABD’de büyük şirketlerin kısmen finanse ettiği ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Etik Kaynak Merkezi (ERC), işyeri etiğindeki eğilimleri değerlendirmek ve etik işyeri davranışlarını iyileştirmeye dönük uygulamaları belirlemek için 1994 yılından itibaren Ulusal İş Etiği Anketi gerçekleştirmektedir. 2011 yılı araştırmasının sonuçlarına göre: Her türlü önlemin alındığı, güçlü etik programların ve güçlü bir etik kültürün hâkim olduğu ortamların, (daha az baskının, daha az suis-timalin, daha yüksek raporlamanın ve daha az misilleme-nin olduğu ortamlar) daha zayıf etik çevreye sahip ortamlara nazaran daha iyi sonuçlar ürettiği görülmüştür. Yine 2011 araştırmasında “en güçlü“ olarak değerlendirilen etik programlarda gözlemlenen suiistimal oranı % 30 “en zayıf” programlarda yüzde % 89 olmuştur. En güçlü programlara sahip olan kurumlarda etik dışı davranışlara maruz kaldığını belirtenlerin yalnızca % 6’sı bunu rapor edemediğini, diğer taraftan daha zayıf etik kültür programlarına sahip kurumlarda çalışanların % 48’i etik dışı davranışları rapor edemediğini belirtmiştir. Halka açık bilgilerin eksikliği nedeniyle; güçlü bir etik kültürün, güçlü bir etik ve uyum programının hükümetlerin yürütme faaliyetlerini etkileme derecesini ölçmek zor olsa da, 2012 ERC Bağımsız Danışma Grubu FSGO’nun 20. yıldönümü münasebetiyle hazırlanan raporunda FSGO’nun iş dünyasında etik konusunda olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Son otuz yılda, etik kodların her düzeyde utanç ve belirsizlik gerçeğine dayanmasına rağmen, açık değerlendirme prosedürlerinin olmaması, bunların yararlılığını ciddi şekilde tehlikeye atmıştır. Etik kodların kopyalarını dağıtan şirketler, sürecin tamamlandığından veya çalışanların belgenin amacını tam olarak anladığından nadiren emin olur. Bu tür

şirketlerde kodlardan sorumlu personelin etik kodlara ilişkin sorumluluğu diğer genel sorumluluklara göre daha düşüktür (Montoya ve Richard, 1994).

Bir organizasyonda etik kodların yorumlanmasından sorumlu ofislerin ve komitelerin çoğalmasa istenmeyen bir kon-santrasyona ve meşguliyyete yol açmaktadır. Onlarca etik yönlendirme yapılmaya başlanırken, çalışanlar istedikleri yanıtları alana kadar farklı kişilere başvurmak zorunda kalmaktadır. Bu durum, örgütün seçkinci olduğu yönünde olumsuz bir algı oluşmasına neden olmaktadır. Bunun nedeni, bazı insanların gerçek olandan “uzak” kalmasıdır. Kodların neden çalışmaya çağını açıklayan bir diğer değişken ise siyasi iradedeki potansiyel kaymadır. Demokratik toplumlarda siyasi liderlerin değişimi siyasetin gündemini değiştirebilir. Yeni siyasi liderlerin etik programları vurgulama veya etkisiz hale getirme konusundaki yetersizlikleri eleştirmeleri alışılmadık bir durum değildir.

Etik kurallarını yorumlayan, şeffaflık sistemini yöneten ya da eğitim sürecini geliştiren ara yöneticiler büyük önem taşımaktadır. Etik kodlarla ilgilenecek yeni birim, mütevazı bir programla başlamalı ve büroyu yönetecek becerilere ve örgütsel belleğe sahip az sayıda kişiye verilmelidir. Yeni bir sistemin birkaç yıllığına kurulup işletileceği dikkate alınmalıdır.

Etik kodları desteklemek için gerekli olan bir takım unsurlar vardır. Birincisi, geçerli bir hukuk sistemi olmasıdır. Uygulanabilir bir hukuk sisteminin birçok gelişmiş ülkede beklenen standartları karşılaması gerekmez. Bunun yerine, yolsuzlukla mücadele için kolluk kuvvetleri, idari ihlalleri kovuşturma yolları, müfettişler, savcılar ve bir dizi bağımsız yargı yetkisi olmalıdır.

Etik kuralların kurumlarda ve ülkelerdeki başarısızlığının nedenleri dikkate alındığında, geçiş döneminde etik kuralların oluşturulduğu ve uygulandığı çok çeşitli durumlar vardır. Bununla birlikte, etik kodların başarısızlığı

genellikle bir veya daha fazlası destekleyici unsurun ihmal edilmesiyle ilişkilendirilir. Açıktır ki, kurumsal destek sistemleri olan etik kodlar en çok etkiye sahip olan kodlardır. Net olmayan nokta, çok fazla destek sisteminin etik kodları uygulanabilir hale getiremeyeceğidir. Yolsuzlukla mücadele rejimleri, olaylar veya sorunlar ortaya çıktıktan sonra şekillendiğinden, birden fazla birimin birbirine rakip yetki ve sorumluluklara sahip olması alışılmadık bir durum değildir.

Bazı araştırmacılar etik kod oluşturmanın beklenmeyen sonuçlarından birinin insanların samimiyetini artırmak olduğunu ileri sürmüşlerdir. Menzel (2010), etik kodlarla ilgili hayal kırıklığının kaçınılmaz olduğunu ve etik programlar tasarlanırken bunun dikkate alınması gerektiğini savunmuştur. Etik kodlar, gerçekçi olmayan beklentiler doğurdıkları için genellikle başarısız olur. Ama aynı zamanda etik kodlar paradoksal olarak başarılı oldukları için başarılı olurlar. Bu kazanımlar makul olmalıdır. Başarı yerine başarısızlıklar görülürse, giderek daha fazla ihlalden oluşan bir kısır döngü ortaya çıkabilir. Örneğin Filipinler son 20 yılda bu kısır döngüyü en az iki kez yaşamıştır. Nihayetinde, etik kodlar ve bunları uygulamak için tasarlanan sistemler başarısızlık nedeniyle terk edilmiştir. Bazı durumlarda etik kod uygulamaları, kodların çok fazla “kontrol etmek” için kullanılmasından ötürü başarısız olabilmektedir. Bu olumsuz durumda, doldurulması gereken birçok form, izlenmesi gereken düzenlemeler ve yanıtlanması gereken birçok soru bulunmaktadır(Anechiarico ve Jacobs, 1996).

Etik odaklı şirketlerin daha karlı olması muhtemeldir. Yüksek etik standartların onaylanması, etik kodların geliştirilmesini teşvik edebilir. Sims (1991), etik kodların yalnızca bir CEO'nun vaatlerini iyileştirmeye değil, aynı zamanda halkın güvenini korumaya, yönetimde profesyonelliği vurgulamaya, çalışanları yasalara uymaya teşvik etmeye ve

paydaşları etik olmayan davranışlardan korumaya yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bir etik kod, küresel etik eğilimlere ayak uydurmak için minimum kabul edilebilir bir davranış modelini benimsemekten daha fazlasını yapmalıdır (Weeks ve Nantel, 1992). Kamu kurumları için etik kodların oluşturulması ya da en azından etik davranış algısının oluşturulması gerekli görünmektedir.

Kodların uygulanması iki kategori olarak algılanabilir;

Birincisi, mevcut süreçlerin yenilenmesi ve etik kodların uygulanmasına yardımcı olacak yeni süreçlerin oluşturulması,

İkincisi, yeni iletişim araçları, başlangıç, disiplin, personel değerlendirmesi ve stratejik planlama (Svensson vd., 2006).

Birçok şirkette yönetim kurulu, etik kodların her yıl gözden geçirilmesinden ve revize edilmesinden sorumludur. Genel olarak yönetim kurulu, kuralların idaresinden ve denetim komitesinin yorumlanmasından sorumludur ve sorunların mali tablo sorunlarıyla ilgili olup olmadığına bakılmaksızın uygunluk konularını denetleme sorumluluğuna sahiptir. Bu, etik ve uyum programının uygulanması ve etkinliği hakkında raporlamayı içerir. Ancak kodlar bazen yorum gerektiren durumlarda hukuk departmanına veya genel hukuk müşavirine, bazı durumlarda mali işler şefi raporlarına tabi olabilir. Örneğin, 1990'da ABD'de etik kodların % 80'i hem müşterilere hem de tedarikçilere odaklanmışken, Avrupa şirketlerinin kodlarının yalnızca % 67'si müşterilere, % 20'si ise tedarikçilere yönlendirilmiştir (Langlois and Schlegelmilch, 1990).

Etik başarısızlıklar ve etik ihlalleri: hükümet soruşturmaları ve yaptırımlar, hukukî davalar ve itibarın zedelenmesi gibi reel sonuçlara sebep olmaktadır. Bu sonuçlardan kaçınmak için, etik ve uyumluluk programlarının bir kontrol listesi gibi görülmemesi önemlidir.

Etik kodlar, etik ve uyum programlar yalnızca uyumluluğu teşvik etmekle kalmayıp yanlış uygulamaları önleyen ve

bu konuda yaptırımları da içeren güçlü sistemler tarafından destekleniyorsa işe yararmaktadır. Üç seviyeli bir motivasyon modelinde,

- Birinci seviye basit motifleri temsil edebilir. Özellikle bazı şirketlerin diğerlerinin etik kodlarını benimsemelerinin kolaylığı göz önüne alındığında, bu seviyede benimsemeye yönelik bir motivasyon, sadece diğer işletmelerin de aynı işi yapıyor olmasından dolayı kabul edilebilir. Bazı kuruluşlar için davranış kuralları, günümüzün kurumsal ortamında “olması gereken” bir özellik olarak görülmektedir. Bu durum ise düşük bir taahhüt anlamına gelmektedir. Ancak bu taahhüt, şirketlerin öncelikle risk azaltma ve itibarlarını yönetmek için stratejik ihtiyaçlarından dolayı motive olduğu ikinci bir seviyeye kadar yükselmeyi sağlamaktadır. Bunun sonucunda, mevcudiyete uyumunun sağlanması ve kurum içinde yürürlükte olan etik kodların gerek iç, gerekse dış iletişim açısından gerekli uyumun sağlanması noktasında önemli bir endişe vardır.

- İkinci seviyede olan firmalar, mevcut durumla olması gereken durum arasındaki tutarsızlıkları ele almaya çalışıyorlar. Bu çalışmada nihai amaç firmalarının korunmasıdır.

- Üçüncü motivasyon seviyesi daha orijinal görünmektedir: Etik kodlara bağlılığı destekleyen ve bunları yönlendiren nedenlerin büyük bir kısmı, kuruluşun sadece hissedarlara değil, aynı zamanda mevcut ve gelecekteki paydaşlara yönelik etik sorumluluklarının tanınması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu seviyede faaliyet gösteren kuruluşlar, isteyerek benimsedikleri ve çalışanlarına telkin etmek istedikleri felsefeleri ve davranışları hayata geçirmektedirler. Bunu başarmak için kurumlar, yalnızca kodların yaygınlaştırılmasını değil etik iklimin oluşturulması için ilave süreçleri destekleyen stratejiler geliştirmektedirler.

Şirketleri etik kodları geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya iten sebepler oldukça değişken ve karmaşıktır. Günümüzde, büyük şirketlerin yüzde 90'ından fazlasının da dâhil olduğu

birçok organizasyonun, ahlaki sorunlara ve endişelere hitap eden etik kodları veya güvenceleri bulunmaktadır (McCabe, Butterfield ve Trevino, 1996; Murphy, 1995; Sims, 2000). Bu tür kodlar ve bunlardan geliştirilen etik politikalar, yöneticiler, denetçiler ve çalışanlar için rehber olarak önemli, hatta zorunlu olarak kabul edilir (Gray, 1996; Lee ve Yoshihara, 1997; Weeks ve Nantel, 1992).

Kuralların evrim geçiren bu kullanımlarını arkasındaki mantıki gerekçe; muhtemelen bir çıkar çatışması, akran baskısı, gerçek bir taahhütten ahlaki bir iklim geliştirmeye kadar değişen bir gelişim seviyesidir. Büyük olasılıkla, etik kodlarını benimseme motivasyonu; davranışsal beklentileri ve politikaları netleştirmeyi ve bunları paydaşlara bildirmeyi hedefleyen gerçek bir istekten, risk azaltma, personeli yönlendirme ve güçlü bir itibar elde etmek yoluyla büyüyen ve muhtemelen uluslararası faaliyetlerde tutarlılığa olan ihtiyaç gibi nedenlerin bir kombinasyonundan kaynaklanmaktadır (Mcdonald, 2009).

Bazı araştırmacılar, özellikle bazı yöneticilerin beklentileriyle mevcut durum karşılaştırıldığında, etik kodların ve politikaların etik davranışları yönlendirmede yeteri kadar rehberlik edemediğine dikkat çekmişlerdir (Berglas, 1997; Christensen, 1992; Parker, 1993). Bu araştırmacılar “Gerçek dünyada” şirket hedefleri (muhtemelen etik hedefler de dâhil) ile gerçekleşen davranışlar arasında bir kopukluk bulunduğunu ve bu konuda sıklıkla endişeler olduğunu ifade etmektedirler.

İyi uygulamalar, etkili kodların onları besleyen ve gelişmesine izin veren bir çevreye sahip olmasını gerektirmektedir. Bu çevre liderlik tarafından oluşturulmaktadır. Bir firmanın etik kodlarının, diğer önemli kaynaklarda olduğu gibi, geliştirilmesi ve beslenmesi için hayati bir organizasyon kaynağı olarak görmesi kritik önem taşımaktadır. Bu gerçekleştiğinde, etik kodlar rekabet avantajı potansiyeline sahip olacaktır. Ancak organizasyonun kilit paydaşlarına değerini

en yükseğe çıkarmak için tasarlanan yönetsel davranışlarla birleştirilirse. Birçok organizasyonda eksik olan, üst düzey yönetici tarafından yerine getirilmesi gereken; şirketin etik kodlarının geliştirilmesi, uygulanması ve devam eden diyalogun aktif olarak yönetilmesini sağlayan etik liderliktir. Yukarıda tartışılan önerilerin de dikkate alınarak şekillendirildiği etik kodlar, yönetim ekibinin etik kodlara olan bağlılığı ve karar vermede her seviyede kullanımı sayesinde, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir (Gilley vd., 2010).

Harrington ve Fraedrich, etik karar alma mekanizmasının bireylerin performans değerlemesinin bir parçası haline gelmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu fikir, etiğin, bireylerin algılanan örgütsel performanslarının değerlendirme sürecine dâhil edilmesi açısından övgüye değer bir durumdur. Bu, etik davranışı ödüllendirmenin ve etik dışı davranışlarda cesareti kırmanın başka bir yoludur.

Kantitatif veriler yerine, kişisel görüşlere dayalı herhangi bir performans değerlendirmesinin doğasındaki risk, yöneticinin, durumu göz önünde bulundurmadan ve yönetilenlerin itiraz etmesi kolay olmayan kavramlara dayanarak bir yargıya varmasıdır. Kurumsal etik kodların varlığını özveri ve fedakârlığın gereği olarak görmek mümkündür (Kaptein ve Schwartz, 2008). Bazı organizasyonlar etik kodları “doğru olan şey” olduğu için uygularlar (L’Etang, 1992) bazıları ise kurumsal sosyal sorumluluğa inanmaktadırlar (Logsdon ve Wood, 2005).

Bir kod yazarken organizasyonun ve hükümetin her kademesinden (ve bazen de halktan) bilgi alınması iyi uygulamalara örnek olarak gösterilebilir. Kod yazma işi, genellikle hükümet veya kuruluşun tepe yönetimince yayınlanan bir metinden dolayı yasal bir mesele olarak görülmektedir. Bu tür girişimler, davranış kodları için, özellikle kamu hizmetinde genel bir reform çerçevesinde şekilleniyorsa, marjinal olarak başarılı bir strateji olabilir. Kamu hizmeti ortamına atıfta bulunmaksızın ortaya konulan,” Davranış Kodları yal-

nızca kabul edilemez olan davranışları yansıtabilmesi” yönüyle marjinal olarak değerlendirilmektedir.

Birçok durumda, yönetimin etik açıdan zayıf yönlerine ilişkin bir anket, etik kodların içeriğinin ne olması gerektiğinin belirlenmesine hizmet edebilir. Kod yazım sürecinde ideal olan durum: etik kodun içeriğiyle ilgili bilgilerin aşağıdan yukarıya doğru gelmesidir. Bazı kuruluşlar, kamu hizmetinde mevcut değerleri tespit edebilmek için çalışan anketleri, paydaş anketleri, odak grupları ve diğer mekanizmaları kullanmaktadırlar (Gilman, 2005). Çek Cumhuriyeti hem yasaları tanımlamak hem de olumlu etik eylemleri önermek için gerçekleştirilen melez kod türetme çalışması kapsamında bir anket uygulamıştır.

Birleşik Devletler federal düzeyde, Davranış Standartlarını -İdari Usul Yasası nedeniyle- tarafların görüş ve yorumlarını almak için açık kaynaklarda yayınlamıştır. Kamu Etik Bürosu (OGE) konuyla ilgili binden fazla yorum almıştır. Nihai olarak yayınlanan “Davranış Standartları” belgesinin önsöz kısmında görüş, öneri ve yorumların neden kabul veya reddedildiği açıklanmıştır. “Meslek Odaları” ile ilgili kısım çok fazla olumsuz yorum aldığı için belgeden tamamen çıkartılmıştır. Bu süreç on yıldan fazla sürmüştür. Her iki örnekte de, hükümetlerin; kodların oluşturulmasında ve daha uygun hale getirilmesinde, paydaşlara yeterli fırsatları verdikleri görülmektedir.

Etik kodların oluşturulması ve uygulanması sürecine geçiş döneminde kurumlarda ve ülkelerde kodlar konusunda başarısızlığın sebepleri düşünüldüğünde geniş bir çeşitlilik görülmektedir. Ancak etik kodların başarısızlığı genellikle yukarıdaki alanlardan birinde veya daha fazlasında büyük bir boşluk ile ilişkilendirilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan birinde, Güney Afrika ve Nijerya'nın hukuk sistemindeki boşluklarla baş etmede daha fazla olduğunu ve çalışma kapsamındaki diğer ülkelerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bazı durumlarda etik kodlar başarısız olabilir çünkü kodlar gereğinden fazla “kontrol etme” amacıyla kullanıl-

maktadır. New York Polis Departmanının çok tartışmalı bir çalışmasında, polisin çalışmalarını yapması imkânsız hale geldiği için, mevcut etik rejime yönelik eleştiriler olmuştur. Bu örnekte doldurulması gereken pek çok form, takip edilecek düzenlemeler, cevaplanması gereken sorular vardı (Anec-hiarico ve Jacobs, 1996).

Bazı araştırmacılar, bir etik yasası oluşturmanın beklen-medik sonuçlarından birinin halkın sinizmini arttırmak olduğunu iddia etmişlerdir. Donald Menzel (1996), etik kodlar konusunda hayal kırıklığının kaçınılmaz olduğunu ve etik programlar tasarlanırken bu durumun dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

Kurumsal destek sistemlerine sahip olan etik kodların en çok etkiye sahip olan kodlar olduğu açıktır. Açık olmayan nokta, çok fazla destek sisteminin etik kodları uygulanabilir hale getirememesidir.

Yolsuzlukla mücadele rejimleri, olaylar veya sorunlar ortaya çıktıktan sonra şekillendikleri için birden çok birimin rakip otoriteleri ve sorumluluklarının olması nadir yaşanan bir durum değildir. Örnek olarak Hindistan’da kamu hizmeti kodlarından sorumlu bir düzineden fazla birincil büro vardır. Buna ek olarak, “Bankacılık ve Sigorta Ombudsmanı”, 300’ün üzerinde “Gözetim Görevlisi Şef” bulunmaktadır. Bir organizasyonda, etik kodların yorumlanmasından sorumlu ofislerin ve komitelerin çoğalması, istenmeyen bir yoğunluğa ve kafakarışıklığına sebep olmuştur. Düzinelerce birim etik tavsiyede bulunmaya başlamış, çalışanlar, istedikleri cevabı alana kadar farklı kişilere başvurmak zorunda kalmıştır. Bu gelişme, örgütte seçkinciliğin olduğuna dair olumsuz bir algıya yol açmıştır. Bu algının sebebi ise bazı kişilerin gerçek olaydan “çok uzaklaşmış” olmasıdır.

Kodların neden işe yaramayacağını açıklayan bir diğer değişken ise siyasi iradede yaşanabilecek potansiyel kaymalar-dır: Demokratik toplumlarda siyasi liderlerin değişmesi siyasetin gündemini değiştirebilmektedir. Yeni siyasi liderle-

rin etik programları vurgulamamaları veya etkisiz oldukları önünde eleştiride bulunmaları nadir yaşanan bir durum değildir.

Etik kodları yorumlayan, şeffaflık sistemini yöneten veya eğitim sürecini geliştiren orta seviye yöneticilerin işbaşına gelmeleri büyük önem taşımaktadır. Etik kodlarla ilgilenecek yeni birim, mütevacî bir programla işe başlamalı ve büroyu idare edebilecek becerilere ve kurumsal belleğe sahip olan az sayıda kişiye görev verilmelidir. Yeni bir sistem kurmanın ve bunu çalıştırmanın birkaç yıllık süreyi kapsayacağı gözönünde bulundurulmalıdır.

Bir ülkede profesyonel bir kamu hizmeti fikri yoksa etik kodlar da başarısız olmaktadır. Bu anlamda profesyonelliği oluşturmak için etik kodlar kullanılabilir. Bununla birlikte, kamu görevlisinin amacı görevini yerine getirmek, ülkesine hizmet etmek ya da kendi kurumunun misyonunu gerçekleştirmek değilse, etik kodları etkin hale getirmek zor olacaktır. Örneğin, Ortadoğu’da bir ülkede orta düzey bir devlet memuru ile yapılan röportajda memura görevinin ne olduğu sorulmuştur. Bir kamu hizmetinde görev almanın tüm tipik sebeplerini sıralayan memur son olarak “Bu iş girmemin tek sebebi akrabalarımı kamuda işe almaktır” demiştir. Bazı ülkelerde nepotizme göz yumulmaktadır, ancak kamu hizmetinde çalışmanın tek sebebi “nepotizm” olarak açıklanamaz.

Kamu hizmetinde profesyonelliğin sağlanmasında makul ücretlerin önemli bir katkısı vardır. Bu anlamda devlet memurlarına yaşamlarını kolayca sürdürebilecekleri makul ücretler verilmelidir. Bazı ülkelerde politikacılar - ve bazen de halk - bu maaşların küçük rüşvet veya kolaylaştırma ödemeleri şeklinde armağanlarla desteklenmesi şeklinde bir tutum benimsemişlerdir. Ne yazık ki, memurlara yapılan ödemeler nadiren yaşam için gereken ücret standardını karşılamaktadır. Bu nedenle kamu görevlileri, farklı arayışlara girmeye mecburlardır. Bu tür bir durumda, genellikle devlet

kadrolarına talebin yüksek olduğu toplumlarda kamu görevlileri etik kodları ciddiye almamaktadır. Bu gibi ülkelerde memurların öncelikleri kamu hizmeti değil, hayatta kalmaktır. İş dünyası, kamu hizmeti standartlarının başarısı veya başarısızlığına yakından bağlıdır. İş dünyasında etik kodlar geliştirme ve uygulama dışına çıkarıldıkları için başarısız olmaktadır.

Etik kodlar, etik bürokratlarının kamu hizmetlerinde hem güvenlik açığına kapatmalarına hem de etik davranışları motive edecek araçları geliştirmelerine yardımcı olmak için eleştirel bir bakış açısı sağlamaktadır. Buna ek olarak, bazı hükümetlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde etik standartlara ihtiyaç duymaları nadir bir durum değildir. Farklı amaçlarla olsa bile etik standartlara ihtiyaç duyulması sözkonusu ülkelerde önemli gelişmelere sebep olabilir.

Kültür ve etkili iletişim kodların başarılı olmasında iki önemli unsurdur. Eğer kodlar kültüre dâhil edilir ve liderler tarafından benimsenirse başarılı olması kuvvetle muhtemeldir. Çalışanlar ve yönetim arasında gerçekleştirilen müzakereler, görüşmeler, tartışmalar başarılı etik kodlarının önemli bir bileşenidir.

14. GÜÇLÜ ROL MODELLER

Organizasyonların mevcut faaliyet alanlarını koruyarak farklı alanlara da açılma arayışları ve uluslararası sınırların kalkması ile gelişen rekabet ortamında, çok uluslu işletmelerin başarılı olması için kültürel farklılığın yönetilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Küreselleşme sürecinde farklı kültürleri bir arada bulunduran işletmeler; yönetim hedef ve vizyonun belirlenmesi, birimler arası işbirliği ve iletişimin sağlanmasında ve kurumsal kültürün yaratılmasında evrensel etik değerler ile yönetilme ihtiyacı duymaktadırlar. Bilgi odaklı yönelim, işletmeleri küresel ölçekte düşünmeye iterken, sürdürülebilirlik ve bireyi merkeze alan yönetsel anlayışı da ön plana çıkarmaktadır (Drucker, 2011). Bu kapsamda yönetim ve liderlik alanında etiğe yapılan vurgu giderek artmaktadır.

Yönetsel etik, yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı, herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Aydın, 2012).

Ahlaka dayalı yönetsel ve örgütsel kültür; güçlü, ilkeli, saygın, uzak görüşlü liderler ile şekillenmektedir (Steinberg and Austern, 1996). Geliştirilmesi gereken kültür; vicdanın sesinin dinlendiği ve güdülerini, davranışları etkilediği ölçüde, ahlaki açıdan doğru ve yanlış arasında seçim yapılmasını da sağlayan bir kültür olmalıdır. İlkeli, dürüst ve etik bir yönetim, ahlak dışı uygulamaların önündeki en büyük engel olarak görülmektedir (Steinberg and Austern, 1996). Etik liderlerin etik kod geliştirme, uygulama ve sürdürme süreçlerinde önemli ve hayati görevleri vardır. Sözkonusu süreçlerde etik liderler aşağıdaki görevleri üstlenirler;

- Kurumun etik yönetimini üstlenen lider ve yöneticilerin bu görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak temel bilgileri vermek,
- Etik program stratejisi geliştirmek,
- Etik program altyapısının bileşenlerini geliştirmek
- Etik kod yazım süreci konusunda bilgiler aktarmak.

Daha çok örgüt kültürü ve liderlik bağlamında ele alınana etik liderlik konusunda farklı tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir:

Liderlik kavramı tarihi boyunca var olan çok eski bir kavramdır, bu yüzden lider kimdir ve iyi lider nasıl olur kavramları araştırılmıştır. Liderlik bir yetenektir, kuram bilgisinden, analitik çözümlene yeteneğinden daha fazlasıdır. Etik liderler durumun gerektirdiği evrensel, deneysel, algısal ve içgüdüsel davranışları bilinçli ve etik olarak göstermektedirler.

Lidere örgüt yönetiminde etik değerleri kurumsallaştırması adına büyük görev düşmektedir. Lider, liderlik yaklaşımında ve karar alma yöntemlerinde etik kuralların vurgulayıcısı ve uygulayıcısı olmalıdır. Liderlik yaklaşımlarında etik değerleri merkeze alan etik liderlik 2000'li yılların başlarında yeni bir liderlik tarzı olarak literatüre kazandırılmıştır. Etik lider, güvenilirlik, tarafsızlık ve adalet gibi evrensel değerlere sahip; bu değerleri izleyicilere iki yönlü iletişim ile pekiştiren ve ahlaki düşünce yapısının oluşumunu teşvik eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 2016).

Brown vd. (2005) ise etik liderliğin dürüstlük, etik standartlar ve çalışanlara karşı adil davranışın bir kombinasyonu olduğunu belirterek, norm ve standartlara uygun davranışların hem liderin eylemlerinde, hem de kişilerle etkileşim içindeyken gösterilmesi ve bu davranışların liderlik ettiği bireylere iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma mekanizmaları ile özendirilmesini vurgulamaktadır.

Etik liderlik, eylemlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif uygunluk dâhilinde yönetim sergileyen; izleyicilerle iki yönlü iletişimi pekiştirmeyi ve ahlaki düşünce yapısını teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır. Bu anlamda etik lider; dürüstlük, güvenilirlik, tarafsızlık, adalet gibi özellikleri vurgulayarak güvenilir bir rol model olmalıdır. Brown ve Trevino (2005) etik liderliğin iki önemli bileşeni olduğunu belirtmektedirler. Bunlar “ahlaki insan” ve “ahlaki yönetici”dir.

Etik liderlik, liderin “*etik standartları, değerleri veya normları günlük yaşamda uygulama ve örgütte etik karar verme ve etik davranışları göstermeye teşvik*” i olarak değerlendirilir (Kang, 2009). Toor ve Ofori (2009), “iyi bir lider” için akademisyenlerin araştırmaları sonucu belirlediği birtakım özellik ve karakterlerden bahseder, bunlar; karakter, dürüstlük, doğruluk, altruizm, güvenilirlik, ortak motivasyon, teşvik etme ve adalet (Bass and Steidlmeier, 1999; Palanski and Yammarino, 2007; Resick et al., 2006; Toor and Ogunlana, 2008b; Den Hartog and De Hoogh, 2009).

Mayer vd. (2010), etik lideri, “etik düşünceyle karar veren, etik açıdan doğru olan şeyi yapmayı düşünen, astları ile etik hususları göz önünde bulundurarak iletişim kuran ve etik prensiplere uygun olarak çalışanları ödüllendiren ve cezalandıran kişi” olarak tanımlar.

Piccolo vd. (2010), etik liderlik tanımında etik liderlerin çalışanlarına kendilerini ifade etme olanağı sağladığını, daha fazla otonomi sunduğunu ve onları karar verme mekanizmalarında daha fazla etkin kıldığını belirtmektedir.

Etik liderler takipçilerin karar alma süreçlerine dâhil olmalarını sağlayarak etik ilkelerin oluşum ve uygulanmasını tabana yaymaktadırlar (Miao, 2013). Bu anlamda paydaş çıkarılarını dengeleyen; verilen kararlarda kâr odağının yanısıra etik değerleri merkezileştiren bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duymaktadır (Alkan, 2016).

Etik liderler, ahlaklı bireyler olmalıdır. Yani dürüst ve güvenilir olmalıdır. Bunun da ötesinde etik liderler; âdil, insanlara ve topluma değer veren, kararlarında ilkesel davranan, özel ve iş hayatında etik davranan insanlar olarak görülmektedir. Aynı zamanda bu liderler; etik bireyler ve ahlaklı yöneticiler olmalıdır. Yani liderlik ettiği bireylerin etik/etik dışı davranışlarını etkileyebilmelidir (Mayer et al., 2009). Etik davranışla ilgili mesajlar ileterek, onlarla bu konuları konuşarak ve iş görenlerin rol modeli olmayı başarıp bu davranışları sergileyerek sadece sözde kalmayıp aktarmak istediklerini davranışlarına yansıtmalıdırlar.

Yöneticinin etik uygulamalar öncesi, işletmede etik değerlere uygun bir çalışma ortamı yaratabilmesi için bazı bağlantıları oluşturması zorunluluktur (Tierney, 1997):

- Öncelikle kendisinin etik değerlere bağlı kalmaya karar vermesi gerekir.

- Etik davranış ve düşünceleriyle diğerlerine örnek olduğunun farkında olmalıdır.

- Etiğe uygun davranışlar yerleştirme sorumluluğunu üzerine almalıdır.

- Kendisine göre etiğe uygun davranışların neler olduğunu belirlemelidir.

- Etik değerleri örgüt içinde açıkça ifade etmelidir.

- İş görenleri etik ve etik dışı davranışlar konusunda eğitmelidir.

- Açık iletişimi desteklemelidir.

- Etik konusunda hem tutarlı davranış göstermeli, hem de gösterilmesini sağlamalıdır.

Etik liderlerin belirli standartlar ve beklentiler çerçevesinde izleyicilerini yönlendirdiklerini belirtmektedir (Trevino et al., 2003) Etik liderler, takipçilerinin gözünde “norm ve standartlara uygun” davranış gösterirler ve etik rol mo-

deli olarak güven telkin ederler. Etik liderler etik mesajların işyerinde açık seçik ifade edilmesini sağlar ve takipçilerinin geri besleme vermeleri konusunda teşvik ederler. Etik liderler, açık etik standartlar koyar ve takipçilerinin etik davranışlarını ödül ve cezalandırma yöntemi ile düzenlerler. Etik liderler, karar verme sürecinde etik prensiplere uygun davranırlar ve sürecin takipçilerince de gözlenmesini sağlarlar. Bandura'nın ifade ettiği gibi lider söylediğini yapmazsa takipçisi neden yapsın? (Brown and Trevino, 2006) Lider ödül/ceza mekanizmalarını kullanarak, iş görenlerin etik konusunda dikkatli olmalarını sağlayabilmelidir. Lider etik standartlar oluşturmalı ve bu standartlara uyulduğunu takip etmelidir. Brown and Trevino, (2005), ayrıca, etik liderlerin alturistik davranışlarının çalışanlar üzerinde etik liderlik algısına pozitif bir etki yaptığını bildirmektedir.

Etik liderlik bireysel seviyede etik liderlik ve grup seviyesinde etik liderlik olarak ayrılması gerekmektedir. Buna göre, grup seviyesi etik liderlik, aynı iş biriminde çalışan grup üyeleri tarafından liderin etik liderlik tarzı hakkındaki genel inanç ve algıları gösterirken, bireysel seviyedeki etik liderlik algısı bireylerin deneyimlediği ya da bireysel seviyedeki algıladıkları liderlik davranışları ve karakteristik özellikleri göstermektedir (Liao and Rupp, 2005; Naumann and Bennett, 2000).

Modern iletişim ve bilgi teknolojileri ile ortaya çıkan küresel pazar ekonomisi aynı zamanda nitelikli insan faktörünün önemini vurgulamaktadır. Bilgi ekonomisine geçiş ve bilgi işçisi kavramları, örgüt yapılarında hiyerarşinin basıklaşmasına; yönetimde katılımcı anlayışın benimsenmesine yol açmaktadır. Bu noktada geleneksel liderliğin geçerliliği yeni örgüt düzeninde sorgulanır hale gelmekte; insanı sosyal ve ekonomik yapının merkezine konumlandıran bir yönetim anlayışına gereksinim duyulmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetilmesinde etik değerleri merkezileştiren; otorite ve sorumluluğun paylaşılmasında çalışanların sürekli gelişimine ve birimler arası iletişimin etkin işleyişine vurgu yapan etik

liderlik yaklaşımı, modern örgüt yapılarında açık bir biçimde gözlenen değişimin hızını yönetebilecek bir liderlik yaklaşımı olarak gösterilmektedir (Alkan, 2016).

Etik liderlik algısı çalışanların davranışlarına yön verme potansiyeline sahiptir. Etik liderlik konusu gelişmeye açık ve çok yönlü araştırılması gerek bir konudur. Teorik çalışmalar daha çok etik liderliğin organizasyonlarda etik iklimin yerleşmesinde gelişmesinde ne derece kritik bir rol üstlendiğini açıklamaya yöneliktir (Karabay, 2015)

15. ETİK EĞİTİM PROGRAMLARI

Etik eğitim komitesinin iki alanı ve personel etik eğitimi teorik perspektiften bağlantılıdır. Çünkü çalışanları eğitmeden onlardan organizasyonun beklentilerini karşılayacak düzeyde etik davranışlar sergilemeleri çok mümkün olmayacaktır. Etik eğitim komitesi, çalışanların etikle ilgili tartışmalarda yer alabileceği ve kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerde etik eğitimi alabilecekleri verimli bir ortam sağlayabilir. Elektrik Mühendisleri Odası (EMO) konuyla ilgili olarak aşağıdaki duyuruyu yapmıştır:

Etikğin bilince çıkarılması için eğitim vb. çalışmalarını onaylıyoruz ve bu çalışmalara destek veriyoruz. Çalışmamızın hedefi, bütün toplumu etkisi altına alan, tüm kurumlar gibi örgütümüzü de olumsuz etkileyen yozlaşmayı ve bu yozlaşmayı etik kodlarla giderme iddiasını sorgulayıp genelinde kamuoyunu özelinde örgütümüzü aydınlatıp, sorunun toplumsal bilince çıkartılmasına katkı koymaktır (EMO, 2012).

Günümüzde etik eğitimler veren ve bu işi profesyonel olarak yürüten girişimler bulunmaktadır. Etik eğitimleri tercihe göre danışmanlık ve eğitim hizmeti olarak satın alınabileceği gibi kurum bünyesinde bu işten sorumlu bir birimde kurulabilir. İkinci tercih genellikle büyük, kurumsal ve uluslararası şirketlerin tercih ettiği yöntem olarak bilinmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki etikten sorumlu olacak departmanın ve burada görevlendirilen personelin sadece etik konusunda sorumlu tutulmasına dikkat edilmelidir. Unutulmamalıdır ki etik ikincil olarak yapılamayacak kadar önemli bir görevdir. Özellikle Ar-ge ve ür-ge departmanlarının kriz ve tasarruf dönemlerinde başına gelen olayların etikten sorumlu birimlere de gelmemesine dikkat edilmelidir. Bu bağlamda etik uzun erimli, yatırım isteyen ve özen isteyen bir alandır. Ancak verimliliği ve geri dönüşü beklentileri aşacak düzeydedir ve bu alana yapılan yatırım fazlasıyla getiri olarak kendinin gösterecektir.

16. ETİK KOD UYGULAMALARINDA DENETİM, KONTROL, İZLEME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI

Etik uygulamalarda izleme ve değerlendirme süreçleri Organizasyonun tamamen gelişmiş bir etik ve uyumluluk kültürüne sahip olup olmadığı ve bunun nasıl denetlenip izleneceği ile ilgilenmektedir.

Etik bir kültür, etkili iç kontrollerin temelidir. Her denetçi, iç kontrollerin en iyi uygulama olduğunu ve yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uyumu sağlamak ve uygunsuz işlemleri tespit etmeye yönelik bir kontrol ve denge sistemi olmasını sağlamak için gerekli olduğunu bilir. Yine de, bir etik ve uyum kültürü olmadan, insanlar iç kontrolleri, politikaları ve prosedürleri alt etmenin yollarını bulacaktır.

Belirlenmiş bir etik denetimi tanımı olmasa da, bir etik denetimi, etik kurallarının gözden geçirilmesini, geçmiş olayların ve bireyin ve kuruluşun tepkisinin gözden geçirilmesini ve kuruluşun etiğine ilişkin bakış açılarını anlamak için çalışanlarla görüşmeyi içerebilir.

Organizasyonlar farklı etik denetim türleri kullanmayı tercih edebilirler. Etik denetim türleri, bireysel çalışan farkındalığını değerlendirmekten genel etik kültürü anlamaya kadar geniş bir yelpazede değişiklik göstermektedir. Ancak nihayetinde, etik denetim diğer denetim türleriyle benzerlik gösterir. Denetim sürecine kurumsal bir amaç, risk ve kontroller tanımlayarak yaklaşılır. Sonuçta esas amaç güçlü bir etik kültür oluşturmaktır ve riskler arasında genellikle farkındalık eksikliği, zayıf raporlama ve yönetimin zayıf taahhütleri yer almaktadır.

Etik bir kültürün amacı, şirket değerlerinin günlük çalışma uygulamalarına dâhil edilmesini sağlayarak çalışanların doğru şeyi yapmayı seçmelerine yardımcı olmaktır. Etik bir kültür oluşturmaya çalışan kurumlar etik programı de-

netlemek ve izlemek için etkili yollar aramaktadır. Bu yollardan biriside etik kontrol programı oluşturmaktır. Aşağıda 9 adımda bir etik kontrol programının nasıl oluşturulacağı açıklanmıştır:

1. Adım: Temel İlke ve Değerler

Bir kuruluş, etik ve uyum kültürünü oluşturmak için açıkça ifade edilmiş değerlere sahip olmalıdır. Günlük çalışma uygulamaları yoluyla bir şirketin etik kültürünü şekillendiren değerler şunları içerebilir: dürüstlük, saygı, çeşitlilik, güvenlik, vicdanlılık ve yaratıcılık. Örneğin, güvenlik şirketimizin bir numaralı değeridir. Bariz bir seçim gibi görünmeyebilir, ancak çalışanlarımız tehlikeler içerebilecek nükleer santrallerde, üretim ve inşaat şantiyelerinde çalışmaktadır. Bu nedenle, güvenliği etik programlarımız için temel bir değer haline getirdik ve çalışanlarımızın günlük çalışma uygulamalarında öncelik sırasına koyduk.

2. Adım: Etik Kuralları ve Davranış Kuralları

1. Adımda seçilen değerler, kuruluşun etik kurallarına (karar vermeyi yöneten davranış ve ilkeler hakkındaki yönergelerimiz) ve etik kurallarını bir dizi durum ve eyleme uygulayan davranış kurallarına dâhil edilmelidir. Her iki belge de etik ve uygunluk risk alanlarına ilişkin üst düzey yönergeleri içermelidir. Davranış kurallarının günlük iş uygulamalarına rehberlik etmede etkili olması için, çalışanlara şirket için önemli olan belirli konulara etik kuralları uygulama konusunda yön vermelidir. Örneğin, bir çalışan yabancı bir ülkede çalışıyorsa, davranış kuralları hediyeler, bahşişler ve ağırlama ile ilgili Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Yasası kurallarına uyma konusunda rehberlik sağlamalıdır. Tabii ki, resmi bir davranış kurallarına sahip olmak, gerçek dünyadaki uyumluluğu garanti etmez. Bir davranış kuralları denetimi, kağıt üzerinde var olan etik kuralların ve davranış kurallarının çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve yaşadıkları deneyimlerde içselleştirilip özümsemediğini değerlendirecektir. İç denetim şunları yapmalıdır:

- Davranış kurallarının tüm çalışanlara, yöneticilere ve araçlara sağlandığından emin olmak.
- Çalışanların davranış kurallarını anlamalarını ve gerekliliklerini bilmelerini sağlamak için neler yapıldığını değerlendirmek.
- Çalışan davranış kuralları eğitiminin, çalışanların bu eğitimin gerekliliklerini anlamalarını sağlamada etkili olup olmadığını da değerlendirmek.

3. Adım: Risk Değerlendirmesi

Çalışanların anladığı ve inandığı etik kuralları olduğundan emin olduktan sonraki adım, davranış kuralları kılavuzlarındaki risklerin yanı sıra uygunluk risklerini anlamaktır. Bu adımda kurumun faaliyetlerinde kanun ve yönetmeliklerdeki değişikliklerin bir sonucu olarak mevcut iş risklerine odaklanıp odaklanmadığını belirlemek için bir risk değerlendirmesi yapılır. Yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyum için her bir iş birimi risk değerlendirmesini hazırlarken, rüşvet önleme, rüşvet önleme, şirket varlıklarının korunması veya taciz sorunları gibi davranış kuralları yönergelerinden kaynaklanan konuları eklediğinizden emin olun.

Adım 4. Etik ve İş Davranışı Politikaları

Etkili bir etik ve uyum programı, bir şirketin karşı karşıya olduğu belirli riskleri ele alan politika ve prosedürleri içermelidir. Örneğin, uluslararası ticaretle ilgili politika ve prosedürler, diğerlerinin yanı sıra ithalat ve ihracat kontrolleri, boykot karşıtı önlemler ve kara para aklama ile ilgili riskleri ele almalıdır. Bir etik ve iş ahlakı politikaları denetimi, çalışanların bu politikaların farkında olup olmadığını, anladığını ve takip edip etmediğini değerlendirecektir. İç denetim, risk değerlendirmesi ve davranış kurallarındaki yüksek riskli alanların ele alınıp alınmadığını görmek için politikalar listesini incelemelidir. Mevcut politikalar için, ilgili politikalara ilişkin farkındalığı değerlendirmek üzere çalışanlarla görüşmeler yapılmalıdır. Bu süreçte her bir politika ayrı ayrı adlan-

dırılmalı, çalışanlara etik ve iş yapma politikalarıyla bağlantılı sorumluluklarını ne kadar iyi anladıklarını sorulmalıdır. Bir çalışan, listelenen bir politikayla ilgili şirketin yönergelerinden haberdar olmadığını söylese, onu davranış kurallarının ilgili bölümüne ve geçerli politikaya yönlendirilmelidir. Bu alanlarda ek eğitim sağlanabilmesi için çalışanların çoğunluğunun aşına olmadığı konular belirlenmelidir.

Adım 5. Farkındalık Eğitimi Denetimi

Bir şirket için sadece politikaların yürürlükte olması yeterli değildir - çalışanları ilgili etik ve uygunluk konularının farkında olmaları için eğiten bir program olmalıdır. Bir eğitim programını geliştirirken veya değerlendirirken aşağıdakiler dikkate alınmalıdır:

- Bu eğitim çalışanlara nasıl veriliyor?
- Çevrimiçi bir program mı yoksa canlı oturumlar mı?
- İletim yöntemi, etik ve uyum kurslarını alması gereken tüm çalışanlara ulaşmak için yeterli mi?
- Bir kurs nasıl tamamlanmış sayılır? Minimum puan şartı olan bir eğitim kursundan sonra bir sınav var mı?

Zorunlu derslerin tamamlanma durumunu görmek için bir takip mekanizması kullanılıyorsa, çalışanların yüzde kaçını zorunlu dersleri tamamlamıştır? Eğitimi tamamlamayan veya geçemeyen çalışanları takip etmek için nasıl başvurulur?

Adım 6. Sorgulama ve Raporlama Mekanizmaları

Etik ve uyumluluk programınızın, şirketinizle iş yapan çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer kişiler için etik veya yasa, yönetmelik ve şirket politikaları ihlalleri hakkında soru sorma veya endişelerini bildirme sürecini içermesi önemlidir. Şirket yardım hattı gibi mekanizmalar aracılığıyla bildirilen endişeleri soruşturma sürecini değerlendirmek için iç denetim aşağıdakileri dikkate almalıdır:

- Dile getirilen sorunların ciddiyetine göre alınan endişelere yönelik bir önceliklendirme var mı?
- Kimin neyi araştırdığına karar vermek için resmi bir protokol var mı?
- Tüm araştırmaların belirli yönergeler ve eksiksizlik için tutarlı standartlar kullanılarak yapılmasını sağlayan resmi bir protokol var mı?
- Soruşturmalar resmi raporlarla belgelendi mi?
- Soruşturmalar belirlenen zaman çizelgesine uygun olarak tamamlandı mı?
- Soruşturmalar endişelerin geçerliliğine ilişkin bir sonuca varacak kadar kapsamlı mıydı?
- Alınan endişeler ve yapılan araştırmalar sonucunda alınan veya alınmayan önlemlerin herhangi bir açıklaması var mıydı?
- Takip eden eylemler, uygun yönetim onayları ve fonksiyonel uzmanlara (örn. Hukuk, İK) danışılarak alındı mı?
- Arayanlar araştırmaların sonuçları hakkında bilgilendirildi mi?

Adım 7. İletişim Programı

Etik bilinci artırmak için bir iletişim planı geliştirin ve çalışanlara etik ve uyumluluğun şirket için önemli olduğunu hatırlatın. En etkili iletişim programları, çeşitli medyayı kullanarak tüm izleyicileri etik hakkında belirli mesajlarla meşgul etmelidir. Etkili iletişim programı bileşenleri şunları içermektedir:

- Kurumun dâhili ve harici web sitelerinde etik ve uyumlulukla ilgili ayrı sayfalar (Bu sayfaların oluşturulmasında üst düzey yöneticilerden gelen iç etik blogları, en tepeden üslubu belirlemeye yardımcı olacaktır.)

- Kurum bülteni (Etik konular hakkında çeşitli mesajlar, kısa videolar ve soru-cevaplar içermelidir.)

- Ücretsiz telefon hattı numarası ve etik sorumlusu iletişim bilgilerinin yer aldığı etik posterleri (çalışanların sık sık bir araya geldiği yerlerde göze çarpacak şekilde asılmalıdır. Posterler, endişelerin anonim olarak bildirilebileceğini ve asılsız olduğu ortaya çıksa bile bir endişenin bildirilmesi için herhangi bir misilleme yapılmayacağını açıkça belirtmelidir.)

Etik kurallar, davranış kuralları ve etik mesajlar çalışanların tüm ana dillerinde dağıtılmalıdır. Unutulmamalıdır ki güçlü bir iletişim programı, tüm çalışanlar için etik ve uyumluluğu ön planda tutacaktır.

Adım 8. Etik ve Uyum Programı Ölçme ve Değerlendirme

Bir etik ve uyum kültürünü uygulama sürecinin her noktasında, sürekli program değerlendirmesinin sürdürülmesi önemlidir. Etik programınızın düzenli iç ve dış denetimleri yapılmalı ve iç kontrollerin ne sıklıkta test edildiğine dair bir değerlendirme yapılmalıdır. Çalışanların etik ve uyumluluk kültürüne ilişkin izlenimlerini değerlendirmek için çalışan anketleri ve odak grupları düzenleyin. Güçlü bir etik kültürünü sürdürmek için sürekli bir uyanıklık ve program değerlendirmesi gereklidir.

Adım 9. Liderlik Taahhüdü

Etik bir kurum kültürü oluşturmak ve sürdürmek için, etik ve uyumluluğun kurum için önemli olduğu algısını yaratmak için tepeden güçlü bir taahhüt olmalıdır. Liderlik taahhüdü bu listedeki son adım olabilir, ancak yönetimin eylemleri aracılığıyla etik ve uyumluluğun önemini gösterme sorumluluğunu üstlenmesi önceki sekiz adım boyunca esastır. Örgütsel yapının ve faaliyetlerin liderlik taahhüdünü göstermesinin birçok yolu vardır. Aşağıda farklı örnekler verilmelidir:

- Genel Müdürün/CEO'nun kurumun her alanında en yüksek etik davranış taahhüdü resmileştirmesi sağlanmalıdır.

- Etik organizasyonunun lideri, doğrudan Yönetim Kurulu'na veya İcra Kurulu Başkanı'na bağlı olabilir.

- Üst düzey bir yöneticinin Komite Başkanı olduğu bir Etik ve Uyum Komitesi etik programına liderlik ve gözetim sağlayabilir ve etik programıyla ilgili faaliyetlerin durumunu gözden geçirebilir.

- Etik Komitenin kendisi Hukuk, İnsan Kaynakları, İç Denetim, Operasyonlar, İletişim, Güvenlik, BT ve diğer departmanlardan kıdemli liderlerden oluşabilir.

Davranış Kuralları eğitim programının etkinliği hakkında bir fikir oluşturmak için aşağıdaki soruların cevapları özetlenmelidir. Tablo 13'de formda etik kod denetimiyle ilgili yöneticilere yönelik sorular yer almaktadır.

Tablo 13. Yöneticiler için etik kod denetimi soruları

Davranış Kuralları Denetimi	Çalışan, davranış kuralları tarafından belirlenen standartlara uymadaki rolünü anlıyor mu?
	Çalışan, şirketin etik ve uyumluluk konusunda ciddi olduğuna inanıyor mu? Değilse, neden olmasın?
	Çalışan, şirketin etik ve uyumla ilgili riskleri hakkında ne düşünüyor?
	Çalışan, Etik Görevlisinin/Danışmanının adını ve iletişim bilgilerini veya yanlış bir davranışı bildirmek için iletişime geçebilecekleri kişiyi biliyor mu?
Yardım Hattı Raporlama Mekanizması Denetimi	Çalışan, endişelerini bildirmek için kullanabilecekleri bir yardım hattı numarası olduğunu biliyor mu?
	Çalışan yardım hattı numarasını nerede bulacağını biliyor mu?
	Çalışan, asılsız olduğu ortaya çıksa bile bir endişeyi bildirdiği için herhangi bir misilleme yapılmayacağını biliyor mu?
	Çalışan misillemeden korktuğunu söylerse nedenini sorun. Herhangi bir misilleme kanıtı var mı?
	Çalışan, Etik Görevlisinin/Danışmanının adını ve iletişim bilgilerini veya yanlış bir davranışı bildirmek için iletişime geçebilecekleri kişiyi biliyor mu?

Liderlik Bağlılığı	Sizce etik bir kültürün oluşmasında sizin rolünüz nedir?
Denetimi: Yönetici	Kuruluşunuzda bir etik kültürü teşvik etmek için ne gibi özel şeyler yapıyorsunuz?
Mülakat Soruları	Çalışanların misilleme korkusu olmadan endişelerini nasıl dile getireceklerini bilmelerini sağlamak için ne yapıyorsunuz?

Yukarıdaki sorular kullanılarak yöneticilerle yapılan görüşmelerde liderliğin etik ve uyumluluğa olan bağlılığının etkinliği değerlendirilir. Yönetici yanıtları, aşağıdakilerin tümünü veya büyük kısmını içermelidir:

- Örnek teşkil etmek.
- Çalışanların davranış kurallarının bir kopyasını almasını sağlamak.
- Çalışanların şirketin etik standartlarını anladığından emin olmak.
- Çalışanları kurum politikalarına uymaya ve sorularını ve endişelerini dile getirmeye teşvik eden bir kültür yaratmak.
- Dile getirilen endişelere anında yanıt vermek.
- Çalışanların gerekli etik ve uyumluluk eğitimini tamamlamasını sağlamak.
- Etik risklerin farkında olun ve uygun hafifletici önlemler almak.
- Bir endişeyi bildirdiğiniz için herhangi bir misilleme yapılmayacağını düzenli olarak yinelemek.

Yönetici yanıtları yukarıdakileri kapsamıyorsa, bu, etik davranış mesajının üst düzey liderlikten kurumun günlük işlerini doğrudan yöneten denetçilere doğru akmadığını gösterebilir. Bu nedenle, iç denetim ek eğitim, iletişim ve koçluk gibi düzeltici eylemler önermelidir.

SONSÖZ

Kurumlar, iş etiğinin ve kurumsal etik kodların geliştirilmesinden birçok fayda sağlamaktadır. Şirketler artık sadece etik kurallar oluşturmakla kalmıyor, aynı zamanda kurum kültürü etiğini güçlendirmek için başka tamamlayıcı girişimler de başlatıyorlar. Şirketler, etik kodları işlerinde yardımcı unsurlar olarak algıladılar. Birçok şirket stratejik planlama süreçlerini etik değerlerle desteklemektedir. Günümüz şirketlerinin çoğunda iş ahlakının iş uygulamalarının ayrılmaz bir parçası olarak şekillendiği görülmektedir.

Her mesleğin halka karşı farklı etik yükümlülükleri vardır. Bu yükümlülükler, tümü kamu güvenini korumayı amaçlayan mesleki yeterlilik, dürüstlük, gizlilik, tarafsızlık, kamu güvenliği ve adaleti içerir. Ne yazık ki, medyada sıklıkla profesyonellerin ahlaki ikilemleri ve etik olmayan davranışları hakkında haberler duyuyoruz. Bu haberler doğal olarak kamuoyunda büyük ilgi görüyor ve olumsuz her haber mesleğe olan güveni sarsıyor. Değerlendirmeye dâhil olanlar ne yazık ki etik olmayan uygulamalara karşı bağışık değildir.

Küreselleşme teorileri, kurumsal etik kodlarını ve küresel konuların daha fazla dikkate alınmasını içeren örgütsel yakınsamayı öngörür (Maignan ve Ralston, 2002; Stohl vd., diğerleri, 2006). Küresel eğilimler göz önüne alındığında, son 20 yılda ampirik çalışmaların kurumsal etik kurallarının kabulünde genel bir artışa işaret etmesi şaşırtıcı değildir. Ancak, bölgesel ve ulusal farklılıklar varlığını sürdürmektedir. 1990'lar boyunca yapılan araştırmalar, ABD şirketlerinin % 90'ından fazlasının Etik Kurallarına sahip olmasına rağmen, Birleşik Krallık şirketlerinin yalnızca %57'sinin, Alman şirketlerinin %51'inin ve Fransız şirketlerinin %30'unun etik kurallara sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Schwartz, 2002). Kaptein (2004) yaptığı çalışmada, dünyadaki en büyük

200 şirketle telefonla yaptığı ankette benzer sonuçlar bildirmiş ve genel olarak araştırma kapsamındaki şirketlerin %52,5'i resmi etik kodlara sahip olduğu görülmüştür. Bunlar arasında en büyük oran ABD şirketlerininidir. Etik kodların içerik analizi sonuçları da dikkat çekici bilgiler içermektedir. Çünkü etik kodlarda ele alınan konularda ve paydaşlarda ülke ve bölge farklılıkları bulunmaktadır. Örneğin 1990'da ABD Yasalarının %80'i hem müşterilere hem de tedarikçilere odaklanırken, Avrupa şirketlerinin yasalarının yalnızca %67'si müşterilere ve %20'si tedarikçilere atıfta bulunmaktadır (Langlois ve Schlegelmilch, 1990). Ancak O'Dwyer ve Madden (2006) daha yakın zamanlarda, uluslararası düzeyde etik kurallar kapsamındaki konularda birliğe doğru hareket edildiğini savunmaktadır.

Etik kodlara artan yerel ve küresel ilginin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu kitapta etik kodların; tanımı, önemi, amacı, kapsamı ve içeriği, geliştirilme süreçleri, kalitesi, duyurulması, güncellenmesi ve yenilenmesi, uygulanması, eğitim programları ve denetimi konuları ele alınmıştır. Burada belirtmek gerekir ki ülkemizde etik kodların varlığı ve mevcut durumuna odaklanan çalışmalar belirli bir olgunluğa ulaşmıştır. Sonraki çalışmalarda ağırlıklı olarak etik kodların içeriğine ve uluslararası karşılaştırmaları içeren çalışmalara odaklanmak gerekmektedir.

ÖRNEK ETİK KODLAR

1. CFA FİRMASININ ETİK KODLARI

Birçok firma ve kuruluş etik kodları benimsemiştir. İyi bir örnek, Chartered Financial Analyst (CFA) unvanını veren ve CFA sınavlarını uygulayan CFA Institute'den (CFAI) gelmektedir. CFA kiralama şirketleri, en saygın ve dünya çapında tanınan finans uzmanları arasındadır. CFAI'nin web sitesine göre, CFA sözleşmeli sahipleri dâhil CFA Enstitüsü Üyeleri ve CFA atama adayları aşağıdaki etik kurallarına uymalıdır:

- Halk, müşteriler, potansiyel müşteriler, işverenler, çalışanlar, yatırım mesleğindeki meslektaşlar ve küresel sermaye piyasalarındaki diğer katılımcılara karşı dürüstlük, yetkinlik, özen, saygı ve etik bir şekilde hareket edin.
- Yatırım mesleğinin bütünlüğünü ve müşterilerin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerine yerleştirin.
- Yatırım analizi yaparken, yatırım tavsiyeleri verirken, yatırım önlemleri alırken ve diğer mesleki faaliyetlerde bulunurken makul özen gösterin ve bağımsız mesleki muhakkeme kullanın.
- Başkalarını, kendilerine ve mesleğe saygıyı yansıtmak şekilde profesyonel ve etik bir şekilde uygulamaya teşvik edin.
- Toplumun nihai yararı için küresel sermaye piyasalarının bütünlüğünü ve yaşayabilirliğini teşvik edin.
- Mesleki yeterliliklerini sürdürmek ve geliştirmek ve diğer yatırım profesyonellerinin yetkinliklerini sürdürmek ve geliştirmek için çaba göstermek.

Etik Kurallar ile Davranış Kuralları Arasındaki Fark:

Bir iş veya organizasyonda çalışanlara veya üyelere ne tür davranış ve kararların kabul edilebilir ve teşvik edildiği konusunda genel bir fikir veren etik kurallar geniştir. Davranış kuralları daha odaklıdır. Çalışanların veya üyelerin belirli durumlarda nasıl davranması gerektiğini tanımlar.

Bir Davranış Kuralları ve Etik Kuralları Birleştirebilir misiniz?

Evet, çoğu durumda işletmeler bu belgelerin her ikisini birden bir araya getirecek, çünkü aralarında önemli bir örtüşme var. İki ayrı politikaya sahip işletmeler bulmak nadirdir. Teknik olarak farklı belgeler olsalar da, atıfta bulunacak tek bir belgeleri varsa çalışanlar, davranış ve etik ile ilgili önemli noktaları hatırlamakta daha az zorluk çekeceklerdir.

ETİK KODLAR

Etik Kodların amacı, iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmektir. İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Yönetim (kurumsal yönetim), risk yönetimi ve kontrolle ilgili objektif güvencenin üzerine kurulu olduğu güveni esas alan iç denetim mesleği için bir etik kuralları manzumesi geliştirilmesi, gerekli ve uygundur. Etik Kodları iki önemli hususu içine almak için yukarıdaki iç denetim tanımının ötesine uzanır:

1. İç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili 'İlkeler',

2. İç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan Davranış Kuralları. Bu kuralların amacı, İlkelerin uygulamaya dökülmesi amacıyla yorumlanmasına yardımcı olmak ve iç denetçilerin etik davranışları konusunda rehberlik etmektir. "İç denetçiler", meslekî sertifikalarına sahip olanları (veya adayları) ve yukarıdaki 'İç Denetim Tanımı' çerçevesinde iç denetim hizmeti verenleri ifade etmektedir.

Uygulanabilirlik ve Yürütme Etik Kuralları,

İç denetim hizmeti veren kurum ve kişileri bağlar. IIA üyeleri ve IIA'nın sertifikalarına sahip olanlar (ve adaylar) için bu kuralların ihlali, IIA'nın yönetmelikleri ve idarî yönergelerine göre değerlendirilir ve ele alınır. Belirli bir davranışa Davranış Kurallarında atıfta bulunulmaması, o davranışın kabul edilemez veya yanlış olarak değerlendirilmesini engellemez ve bu sebeple de söz konusu kişiler disiplin cezası açısından sorumludur.

İlkeler

İç denetçilerin aşağıdaki ilkeleri uygulamaları ve desteklemeleri beklenir:

Dürüstlük İç denetçilerin dürüstlüğü, güven oluşturur ve böylece verdikleri hükümlere itimat edilmesine yönelik bir zemin sağlar.

Objektiflik

İç denetçiler, inceledikleri süreç veya faaliyet ile ilgili bilgiyi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken en üst seviyede meslekî objektiflik sergiler. İç denetçiler ilgili tüm şartların değerlendirmesini dengeli bir şekilde yapar ve bir yargıya varırken kendilerinin veya diğerlerinin menfaatlerinden çok etkilenmez.

Gizlilik

İç denetçiler, elde ettikleri bilginin sahipliğine ve değerine saygı gösterir; hukukî ve meslekî bir mecburiyet olmadığı sürece de gerekli yetkiyi almaksızın bilgiyi açıklamaz.

Yetkinlik (Ehil Olma)

İç denetçiler, iç denetim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde gereken bilgi, beceri ve tecrübeyi ortaya koyar.

Davranış Kuralları

1. Dürüstlük

İç denetçiler,

1.1.Çalışmalarını doğruluk, dikkat ve sorumluluk duygusuyla yaparlar,

1.2.Hukuku gözetir ve hukukun ve mesleğin gerektirdiği özel durum açıklamalarını yaparlar, 1.3.Kanun dışı bir faaliyete bilerek ve isteyerek taraf olmaz veya iç denetim mesleği ve kurum açısından yüz kızartıcı eylemlere girişmezler,

1.3.Kurumun meşru ve etik amaçlarına saygı duyar, katkıda bulunurlar.

2. Objektiflik İç denetçiler,

2.1. Değerlendirmelerinin tarafsızlığına zarar verebilecek veya zarar vereceği varsayılabilir herhangi bir ilişkiye ve faaliyete katılmazlar; bu katılım, kurumun çıkarlarıyla çatışan ilişki ve faaliyetleri de içerir,

2.2. Meslekî muhakemelerini zayıflatabilecek veya zayıflatacağı varsayılabilir herhangi bir şeyi kabul etmezler,

2.3. Tespit ettikleri ve açıklanmadığı takdirde gözden geçirdikleri faaliyetlere ilişkin raporları bozacak tüm önemli bulguları açıklarlar.

3. Gizlilik İç Denetçiler

3.1. Görevleri sırasında elde ettikleri bilgilerin korunması ve kullanımını konusunda ihtiyatlı olurlar,

3.2. Sahip oldukları bilgileri kişisel menfaatleri için veya hukuka aykırı olarak veya kurumun meşru ve etik amaçlarına zarar verebilecek tarzda kullanmazlar.

4. Yetkinlik (Ehil Olma) İç denetçiler,

4.1. Sadece görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip oldukları işleri üstlenmelidirler,

4.2. İç denetim hizmetlerini, Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygun bir şekilde yerine getirirler,

4.3. Kendi yeterliliklerini ve hizmetlerinin etkinlik ve kalitesini devamlı geliştirirler.

Etik Kurallar ve Profesyonel Davranış Örnek Şablonu:

1. Kapsayıcı olun.

Her geçmişe ve kimliğe sahip insanları memnuniyetle karşılıyor ve destekliyoruz. Bu, herhangi bir cinsel yönelim, cinsiyet kimliği ve ifadesi, ırk, etnik köken, kültür, ulusal köken, sosyal ve ekonomik sınıf, eğitim seviyesi, renk, göçmenlik durumu, cinsiyet, yaş, beden, aile durumu üyelerini içerir, ancak bunlarla sınırlı değildir siyasi inanç, din ve zihinsel ve fiziksel yetenek.

2. Düşünceli olun.

Şirket olarak elimizden gelen en iyi işi üretmek için hepimiz birbirimize güveniyoruz. Kararlarınız müşterileri ve meslektaşları etkileyecektir ve karar verirken bu sonuçları hesaba katmalısınız.

3. Saygılı olun.

Hepimiz her zaman aynı fikirde olmayacağız, ancak anlaşmazlık saygısız davranış için bir mazeret değildir. Hepimiz zaman zaman hayal kırıklığı yaşayacağız, ancak bu hayal kırıklığının kişisel saldırılara dönüşmesine izin veremeyiz. İnsanların rahatsız veya tehdit altında hissettiği bir ortam üretken veya yaratıcı değildir.

4. Sözlerinizi dikkatlice seçin.

Daima profesyonelce davranın. Başkalarına karşı nazik olun. Başkalarına hakaret etmeyin veya küçük düşürmeyin. Taciz ve dışlayıcı davranışlar kabul edilemez. Bunlar aşağıdakileri içerir, ancak bunlarla sınırlı değildir:

- Şiddet tehditleri.
- İtaatsizlik.
- Ayrımcı şakalar ve dil.
- Cinsel içerikli veya şiddet içeren materyalleri elektronik cihazlar veya diğer yollarla paylaşmak.
- Kişisel hakaretler, özellikle ırkçı veya cinsiyetçi terimler kullananlar.
- Hoş karşılanmayan cinsel ilgi.

Yukarıdaki davranışlardan herhangi birini savunmak veya teşvik etmek.

5. Taciz etmeyin.

Genel olarak, birisi sizden bir şeyi durdurmanızı isterse, durun. Aynı fikirde olmadığımızda nedenini anlamaya ça-

lışın. Fikir ayrılıkları ve anlaşmazlıklar çoğunlukla kaçınılmazdır. Önemli olan anlaşmazlıkları ve farklı görüşleri yapıcı bir şekilde çözmemizdir.

6. Güçlü yönlerde farklılık yaratın.

Çeşitlilikte güç bulabiliriz. Farklı insanların sorunlar hakkında farklı bakış açıları vardır ve bu, sorunları çözmek veya yeni fikirler üretmek için değerli olabilir. Birisinin neden bir bakış açısına sahip olduğunu anlayamamak, yanlışlıkları anlamına gelmez. Hepimizin hata yaptığını ve birbirimizi suçlamanın bizi hiçbir yere götürmediğini unutmayın. Bunun yerine sorunları çözmeye ve hatalardan ders almaya odaklanın.

2. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİMCİLER İÇİN MESLEKİ ETİK İLKELER

I-ÖĞRENCİLER İLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER

1. Sevgi ve Saygı

Eğitim ve öğretim faaliyetleri başlangıcından son aşamasına kadar, sevgi ve saygı üzerine dayandırılır. Eğitimci; herhangi bir düzey farkı ve eksikliği gözetmeden bütün öğrencileri severek, sevdiğini hissettirerek, onlara sevgiyi aşılar. Küçüklere karşı sevginin, büyüklere karşı saygının önemini anlatırken öncelikle kendisi örnek olur, öğrenciyi utandıracak, onurunu kırarak söz ve davranışlardan hassasiyetle kaçınır.

2. İyi Örnek Olma

Eğitimci; söz, davranış, hal, hareket ve görüntüsü ile öğrencilere iyi örnek olur, bilgi birikimiyle öğrencilerde öğrenme istek ve azmini uyandırır. Kötü örnek oluşturacak tutum ve davranışlardan kaçınır.

3. Anlayışlı ve Hoşgörülü Olma

Eğitimci, özellikleri bakımından farklılık gösteren bütün öğrencilere diğerleri gibi anlayış ve hoşgörü ile yaklaşır.

4. Adil ve Eşit Davranma

Eğitimci; mesleğini icra ederken öncelikle insan haklarına saygı duyarak; ırk, dil, din, renk, siyasi görüş ve aile statüsü gözetmeden, öğrencilere adil ve eşit davranır. Öğrencilere eğitim-öğretim fırsatlarından adil yararlanma hakkı tanır, her öğrenciye eşit şekilde ilgi göstererek onların iyi yetişmelerini sağlar.

5. Öğrencinin Gelişimini Gözetme

Eğitimci; öğrencilerin fiziksel, duygusal, sosyal, kültürel ve ahlaki gelişimlerini gözetir, bu doğrultuda öğrencileri ile samimi ve güvene dayalı iletişim kurar. Derslerde öğrencilerin kendini rahat bir şekilde ifade etmesi, derse katılımları konusunda onları cesaretlendirir. Bedenen ve ruhen sağlıklı, iyi ahlaklı, kendine güvenen, sorumluluk sahibi bireyler yetiştirmek için gereken çabayı gösterir.

6. Öğrenciye Ait Bilgileri Saklama

Eğitimci; öğrenciyle ilgili edindiği bilgilerin gizliliğine riayet eder, yasal zorunluluklar ve acil durumlar dışında bu gizli bilgileri korur ve kimseyle paylaşmaz. Öğrencinin özel hayatına ait bilgileri, ailesinin dışında kimseye açıklamaz.

7. Menfi Psikolojik Durumları Yansıtma

Eğitimci; kişisel, ailevi ve çevresel nedenlerle üzüntü, sınıktı, mutsuzluk gibi kişisel durumlarını öğrencilere yansıtma ve onları açıklamaz.

8. Kötü Muameleden Kaçınma

Eğitimci; öğrencinin beden ve ruh sağlığını, fiziksel, sosyal gelişimini ve eğitimini olumsuz yönde etkileyecek şekilde davranmaz. Bir öğrencinin okul içinde ve okul dışında kötü muameleye uğradığını fark ettiğinde gerekli tedbirleri alır, durumu yetkili makamlara bildirir.

II-EĞİTİM MESLEĞİNE İLİŞKİN ETİK İLKELER

9. Mesleki Yeterlilik

Eğitimci; saygın ve onurlu bir mesleğin mensubu olduğu bilinci ile hareket eder. Görevinin gerektirdiği bilgi, nitelik ve yeteneklere sahip olabilmek için, her türlü bilgiyi, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek gelişimini sürdürür. Mesleğini sevmediği izlenimini gösterecek davranışlardan kaçınır.

10. Sağlıklı ve Güvenli Eğitim Ortamı Sağlama

Eğitimci, eğitim ve öğretim ortamında öğrenci sağlığını ve güvenliğini tehdit edebilecek her türlü unsurun ortadan kaldırılması konusunda üzerine düşen sorumluluğu yerine getirir, eğitim ve öğretimin güven ve düzen içinde yapılmasını sağlar.

11. Mesai ve Ders Saatlerine Uyuma

Eğitimci, mesai ve ders saatlerine titizlikle uyar; derse geç girerek, dersten erken ayrılarak ya da gerçeğe aykırı mazeretler üretmek eğitim sürecini kesintiye uğratmaz. Ders saatlerini etkin ve verimli kullanır. Dersten geç ayrılmak suretiyle öğrencinin dinlenme hakkını engellemez.

12. Hediye Alma

Eğitimci, Öğretmenler Günü gibi özel gün ve haftalarda verilen, maddi değeri olmayan sembolik nitelikteki hediyeler hariç, mesleki kararını ve tarafsızlığını etkilemesi muhtemel herhangi bir hediyeyi kabul etmez.

13. Kişisel Menfaat Sağlama

Eğitimci, mesleki nüfuzunu kullanarak kişisel menfaat sağlamaz; kurum kaynaklarını, araç ve gereçlerini kişisel amaç için kullanmaz. Yardımcı ders kitabı ve diğer araç gereçleri sadece öğrencilerin gelişimini gözetmek üzere tavsiye eder. Bunun dışında bir gerekçeyle, çıkar sağlama amaçlı istek ve yönlendirmelerden kaçınır.

14. Özel Ders Verme

Eğitimci, kanuni istisnalar hariç olmak üzere öğrencilere ücret veya başka bir menfaat karşılığı özel ders vermez.

15. Bağış ve Yardım Talebinde Bulunma

Eğitimci, öğrenci ve velilerden bağış, yardım veya başka bir isim altında para ya da eşya talebinde bulunmaz, bunlarla ilgili zorunluluk getirmez.

III- EĞİTİMCİLERLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER

Eğitimci; meslektaşları arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Meslektaşlarına, öğrencilerle ilgili güven sarsıcı veya önyargılı yaklaşımlara neden olacak şekilde telkin ve yönlendirmede bulunmaz. Meslektaşları ile ilgili edindiği bilgilerde gizliliğe riayet eder. Öğrencilerin huzurunda ve değişik ortamlarda meslektaşları aleyhine söz söylemez, olumsuz söz ve davranışlardan kaçınır. Meslektaşları ile öğrencilerin kaliteli bir eğitim-öğretim alması için işbirliği yapar, bu süreçte karşılaştığı sorunları okul yönetimi ile paylaşır.

IV-VELİLER İLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER

Eğitimci, öğrencilerin sosyal, fiziksel, duygusal, kültürel, ahlaki, manevi ve düşünsel açıdan gelişimlerini sağlamak, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için velilerle iyi iletişim kurar. Çocuklarıyla gerektiği gibi ilgilenmeleri konusunda velileri yönlendirir. Veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş, ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz.

V- OKUL YÖNETİMİ VE TOPLUM İLE İLİŞKİLERDE ETİK İLKELER

Eğitimci; öğrencilerin kaliteli bir eğitim-öğretim hizmeti almasını sağlamak için okul yönetimi ile işbirliği yapar, bu süreçte karşılaştığı sorunları yetkili birime bildirir. Kurum kaynaklarını etkili, verimli ve tutumlu kullanır. Topluma karşı pozitif ve aktif rol sergiler, sorumluluklarını yerine getirerek örnek olur.

VI- OKUL YÖNETİCİLERİNİN; ÖĞRETMENLER, ÖĞRENCİLER VE VELİLER İLE İLİŞKİLERİNDE ETİK İLKELER

Okul yöneticileri; eğitim ve öğretimin sağlıklı ve güvenli bir ortamda yapılabilmesi için gereken önlemleri alır. Kurum kaynaklarının etkin, verimli ve tutumlu bir şekilde kullanılmasını sağlar. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında ırk, dil, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ve aile statüsüne dayalı ayrımcılık yapmaz. Öğretmenler, öğrenciler ve velilerin okulda yaşanan sorunları açık bir şekilde ifade etmesine imkân verir, sorunlara çözüm üretme konusunda gayret gösterir. Öğrencilerin eğitim ve öğretimiyle ilgili olarak velilerle olumlu ve sürekli iletişim kurar. Eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde öğretmenler arasında eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine riayet eder.

KAYNAKLAR

1. Adam A., M., Rachman-Moore, D., (2004), "The Methods Used to Implement An Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes", *Journal of Business Ethics*, 54, 225-244.
2. Adams J. S., Tashchian A., Stone T. H., (2001), "Codes of ethics as signals for ethical behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 199-211.
3. Akaah I.P., Riordan E. A., (1989), "Judgements of marketing professionals about ethical issues in marketing research: a replication and extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26 No. 1, pp. 112-20.
4. Akers, J. F. (1989), "Ethics and competitiveness—putting first things first". *Sloan Management Review*, 30 (2), 69–71.
5. Alkan D. P.,(2016), "Etik Liderlik", Derin Yayınları, İstanbul.
6. Anechiarico F., Jacobs J. B., (1996), "The Pursuit of Absolute Integrity : How Corruption Control Makes Government Ineffective", Chicago: University of Chicago Press.
7. Arrow K. J., (1974), "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy* 21, 303-317.
8. Ashkanasy N. M., Falkas S., Callan J. V., (2000), "Predictors of Ethical Code Use and Ethical Tolerance in Public Sector", *Journal of Business Ethics*, 25.
9. Axline L. L., (1990), "The bottom line on ethics", *Journal of Accountancy*, 170: December, 87–91.
10. Aydın İ., (2012), "Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik", Ankara, Pegem Akademi Yayınları.
11. Baron D. P., (2000), "Business and Its Environment", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
12. Bass B., Steidlmeier, P., (1999), "Ethics, Character and authentic transformational Leadership Behaviour", *The Leadership Quarterly*, 10 (2),181-217.
13. Benson G., (1989), "Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics* 8 (5), 305 - 319.

14. Berdyaev N., (2012), "İnsanın Yazgısı", (Çev: Hüsamettin Arslan), İstanbul, Paradigma Yayınları, İstanbul.
15. Berenbeim R., (1988), Ethics codes and educational programs, *Security Management*, 32 (10): 91-97.
16. Berenbeim R., (2000), "Global Ethics", *Executive Excellence* 17(5), 7.
17. Berglas, S. (1997), "Liar, liar, pants on fire", *Citation, Inc.*, Vol. 19 No. 11, p. 33.
18. Boatright J., (2000), "Ethics and the Conduct of Business", Prentice Hall, NJ.
19. Bondy, K., Matten, D. and Moon, J. (2006), "MNC codes of conduct: CSR or corporate governance?", *International Centre for Corporate Social Responsibility, Research Paper Series, No. 40-2006*, pp. 1-28, available at: www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR
20. Bowman J. S., (1983), "Ethical Issues for the Public Manager", *Handbook of Organization Management*, New York.
21. Brenner S.N., (1992), "Ethics programs and their dimensions," *Journal of Business Ethics* 11, 391-399.
22. Brenner S. N., Molander E. A., (1977), "Is the ethics of business changing?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, pp. 57-76.
23. Brooks, L.J. (1986), *Canadian Social Performance*, The Society of Management Accountants of Canada, Hamilton.
24. Brown M. E., Trevino L. K., (2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.97, No.2, pp. 117-134.
25. Brown M. E., Trevino L. K., (2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions", *The Leadership Quarterly* 17, 595-616.
26. Burke, Frances and Rosann Sperduto (1993), 'Seeking a government of integrity: Leadership and "The Revolving Door"'. Paper presented at the Berkeley Symposium on Public Management Research, San Francisco, California, July 17-21.

27. Callaghan M., Lee T., Donmez D., Aydinlik A.U., Svensson G., Wood G., (2009), "Implementation, communication and the benefits of corporate codes of ethics in Taiwan and Turkey A comparison across contexts", *European Business Review* 21 (3), 278-298.
28. Callan V.J., (1992), "Predicting ethical values and trading needs in codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 No. 10, pp. 761-9.
29. Carroll A. B., Buchholtz A. K., (2008), "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", Ohio: South-Western Cengage Learning.
30. Cassell C., Johnson P., Smith K., (1997), "Opening the black box: Corporate codes of ethics in their organizational context, *Journal of Business Ethics*; Jul 1997; 16, 10; pg. 1077
31. Chadwick R., (1998), "Professional Ethics", In: E. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy*. London: Routledge.
32. Cheney, g., Roper, j. and May, S. (2007), Overview. In S. K. May, G. Cheney and J. Roper (eds.), *The Debate Over Corporate Social Responsibility*, (pp. 3-14). Oxford University Pres
33. Chonko L. B., Hunt S. H., (1985), "Ethics and marketing management: an empirical examination", *Journal of Business Research*, Vol. 13, pp. 339-59.
34. Christensen, B.A. (1992), "Strictly speaking: professional ethics and corporate business practices", *Journal of the American Society of CLU and CHFC*, Vol. 6, pp. 47-9.
35. Clarkson, M.B.E. and Deck, M.C. (1992), *Effective Codes of Ethics: A Stakeholder Approach*, The Clarkson Centre for Business Ethics, Toronto.
36. Cleek M.A., Leonard S. L., (1998), "Can corporate codes of ethics influence behaviour?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 9, pp. 619-30.
37. Cressey D., Moore C. A., (1983), "Managerial values and corporate codes of ethics", *California Management Review*, Vol. 25, pp. 53-77.
38. Dean P. J., (1992), "Making codes of ethics 'real'. *Journal of Business Ethics* 11, 285-290.

39. Delius H., (1997), "Günümüzdeki Felsefe Disiplinleri", çev.: Doğan Özlem, Ankara, 1997. İnkılap Yayınları.
40. Den Hartog, D. N., De Hoogh A. H. B., (2009), "Empowerment and leader fairness and integrity: Studying ethical leader behavior: From a levels-of-analysis perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 199-230.
41. Donaldson, T., (1996), 'Values in tension: Ethics away from home.' *Harvard Business*
42. Driscoll D. M., Hoffman W. M., Petry E. S., (1995), "Ethical Edge", Master Media Ltd, New York, NY.
43. Drucker P., (2011), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, Çev. Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, İstanbul, 2011
44. EDMER- Etik Değerler Merkezi Derneği, (2012), *Gençlerin Gözüyle Etik Araştırması*
45. EDMER- Etik Değerler Merkezi Derneği, (2013), *Yöneticilerin Gözüyle Etik Araştırması*
46. EMO (Elektrik Mühendisleri Odası), Etik Komisyonu, (2012), "Etik, Kodlanan Etik ve Pratiği" Ankara.
47. Estes, R. (1996), *Tyranny of the Bottom Line* (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA).
48. Farrell, B., D. M. Cobbin and H. Farrell: 2002, *Codes of Ethics: Their Evolution, Development and other controversies*, *The Journal of Management Development* 21(2), 152-163.
49. Ferrell O. C., Skinner S. J., (1988), "Ethical behaviour and bureaucratic structure in marketing research organisations", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 No. 1, pp. 103-9.
50. Fraedrich, J.P. (1992), "Signs and signals of unethical behavior", *Business Forum*, Spring, pp. 13-17.
51. Frederick W. C., Davis K., Post J. E., (1988), "Business and Society", McGraw-Hill Publishing Company, New York.
52. Gaumnitz, B. and J. Lere: 2004, 'A Classification Scheme for Codes of Business Ethics', *Journal of Business Ethics* 49, 329-335.

53. Gellerman, S.W. (1989), "Managing ethics from the top down", *Sloan Management Review*, Vol. 30 No. 2,
54. Gilley K. M, Robertson C. J., Mazur T. C., (2010), "The bottom-line benefits of ethics code commitment", *Business Horizons*, Volume 53, Issue 1, January–February 2010, Pages 31–37
55. Gilman, S.C., (2005), *Ethics Codes And Codes Of Conduct As Tools For Promoting An Ethical And Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*, Prepared for the PREM, the World Bank, Washington,
56. Gray, S.T. (1996), "Codify your ethics", *Association Management*, Vol. 48, August, p. 288.
57. Harrington S. J. (1991), "What corporate America is teaching about ethics", *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 1, pp. 21-30.
58. Hegarty W. H., Sims H. P., (1979), "Organizational philosophy, policies and objectives related to unethical decision behaviour: a laboratory experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64 No. 3, pp. 331-8.
59. Herndon N. C. Jr., (1994), "Toward enhancing the effectiveness of a corporate code of ethics", *Proceedings of Inaugural Conference of the Centre for the Study of Business Values*, University of Hong Kong, Hong Kong, 1-3 June.
60. Hopkins S., (2013), "FinancialExecutive", www.financialexecutives.org.
61. Hosmer L. T., (1991), "The ethics of management", 2nd ed, Boston, Irwin Homewood.
62. Hunt S. D., Chonko L.B., Wilcox J. B., (1984), "Ethical problems of marketing researchers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, pp. 309-24.
63. Jenkins R., (2001), "Corporate codes of conduct: self-regulation in a global economy", *United Nations Research Institute for Social Development, Technology, Business and Society Programme Paper*, No. 2, April, United Nations Research Institute for Social Development, Geneva, pp. 1-35.

64. Kang J., (2009), "Antecedents and Consequences of Ethical Leadership Of Public Relations Practitioners", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Alabama.
65. Kaptein M., (2004), "Business Codes of Multinational Firms: What do They Say?", *Journal of Business Ethics* 50, 13–31.
66. Kaptein M., Schwartz M., (2008), "The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model", *Journal of Business Ethics* 77, 111–127.
67. Kaptein M., Wempe J., (2002), "The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity", Oxford University Press, Oxford.
68. Karabay M. E., (2015), "İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik", Beta Yayınları
69. Karalar R., (2001), "Genel İşletme", Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1268, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 704, Eskişehir.
70. Kaye B. N., (1992), "Codes of Ethics in Australian Business Corporations", *Journal of Business Ethics*, 11, pg. 857.
71. Keleş R., Ertan B., (2002), "Çevre Hukukuna Giriş", İmge Kitabevi Yayınları.
72. Kernaghan K., (1993), "Promoting Public Service Ethics: The Codification Option. Ethics in Public Service". Ottawa, Carleton University Press.
73. Kohut G. F., Corriher S. E., (1994), "The relationship of age, gender, experience and awareness of written ethics policies to business decision making", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59, pp. 32-3.
74. Koontz H., (1986), "Essential of Management", New York: McGraw Hill Inc.
75. L'Etang, J. (1992), A Kaptian approach to codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 737–744.
76. Lacznia G. R., Murphy P. E., (1991), "Fostering Ethical Marketing Decisions", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, pp. 259-71.
77. Lacznia G.R., Inderrieden E. J., (1987), "The Influence of Sta-

- ted Organisational Concern upon Ethical Decision Making”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 297-307.
78. Ladd J., (1992), “The Quest for a Code of Professional Ethics: An Intellectual and Moral Confusion,” in Deborah Rhode and David Luhan, *Legal Ethics*, St. Paul, Foundation Press, pp. 121-127.
 79. Langlois C. C., Schlegelmilch B. B., (1990), “Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States”, *Journal of International Business Studies* 21(4), 519–539.
 80. Laudon K., Laudon J., (1996), “Management Information Systems-Organization and Technology”, Prentice-hall, Inc.
 81. Lee C., Yoshihara H., (1997), “Business ethics of Korean and Japanese managers”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 7-21.
 82. Lee Yong-Ki, Joowon C., Bo-young M., Barry B. J., (2014), “Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses”, *International Journal of Hospitality Management* 39 (2014) 97–106.
 83. Lefebvre M., Singh J. B. (1996), “A Comparison of the Contents and Foci of Canadian and American Corporate Codes of Ethics”, *International Journal of Management* 13(2), 156–170.
 84. Liao H., Rupp D. E., (2005), “The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
 85. Lichtenberg J., (1996), “What Codes of Ethics Are For?”, In: Margaret Coady and Sidney Bloch (eds.), *Codes of Ethics and the Professions*, Melbourne, Melbourne University Press, p. 17.
 86. Logsdon, J. and Wood, D. (2005), Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct. *Journal of Business Ethics*, 59, 55–67.
 87. Maclagan P., (1992), “Management development and business-ethics: a view from the UK”, *Journal of Business Ethics*, 11:4, 321–328.

88. Maignan, I. and D. Ralston, (2002), Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies* 33, 497-514.
89. Matthews M. C., (1987), "Codes of ethics: organisational behaviour and misbehaviour", In: W. C. Frederick, L. E. Preston (Eds), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich CT, pp. 107-30.
90. Mayer D. M., Kuenzi M., Greenbaum R., (2009), "Making Ethical Climate a Mainstream Topic: A Review, Critique, and Prescription for the Empirical Research on Ethical Climate", In: D. De Cremer (ed.), *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making* (Information Age Publishing, Charlotte, NC), pp. 181-213.
91. Mayer D. M., Kuenzi M., Greenbaum R. L., (2010), "Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 7-16.
92. McCabe, D.L. , K.D. Butterfield, K.L. Trevino, (1996), "The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace", *Business Ethics Quarterly*, Volume 6 (1996), p. 4
93. McDonald G. M., (2009), "An anthology of codes of ethics", *European Business Review* Vol. 21 No. 4, pp. 344-372.
94. McDonald G. M., Zepp, R. A., (1990), "What should be done? A practical approach to business ethics", *Management Decision*, 28:1, 9-14.
95. McHugh F. P., (1992), "İş Ahlakı", çev.: L. Bacaksız, İstanbul, TÜSİAD Yayınları.
96. Mele D., Debeljuh P., Arruda M. C., (2006), "Corporate ethical policies in large corporations in Argentina, Brazil and Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, pp. 21-38.
97. Menzel, D. (2010), *Ethics Moments in Government, Cases and Controversies*,
98. Miao Q., Newman A., Yu J., Xu L., (2013), "The Relationship

- Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior, Linear or Curvilinear Effects?”, *Journal of Business Ethics*.
99. Mitchell D. R., Daniels D., Hopper, H., George-Faley J., Ferris G.R., (1996), “Perceived correlates of illegal behavior in organizations”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 430-55.
 100. Molander, E. (1987), A paradigm for design, promulgation and enforcement of ethical codes. *Journal of Business Ethics*, 6, 619–631.
 101. Montoya I. D., Richard A. J., (1994), “A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies”, *Journal of Business Ethics*, Volume 13, Issue 9.
 102. Murphy P. E., (1995), “Corporate ethics statements: current status and future prospects”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, pp. 727-40.
 103. Murphy P.R., Smith J. E., Daley J. M., (1992), “Executive attitudes, organisational size and ethical issues: perspectives on a service industry”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 11-19.
 104. Murphy, P.E. (1989), Creating ethical corporate structure. *Sloan Management Review*, Winter, 81–87. Murphy, P.E. (1995) Corporate codes statements: current status and future prospects. *Journal of Business Ethics*, 14,727–740.
 105. Myrdal, G. (2017), “Corruption as a Hindrance to Modernization in South Asia,” in A. Heidenheimer and M. Johnston (eds.), *Political Corruption: Concepts and Contexts* (3rd Edition), New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2005, p. 267
 106. Naumann S. E., Bennett N., (2000), “A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model”, *Academy of Management Journal*, 43: 881-889.
 107. Nijhof A., Cludts S., Fisscher O., Laan A., (2003), “Measuring the implementation of codes of conduct: an assessment method based on process approach of the responsible organisation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 45 No. 1, pp. 65-78.
 108. Northcraft, G., Margaret N., (1990), “Organisational Behaviour: A Management Challenge”, Florida, The Dryden Press.

109. O'Dwyer, B. and G. Madden, (2006), "Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A Survey of Code Content and Enforcement Procedures", *Journal of Business Ethics* 63.
110. Özdoğan H. (2009), "Mesleki Etik Ders Notları", Ankara, 2009
111. Pajo, K., McGhee P., (2003), "The institutionalisation of business ethics: Are New Zealand organisations doing enough?", *Journal of Management & Organization*, 9 (1): 5265.
112. Palanski M. E., Yammarino F. J. (2007), "Integrity and leadership; A multi-level conceptual framework". *The Leadership Quarterly*, 10 (2),181-217, 20, 405-420
113. Paliwal M., (2006), "Business Ethics, New Age International Publishers, New Delhi.
114. Parker, L. (1993), "Ethics at work", *Australian Accountant*, Vol. 63 No. 5, pp. 21-5.
115. Pearch J., David F. R., (1987), "Corporate Mission Statement: The Bottom Line", *Academy of Management Executive*, 1.
116. Piccolo R. F., Greenbaum R., Den Hartog D. N., Folger, R., (2010), "The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics", *Journal of Organizational Behavior* 31, 259-278
117. Pieper A., (1999), "Etiğe Giriş", çev.: Veysel Atayman-Gönül Sezer, *Ayrıntı Yayınları*, İstanbul.
118. Raiborn C. A., Payne D., (1990), "Corporate Codes Ethic: A Collective Conscience and Continuum", *Journal of Business Ethics*, 9
119. Rampersad H. K., (2003), "Linking self-knowledge with business ethics and strategy development". *Business Ethics: A European Review*, 12: 3, 246-257.
120. Reed D., (1999), "The Realms of Corporate Responsibility: Distinguish Legitimacy Morality and Ethics", *Journal of Business Ethics*, 21 (1) 23-25.
121. Resick C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K. (2006), "A cross cultural examination of the endorsement of ethical leadership", *Journal of Business Ethics*, 2006.

122. Rogers, E.M. and Swales, D.L. (1990), "We the people? An analysis of the Dana Corporation policies document. *Journal of Business Ethics*, 11, 179–186.
123. Schlegelmilch B. B., Houston J. E., (1988), "Corporate codes of ethics in large UK companies: an empirical investigation of use, content and attitudes", working paper series, University of Edinburgh, Edinburgh.
124. Schwartz M., (1998), "Peter Ducker and the denial of business ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 No. 15, pp. 1685–92.
125. Schwartz M., (2002), "A code of ethics for corporate code of ethics", *Journal of Business Ethics*, 41: 1–2, 27–43.
126. Schwartz M., (2004), "Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users", *Journal of Business Ethics* 55(4), 323–343.
127. Selsam H., (1995), "Etik Yeni Değerler ve Özgürlük", çev.: Y. Demirekler, Yaba Yayınları, Ankara.
128. Shaw W. H., Barry V., (1995), "Moral Issues in Business", 6th ed., Wadsworth, Belmont, Ca.
129. Sims R. L., (2000), "The relationship between employees' attitudes and conflicting expectations for lying behavior", *Journal of Psychology*, Vol. 134, pp. 619–34.
130. Sims R. R., (1991), "The institutionalization of organizational ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 10, pp. 493–506.
131. Sims R. R., (1992), "The challenge of ethical behavior in organizations", *Journal of Business Ethics*, 11:7, 505– 513.
132. Singh J. B., (2011), "Changes and Trends in Canadian Corporate Ethics Programs", *Business and Society Review* 116(2).
133. Singhapakdi A., Vitell S. J., (1990), "Marketing ethics: factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives", *Journal of Macro Marketing*, Vol. 12, pp. 4–18.
134. Snell R. S., Herndon N. C. Jr., (2004), "Hong Kong's code of ethics initiative: some differences between theory and practice", *Journal of Business Ethics*, Vol. 51, pp. 75–89.
135. Somers M. J., (2001), "Ethical codes of conduct and organizati-

- onal context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behaviour and organizational values”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, pp. 185-95.
136. Sökmen A., (2003), “Yönetici Etik Davranış Ve Eğitiminin Sınır Birim İşgörenleri Tarafından Değerlendirilmesi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma”, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
137. Sökmen A., Tarakçıoğlu S., (2013), “Mesleki Etik, Etik-Yönetmelik Etik-Sosyal Sorumluluk”, Ankara. Detay Yayıncılık.
138. Stajkovic A. D., Luthans F., (1997), “Business ethics across cultures: a social cognitive model”, *Journal of World Business*, Vol. 32 No. 1, pp. 17-34.
139. Steinberg S. S., Austern D. T., (1996), “Hükümet , Ahlak ve Yöneticiler”, çev.: Turgay Ergun, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları.
140. Stevens, B. (1992), *Corporate ethical codes: a study in competing values*. PhD thesis, Wayne State University, Detroit, MI.
- Stevens, B. (1994) *An analysis of corporate ethical code studies: where do we go from here?* *Journal of Business Ethics*, 13, 63-69.
141. Stevens B., (1994), “An Analysis of Corporate Ethical Code Studies: Where Do We Go From Here”, *Journal of Business Ethics*, 13: 63-69.
142. Stevens, B. (2008), *Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behaviour*. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609.
143. Stohl, C., M. Stohl and N. Townsley, (2006), “A New Generation of Global Corporate Social Responsibility”, in S. May, G. Cheney and J. Roper (eds.), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford, UK.
144. Stone C., (1975), “Where the Law Ends”, Harper & Row, New York.
145. Stoner, C.R. (1989), “The foundations of business ethics: exploring the relationship between

146. Svensson G., Wood G., Callaghan M., (2006), "Codes of ethics in corporate Sweden, Corporate Governance", *The International Journal of Business in Society*, Vol. 6 No. 5, pp. 547-65.
147. Tierney, W.G. (1997), *Border Guards: Ethnographic Fiction and Social Science*. In M. Fine, L. Weis, L. P. Pruitt & A. Burns (Eds.), *Off white: Reading on society, race and culture* (pp. 110-20). New York, NY: Routledge.
148. Toor S. R., Ogunlana S. O., (2008b), "Leadership skills and competencies for cross-cultural construction projects", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 8(3): 192-215.
149. Toor S., Ofori G., (2009), "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, pp.533-547.
150. Torlak Ö., Arslan M., Kök S. B., Dalyan F., Kirel Ç., Erdemir E., Özdemir Ş., Yaman F., (2012), "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik", *Anadolu Üniversitesi Yayın No:2605*, Eskişehir.
151. Transparency International (2005), *The Global Corruption Report 2005*, Pluto, London.
152. Trevino L. K., Brown, M. E., (2004), "Managing to be ethical: debunking five business ethics myths". *Academy of Management Executive*, 18:2, 69-81.
153. Trevino L. K., Nelson K. A., (1995), "Managing business ethics: straight talk about howto do it right", John Wiley & Sons, New York, NY.
154. Trevino L. K., Weaver G. R., (2003). "Managing ethics in business organizations", Stanford, CA: Stanford Business Books.
155. Turgut İ., (2002), "Eğitim ve Etik, Ahlak Felsefesi Türk Eğitim Sisteminin Ahlaksal Sorunları", İzmir.
156. TÜSİAD, (2005), "Devlette Etikten Etik Devlete", *Devlette Etik Altyapı Dizisi*, Cilt:1.
157. Valentine S., Barnett T., (2003), "Ethics code, awareness, perceived ethical values, and organizational commitment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*23, 359-367.

158. Valentine S., Johnson A., (2005), "Codes of ethics, orientation programmes and the perceived importance of employee incorruptibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 61.
159. Verschoor C. C., (2002), 'New Governance Initiatives have Ethics Component', *Strategic Finance*, (November): 22, 24.
160. Vitell S. J., Singhapakdi A., (2008), "The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps.", *Journal of Business Ethics* 81, 343–353. Vol. 30, pp. 185-95.
161. Walkowiak S., Smith J., (2006), "Influencing the ethical culture of an organization", *Financial Planning*.
162. Weaver G. R., (1993), "Corporate codes of ethics: purpose, process and content issues", *Business and Society*, 32(1), 44-58.
163. Weaver G. R., (1995), "Does Ethic Code Design Matter? Effects of Ethics Code Rationales and Sanctions on Recipients, Justice Perceptions and Content Recall", *Journal of Business Ethics* 14(5), 367–385.
164. Weaver K. M., Ferrell O. C., (1977), "The Impact of Corporate Policy on Reported Ethical Beliefs and Behavior of Marketing Practitioners", In: B. A. Greenberg (eds.), *Contemporary Marketing Thought* (Chicago, American Marketing Association), 477–481.
165. Weber J., (1993), "Institutionalising ethics into business organisations: a model and research agenda", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3 No. 4, pp. 419-36.
166. Weeks W. A., Nantel, J., (1992), "Corporate codes of ethics and salesforce behavior: case study", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 No. 10, pp. 753-60.
167. Weiss J. W., (1994), "Business Ethics: A managerial, Stakeholder Approach", Belmont, CA, Wadsworth.
168. Weller S., (1988), "The effectiveness of corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, pp. 389-95.
169. White R. D., (1999), "Public Ethics, Moral Development, and the Enduring Legacy of Lawrence Kohlberg: Implications for Public Officials." *Public Integrity*, 1,2: 121–134.

170. Winkler I., (2011), “The Representation of Social Actors in Corporate Codes of Ethics. How Code Language Positions Internal Actors”, *Journal of Business Ethics* 101 (4):653-665.
171. Wood G., (2000), “A Cross Cultural Comparison of the Contents of Codes of Ethics: USA, Canada, and Australia”, *Journal of Business Ethics* 25, 287-298.
172. Wood, G. (2002), “A partnership model of corporate ethics”. *Journal of Business Ethics*, 40:1, 61-73.
173. Wotruba T. R., Chonko L. B., Loe T. W., (2001), “The impact of ethics code familiarity on manager behavior”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 33, pp. 59-69.
174. Yurtsever G., (2000), “Şirket Etik Kodu - Hazırlanışı, Uygulanışı ve İçeriği, Barış Yayınevi, Ankara.
175. Yüksel M., (2015), “Etik Kodlar, Ahlak ve Hukuk”, *Hacettepe HFD*, 5(1) 2015, 9-26

Uzmanlaşmak ve bir alanda kendini geliştirmek için; kitaplar almak, iyi bir kursa gitmek veya ünlü hocalardan ders almak öncelikle akla gelen fikirler arasındadır. Bizler bir sınava hazırlanırken ya da bir alanda beceri kazanırken örneğin, matematik kursuna giderek matematiği, tarih dersine giderek tarihi veya iş hayatında yöneticilik kursuna devam ederek yöneticilik ilkelerini öğrenmekteyiz. Ya etik davranmayı, örnek bir iş ahlakına sahip olmayı, prensip ve ilke sahibi olmayı nereden öğreneceğiz? Ya da bu soruyu farklı şekilde sormak mümkün: “Etik kursuna giderek etik olmayı öğrenebilir miyiz?”

Bazı kabiliyetler o alandaki önemli kitapları okuyarak, eğitim programlarına devam ederek ve iyi hocalardan ders alarak kazanılabilir. Geriye kalanların büyük kısmının ise yaradılış ve huyla ilgili olduğu kabul edilmektedir. Kimi düşünürlere göre ahlaki alışkanlıklar talimle, okuyarak veya bir sınıf ortamında öğrenim görerek kazanılamıyor. Bununla birlikte “çalışma hayatında etik yaklaşım” yaşam boyu kendimizi geliştirerek, olaylardan dersler çıkartarak, tecrübe ederek, okuyarak, izleyerek ve gözlemleyerek güçlendirebileceğimiz bir kazanımdır. Etik konusunda çalışmalar (eğitim programlarına katılma, kitap okuma, ders alma, ders çalışma) ahlaki yönden gelişmemizi sağlayabilir ve iş etiği çalışma hayatımızda olaylara ahlakî açıdan nasıl yaklaşacağımızı gösterebilir.

İnsanlar ahlaki ilkeleri takip etme konusunda iç dünyalarında karmaşaya düştüklerinde etik problemlerle ve zor sorularla karşılaşılır:

- Şirketin kendini toparlaması için çalışanların işten çıkarılması mı veya iflas gibi şirket için çok kötü sonuçların doğması mı tercih edilmeli?
- Etik meseleleri sadece vicdan muhasebesi yaklaşımı kullanılarak ele alınabilir mi? Yoksa bu konuda iyi bir detaylandırmaya mı gitmek gerekir?
- Bizim vicdani değerlerimiz, kural ve yargılarımız karşımızdaki insanlarınki ile çatışırsa ne olacak?
- Bir hayatı kurtarma söz konusu olduğunda yalan söylemeliyim?
- Annenin hayatı mı önemli henüz doğmamış bebeğin mi?
- Cinayet suçunun cezası idam olmalı mı?

Bu uzunca listeye soru ekleme işi muhtemelen ilk insanla başladı ve eklenen yeni sorularla liste gün geçtikçe geleceğe doğru uzayıp gidiyor. Günümüzde yapısı ya da fiziksel konumu ne olursa olsun tüm şirketler, kurumlar ve organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilmek için yaşanan değişime uyum sağlamak ve zor sorulara doğru cevaplar bulmak zorundadır. Etik ve etiğin pratikte yansımaları olan etik kodlar bu tür meydan okumalara, değişim taleplerine, zorlayıcı sorulara hızlı, etkili ve doğru bir şekilde cevap verebilmek sürecinde en güçlü destekleyicilerdendir.



www.seruenyayinevi.com



/seruenyayinevi



/seruenyayinevi



/seruenyayinevi



9 786256 450295