

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETME ETİĞİ ve ÇALIŞANLARIN ŞİRKETLERİNDE
MEVCUT OLAN ETİK UYGULAMALARA İLİŞKİN
ALGILARININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Seda BAYRAM

BURSA 2005

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İŞLETME ETİĞİ ve ÇALIŞANLARIN ŞİRKETLERİNDE
MEVCUT OLAN ETİK UYGULAMALARA İLİŞKİN
ALGILARININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Danışman

Doç. Dr. Bilçin TAK

Seda BAYRAM

BURSA 2005

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİASYON BİLİM DALI

İŞLETME ETİĞİ ve ÇALIŞANLARIN İŞLETMELERİN ETİK DAVRANIŞLARINI
ALGILAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Seda BAYRAM

(Yüksek Lisans Tezi)

ÖZET

Belli bir toplum içerisinde neyin doğru ve neyin yanlış olduğu konusunda yol gösterici rolü oynayan etik değerler tarihi süreç içerisinde devamlılığını koruyan değerlerin başında gelmektedir. İşletme etiği, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar karşısında sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilkeler ve değerleri inceleyen bir disiplindir.

Kurumların topluma karşı sosyal sorumluluğunun giderek artması ile, işletme etiği konusu önem kazanmıştır. İşletme etiğinin kuruma sağlayacağı faydalar üzerine planlı çalışmalar yapılmakta, buna bağlı olarak kurumların misyon ve hedeflerinde değişiklikler yapılmaktadır. İşletme etiğine olan yönelişin sebebi sağlanan üstünlüklerin avantajının uzun ömürlü oluşudur. Şirketler bu alandaki örnek uygulamalarını vurgulayarak küresel rekabette daha uzun süreli avantaj elde etmeyi hedeflemektedir. Etik ve sosyal sorumluluğun, Türkiye’de devlet ve özel sektörde işlerlik kazanması için, sistematik düzeyde ele alınması, pratiğe geçirilmesi gerekmektedir.

Günümüzde sektörler arası eşgüdüm, çevreye duyarlılık ve işletme etiğine verilen önem artmıştır. İşletme etiğinin kurumsallaştırılması için tüm çıkar grupları arasında işbirliğinin sağlanması çok önemlidir. Bu nedenle, günümüzde bireylerin ve organizasyonların dürüstçe eylemde bulunduğu bir iş dünyası yaratmak için araştırma ve eğitim alanında işbirliğine, etik liderliğin güçlendirilmesine, eylem ve uygulamalarını etik kurallarına uygun olarak gerçekleştiren toplumun varlığına gereksinim duyulmaktadır.

Tüm çıkar gruplarının hak ve sorumluluklarının gözetildiği etik bir toplumun temel taşları; işletme etiğinin araştırılması ve geliştirilmesiyle elde edilen bilgileri yayma, yönetim kültürlerinin etik temellerini güçlendirme ve eğitimde işletme etiğini sosyal bir norm olarak kabul etme şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerde etiğin kurumsallaştırılması ve sosyal yönden sorumlu davranışın teşvik edilmesi için bu alandaki eğitimin yaygınlaştırılması ve bilimsel çalışmaların desteklenmesi, iş dünyası ile akademik çevreler arasında diyalog ve işbirliği ortamının oluşturulması önem kazanmaktadır. Bu düşünceden hareketle hazırlanmış olan; “İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada birinci bölümde; işletme etiğine ilişkin kavramsal çerçeve incelenmiş, ikinci bölümde; işletmeleri etik davranmaya yönelten nedenler paydaş bazında incelenmiş ve işletmelerde etik kavramının

kurumsallaştırılması ve yöntemleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise; otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren uluslararası bir firmada anket yöntemi ile uygulama çalışması yapılarak, işletmelerin çalışanlarına yönelik etik sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri ve çalışanları tarafından algılanan etik performans düzeyleri incelenmiştir.

BUSINESS ETHICS AND A RESEARCH DEVOTED TO THE MEASUREMENT OF THE WORKERS' PERCEPTIONS CONCERNING THE COMPANIES' PRESENT ETHICAL APPLICATIONS

Seda BAYRAM

(MS Thesis)

ABSTRACT

The ethics values that play the role of being guide about what is wrong and what is right in the society are the most important values keep their consistency through the historical time fence. Business ethics is a kind of discipline that examines the principles and values guide us to make the choices with the common sense against the opportunities of economy and business world.

By the increase of social responsibilities of companies against the society, the subject of business ethics took more importance. The planned studies about the benefits that business ethics will bring to the companies are done and accordingly some changes related with the mission and targets of the companies are done. The reason of the trend about business ethics is that the advantage of the gained benefits have long life cycle. Companies aim to take advantages with more long life in the global competition by emphasizing the example implementations about that subject. To gain functionality in the Turkish civil and private companies, ethics and social responsibilities should be considered systematically and implemented.

Today; the importance of synchronization of companies, sensitiveness to the environment and the business ethics increased. To institutionalize the business ethics, it is very important to provide cooperation between all profit groups. Because of that reason; to create a business world that individuals and organizations can honestly make actions; the cooperation about research and education, strengthening the leadership of ethics and the existence of the society makes the actions and implementations according to ethic rules are needed.

The main factors of an ethics society which considers the rights and responsibilities of all profit groups are spreading the information gained by researching and developing the business ethics, strengthening the ethics origin of the management cultures and accepting the business ethics as a social norm in the education.

To institutionalize the business ethics and support the social responsible behaviors, it is important to make widespread the education about this area and support the scientific studies and creating the cooperation and communication environment

between business and academic world. In the first session of the study which is prepared according to this thought with the title of “Business Ethics and a Research Devoted to the Measurement of the Workers' Perceptions Concerning the Companies' Present Ethical Applications”, the conceptual frame of business ethics is examined. In the second session, the reasons directing companies to behave ethic is examined based on shareholders and the institutionalization of the ethic concept in the companies and the methods are explained. In the third session, by doing a survey in a supplier of automobile industry, the level of doing the ethic responsibilities of companies towards their workers and the level of the ethic performance perceived by the workers are examined.

Danışmanı: Doç. Dr. Bilçin TAK

Sayfa sayısı: 158

Türkçe Anahtar Kelimeler:

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Etik

1. Ethics

2. Ahlâk

2. Morals

3. İşletme Etiği

3. Business Ethics

4. Sosyal Sorumluluk

4. Social Responsibility

ÖNSÖZ

1970’li yıllarla birilikte yeni bir çalışma alanı olarak ortaya çıkan işletme etiğine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. İşletme etiğinin bu derece önem kazanmasının sebepleri ise; dünyanın bir tek pazar haline gelmesi, insan haklarının artan önemi, çevre kirliliğinin tehlikeli boyutlara ulaşmasıdır. Toplumlarda etik değerlerin yüceltilmesi ve korunması kolay bir süreç değildir. İş dünyasında etik bir iklimin yerleşmesi için etik olmayan davranışları sorgulayan, evrensel bir yaklaşım ile sosyal sorunlar üzerine düşünen ve bütün çıkar grupları ile bir araya gelerek, bütünleştirici rol oynayan örgütlere gereksinim duyulmaktadır.

Toplumun tüm kesimlerini yakından ilgilendiren iş ilişkilerinin hukuk kuralları kadar çoğu kez işletme etiği normlarına göre yürütülmesi çağdaş toplumlarda yaygın bir görünüm arz etmektedir. İşletme etiğine bağlılık ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olma, günümüz işletme yönetimleri açısından bir toplumsal görevdir.

Günümüz işletmelerinin işletme etiğini benimseyerek toplumda daha itibarlı, çalışanlar tarafından tercih edilen, sosyal sorumluluklarını yerine getiren birimler olması rekabet ortamında varolmaları için kazanılmazdır.

İşletmelerin etik davranışlara yönelten nedenler, bunların olumlu sonuçları ve analizine yönelik “İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada verdikleri manevi destekten dolayı aileme, yönlendirici eleştirileri ve beni motive ederek verdiği destekten ötürü başta öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum yüksek lisans tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Bilçin Tak’a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM (İŞLETME ETİĞİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE)	
1. Etik Nedir?.....	3
2. Ahlâk Nedir?.....	4
3. Etik ve Ahlâk Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?.....	5
4. İşletme Etiği Nedir?.....	6
4.1. İşletme etiği seviyeleri.....	8
4.2. İşletme etiğinin tarihsel gelişimi.....	9
4.2.1. İşletmelerde 1960 öncesi etik.....	10
4.2.2. 1960'lar : İş dünyasında toplumsal konuların yükselişi.....	12
4.2.3. 1970'ler : Yükselen bir çalışma alanı olarak işletme etiği.....	12
4.2.4. 1980'ler : Başlangıçta birlik.....	14
4.2.5. 1990'larda İşletme etiği.....	14
4.3. İşletme etiği kuramları.....	15
4.3.1. Teleolojik etik kuramlar.....	16
4.3.1.1. Egoizm (Bencillik).....	16
4.3.1.2. Utilitarianism (Faydacılık).....	17
4.3.2. Deontolojik etik kuramlar.....	19
4.3.2.1. Adalet kuramı.....	19
4.3.2.2. Kant etiği (Kural etiği).....	23
4.3.2.3. Haklara dayalı etik.....	23
5. Sosyal Sorumluluk Nedir?.....	25
5.1. Dört boyutlu sosyal sorumluluk modeli.....	26
5.1.1. Ekonomik sorumluluklar.....	27
5.1.2. Yasal sorumluluklar.....	27
5.1.3. Etik sorumluluklar.....	27
5.1.4. İhtiyari sorumluluklar.....	27
5.2. Sosyal sorumluluk anlayışına yönelik değerlendirmeler.....	27
6. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Etiği Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?.....	30
İKİNCİ BÖLÜM (İŞLETMELERİ ETİK DAVRANMAYA YÖNELTEN NEDENLER)	
1. İşletmelerin Paydaş Bazında Etik Davranışlarının İncelenmesi.....	31
1.1. Birincil paydaşlar.....	33
1.1.1. İşletmelerin içsel olan çalışanlara yönelik sorumlulukları.....	34
1.1.2. İşletmelerin müşterilere, tedarikçilere, rakiplere yönelik sorumlulukları.....	37
1.1.3. İşletmelerin hissedarlarına yönelik sorumlulukları.....	39
1.2. İkincil paydaşlar.....	40
1.2.1. İşletmelerin topluma yönelik sorumlulukları.....	42
1.2.2. İşletmelerin çevreye yönelik sorumlulukları.....	44
1.3. Paydaşların işletmelerle olan ilişkilerindeki çıkarları.....	46
2. İşletmelerin Sosyal Duyarlılıkları.....	47

3. Yönetmel Kararlar ve Etik.....	48
3.1. Yönetmel etiği etkileyen faktörler.....	49
3.1.1. Çıkar çatışmaları.....	49
3.1.2. Mevcut eğilimler.....	50
3.1.3. Yapılan işe ilişkin baskılar.....	50
3.2. Yönetmel etik tipleri.....	50
3.2.1. Etiğe uygun yönetim.....	50
3.2.2. Etiğe aykırı yönetim.....	51
3.2.3. Etiğe önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetim.....	52
4. İşletmelerde Ortaya Çıkan Etik Dışı Uygulamalar.....	52
5. İşletme Etiği Anlayışının Kurumsallaştırılması.....	57
5.1. İşletme etiğini kurumsallaştırmanın yöntemleri.....	65
5.1.1. İşletme içi etik kodlar.....	65
5.1.2. Etik eğitim programları.....	66
5.1.3. Etik yönetici veya etik ombudsman.....	67
5.1.4. Etik komiteleri.....	68
5.1.5. Etik denetim.....	69
5.1.6. Örgüt kültürü.....	74
5.1.7. Etkin iletişim.....	74
5.1.8. Sorun bildirme sistemi (Whistleblowing system).....	76
5.1.9. Performans ölçümü.....	76
5.1.10. Düzeltici faaliyetler.....	77
6. Dünyada İşletme Etiği ile İlgili Kuruluşların Örgütlenmesi.....	78
7. Türkiye’de İşletme Etiği ile İlgili Kuruluşların Örgütlenmesi.....	80
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
(ÇALIŞANLARIN ŞİRKETLERİNDE MEVCUT OLAN ETİK UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA)	
1. Araştırmanın Amacı.....	84
2. Araştırmanın Yöntemi.....	84
3. Araştırmanın Örnekleme.....	85
4. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	85
5. Bulgular.....	120
Anket Soruları.....	121
SONUÇ.....	127
KAYNAKLAR.....	129
EK I.....	132
EK II.....	150

TABLULAR

	Sayfa
Tablo 1: Demografik Değişkenlere Göre Yüzde Dağılımı.....	86
Tablo 2: İşletme Etiği Kavramlarının Farkındalığının Yüzde Dağılımları.....	93
Tablo 3: İşletmedeki Etik Davranışların Algılanmasına İlişkin Cevapların Yüzde Dağılımı.....	100-101

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1: İşletme Etiği Seviyeleri	8
Şekil 2: Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli.....	26
Şekil 3: İşletmenin Başlıca Birincil Paydaş Grupları	34
Şekil 4: Birincil ve İkincil Paydaş Grupları.....	41
Şekil 5: Sosyal Politika Süreci.....	64

GRAFİKLER

	Sayfa
Grafik 1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	87
Grafik 2: Çalışanların Yaş Aralığı Dağılımı.....	88
Grafik 3: Çalışanların Eğitim Seviyeleri Açısından Dağılımı.....	89
Grafik 4: Çalışanların İşyerinde Çalışma Süresi Açısından Dağılımı.....	90
Grafik 5: Çalışanların Statü Dağılımı.....	91
Grafik 6: Çalışanların Terfi Etme Sıklıkları Açısından Dağılımı.....	92
Grafik 7: Çalışanların İşletme Etiğini Kavramını Farkındalığı.....	94
Grafik 8: İşletmenin Etik Kodlarının Farkındalığı.....	95
Grafik 9: İhbar Mekanizmasının Farkındalığı.....	96
Grafik 10: İhbar Mekanizmasının Hangi Birim Tarafından Yönetildiğinin Farkındalığı.....	97
Grafik 11: İhbar Eden Personelin Korunup, Korunmayacağına Olan İnanç Oranı.....	98
Grafik 12: Kurumda İşletme Etiği Eğitiminin Verilip, Verilmediğinin Sonuçları.....	99
Grafik 13: Uzun Dönemli Kârların Kısa Dönemli Kârlara Göre Önemlilik Oranı.....	102
Grafik 14: Olumsuz Davranışlara Hemen Çözüm Getirilme Oranı.....	103
Grafik 15: İstenilmeyen Davranışların Sorgulandıktan Sonra Cezalandırılma Oranı.....	104
Grafik 16: Etik Davranışlar İle İlgili Kaygıları Raporlama Durumunda Problem Çıkarıcı Olarak Görülme Oranı.....	105
Grafik 17: Etik Yönetmelik Kurallarının Şirkette Çalışan Herkes İçin Aynı Şekilde Uygulama Oranı.....	106
Grafik 18: Etik İle İlgili Konuların Çözümünde Şirkete Güven Oranları.....	107

Grafik 19: İşe Geliş Gidiş Saatleri İle İlgili Denetim Olup Olmadığı İle İlgili Oran.....	108
Grafik 20: Çalışanların Sürekli Denetlenme Oranı.....	109
Grafik 21: Haklı ve Adaletli Bir Terfi Sisteminin Olup, Olmadığına İlişkin Oranlar.....	110
Grafik 22: Alınan Ücret ve Teşvik Sistemlerinin Yeterli ve Adaletli Olup, Olmadığına İlişkin Oranları.....	111
Grafik 23: Çalışanların İşyerinde Birbirlerine Karşı Dürüstlük ve Saygı Oranı.....	112
Grafik 24: Çalışanların Karşılıklı Güven ve Sorumluluk Oranı.....	113
Grafik 25: İşyerinde Güvenli ve Sağlıklı Bir İş Ortamının Olup, Olmadığına İlişkin Oranlar.....	114
Grafik 26: Çalışanların Birbirlerinin Özel Hayatları ile Yakından İlgilenip, İlgilenmediklerine İlişkin Oran.....	115
Grafik 27: Dürüstlüğü Ödüllendiren Mekanizmaların Kullanılıp, Kullanılmadığına İlişkin Oranlar.....	116
Grafik 28: Çalışanların Şikayetlerini ve Fikirlerini Söylemekte Kendilerini Özgür Hissedip, Hissetmediklerine İlişkin Oranlar.....	117
Grafik 29: Çalışanlara Eşit Fırsatlar Verilip, Gelişme ve İlerlemenin Sağlanıp, Sağlanmadığına İlişkin Oranlar.....	118
Grafik 30: Çevre ve Doğal Kaynakları Koruma Konusunda Teşvik Edilme Oranı.....	119

KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.tz.	Adı Geçen Tez
çev.	Çeviren
no.	Numero
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
vb.	Ve benzeri
vs.	Vesaire

GİRİŞ

İnsan yaşamında her zaman önemli bir yeri olan işletme etiğinin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. Özellikle 19. yüzyıldan itibaren Sanayi Devrimi'nin etkisiyle ticaretin yaygınlaşarak uluslararası sınırları zorlaması sonucu, iş dünyasında etik kavramı en çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Günümüzde ekonomik büyümenin hoş olmayan ve bazen zarar verici yan ürünlerine karşı toplumsal duyarlılığın önemli ölçüde arttığı gözlemlenmektedir. İşletmelerin ekonomik ve sosyal yükleri, kamuoyunda artık daha fazla sorgulanmakta ve tepki çekmektedir. Bazı işletme faaliyetlerinin toplumu ve doğal çevreyi daha çirkin ve kirlî, sağlıksız ve güvensiz hale getirmesi; önemli güce sahip bir kuruluş olarak ekonomik ve sosyal haksızlıkları sürdürmesi nedeniyle işletme kurumunun toplumsal meşruluğu ciddi biçimde sarsılmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları güç ile orantılı sorumluluklar üstlenmesi gerektiği yönündeki talepler ve baskılar giderek yoğunlaşmaktadır.

Küreselleşme süreciyle birlikte toplumların iş yaşamı ve iş yapma tarzı ile ilgili bakış açılarında belirgin değişiklikler olmuş ve işletmeler hızlı sosyal değişime ayak uydurmada güçlük çekmeye başlamışlardır. İşletmeler artık sadece ekonomik kuruluşlar olarak görülmemekte; ekonomik olduğu kadar sosyal, kültürel ve politik kuruluşlar olduğu gerçeği geniş kabul görmektedir. Böyle bir yaklaşım, işletmelerin davranış standartlarını değiştirmesi, sorumluluklarını sosyal alanı da içerecek biçimde yeniden tanımlaması ve performans kriterlerini revize etmesi için artan baskı kaynağı oluşturmaktadır. İşletmelerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal alandaki sorumlulukları da çoğalmakta ve daha karmaşık hale gelmekte, bunları yerine getirmek için daha ciddi çabalar gerekmektedir.

İşletmelerin daha fazla sosyal sorumluluk üstlenmesi, toplumsal önceliklerde meydana gelen köklü bir değişimdir. İşletme yöneticilerinin, sosyal sorumluluk fonksiyonunu, sadece kaçınılmaz olduğu ve işletmeyi doğrudan tehdit ettiği durumlarda uygulanacak bir faaliyet olarak görmeleri, işletmelerine özellikle uzun vadede çok büyük zarar verecektir. İşletme etiği, istinasız olarak tüm işletmeleri ilgilendirir. Sosyal sorumlu davranışlar işletmenin ekonomik maliyetlerini kaçınılmaz olarak

yükseltmektedir. Uzun vadede hem işletme hem toplum açısından önemli faydalar ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin toplumsal önceliklerdeki bu köklü değişime uyum sağlaması ve gerekenleri yerine getirmesi kaçınılmazdır. Etiğin iş dünyası ile bağdaştırılamayacağı düşüncesi hala çok yaygındır. İşletmelerin ekonomik amaçlarına ulaşmak için etik ilkelerden vazgeçilmesi gerektiği düşüncesi yaygındır. İşletme etik ilkelerin uygulanabileceği, teşvik edilebileceği ve değiştirilebileceği belirsiz bir sosyal yaşam yarattığı için, sosyal sorumluluk anlayışını destekleyecek etik altyapının, etik iklimin oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda etik değerlere öncelik veren bir örgüt kültürünün de oluşturulması gerekmektedir.

Rekabetçi global ekonomik düzende işletmelerin ayakta kalabilmesi, mevcut konumlarını ve nereye doğru gittiklerini yeniden inceleyebilmesi açısından insani değerler ve iş hayatının kuralları üzerinde yeniden düşünmenin bir fırsat olduğu inancı taşınmaktadır.

Türkiye’de ise etik değerlerin önemi ve bunlara duyulan ihtiyaç artmıştır. Gelişmiş bir etik altyapının olmayışı işletme etiğini çürütmekte, etik dışı uygulamaların oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Tüm bunlar işletmelerin verimliliğini, kârlılığını, imajını, rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Bu doğrultuda etik programlar hazırlanmalı ve uygulamaya koyulmalıdır.

“İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada temel kavramsal değerler incelenerek etik değerlerin önemi belirtilmeye çalışılmış; işletmelerin etik davranmalarının sebepleri sorumluluk alanlarına göre incelendikten sonra işletmelerde ortaya çıkan etik dışı uygulamalar ve bunların olumsuz sonuçları neticesinde işletmeleri etik davranmaya yönlendiren temel nedenler incelenmiş, ne gibi önlemler alarak işletmeler etik kuralları bünyelerinde uygulanılabilir hale getirebilir konuları üzerinde durulmuştur. Tüm bu kavramlar en son bölümde bir uygulama çalışması ile işletmelerin en değerli varlığı olan çalışanları üzerindeki etik sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri bazında incelenmiş ve ne gibi önlemler alınarak etik sorumlulukların yerine getirilebileceği ve etik yönetilen çalışanlar yaratılabileceği üzerinde durulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME ETİĞİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Etik Nedir?

Etik, bireysel ve sosyal yaşamın çok büyük bir hızla akıp değiştiği; ağır bir değer bunalımı içinde olan günümüzde tanımlanması herhalde en zor olan terimlerin başında gelmektedir.¹

Etik genel olarak bakıldığında ahlâkla, dinle, inançla, gelenek ve göreneklerle, kültürle ve bazen de kanun ve düzenlemelerle bağlantısı kurulmaya çalışılan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, ülkeler, toplumlar ve kültürler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu durum, büyük ölçüde etiğin soyut bir kavram olması ve pek çok alanı kapsayan içeriğinden kaynaklanmaktadır.²

Etik kavramı yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Etik, herşeyden önce, istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir. Etik kavramının biraz daha kolay anlaşılabilir bir tanımı ise şu şekilde yapılmıştır: “Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlâksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir.”³

Etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğu, amaçlarının ne olması gerektiği ile ilgilidir. Genel olarak belirli bireysel ve toplumsal ahlâki deneyimlerin hayattaki değerleriyle ilgilidir.⁴

Etik, birey ve grupların davranışlarını düzenleyen ilkeler veya standartlar topluluğudur.⁵

¹ Cevizci, Ahmet, **Etik Giriş**, Engin Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.(Sayfa)1.

² Aras, Güler, **Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001, s.24.

³ Kirel, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.(Numero) 1211, Eskişehir, 2000, s.2.

⁴ De George, Richard T., **Business Ethics**, Macmillan, New York 1986, s.15.

⁵ <http://www.ethicsquality.com/2005>.

Felsefenin bir disiplini olan etik sözcüğü, insanın bireysel ve toplumsal ilişkilerini nasıl yönlendirmesi gerektiğini, iyi ve kötüyü belirleyecek olan ölçütlerin neler olabileceğini incelemektedir.⁶

Etik genellikle sınırlı kurallar ve belirli davranış normlarıdır.⁷

Etik, bireylerin ve toplumun tutum ve davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış ile ilgili toplumda genel kabul gören ahlâki ve ahlâki olmayan standartlara uyumunu ifade eder.⁸

2. Ahlâk Nedir?

Ahlâk sözcüğü etik sözcüğünden farklı olarak Latince “mores” sözcüğünden türetilmiştir. Ahlâk genel olarak, sosyal olayları, standart tavırları, ve toplumsal kuralların varoluşunu tanımlamada kullanılır. Her toplum bir ahlâka sahiptir. Çünkü “öldürme-çalma” gibi sabit kurallar olmadan yaşayamazlar. Ahlâk gözlemleyip, fark ettiğimiz karmaşık kurallar bağlayıcılığıdır. Belirli zaman ve yerde varolan toplumsal değerlerdir.⁹

Ahlâk, insanın başka varlıklarla belirli normlara göre gerçekleşen ilişkiler toplamını, insanın söz konusu ilişkileriyle bu varlıklara yönelen eylemlerini düzenleyip anlamlandıran norm, ilke, kural ve değerler bütünüdür. Buna göre, ahlâk, bir kültür çevresi içinde kabul görmüş, belirlenmiş ve tanımlanmış değerler manzumesi ve amaçlarla, bu değerlerin nasıl yaşatılacaklarını, söz konusu amaçlara nasıl ulaşılacağını ortaya koyan kurallar öbeği veya bir insan topluluğunun belli bir tarihsel dönem boyunca, belli türden inanç, emir, yasak, norm ve değerlere göre düzenlenmiş ve söz konusu düzenlemeye bağlı olarak töreleşmiş, gelenekleşmiş yaşama biçimi diye tanımlanabilir.¹⁰

⁶ Pieper, Annemarie, **Etîğe Giriş**, Çev.(Çeviren) Veysel Atayman - Gönül Sezer, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999, s.22.

⁷ Boatright, John R., **Ethics and the Conduct of Business**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.23.

⁸ Frederick, William C. - Post, James E. - Davis, Keith, **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, McGraw-Hill, New York, 1992, s.52.

⁹ Boatright, a.g.e.(Adı Geçen Eser), s.22.

¹⁰ Cevizci, a.g.e., s.3.

Ahlâk, belirli bir dönemde belirli insan toplulukları tarafından benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen töresel davranış kurallarının, yasaların ve ilkelerinin toplamıdır.¹¹

Immanuel Kant, “Pratik Ahlâkın Eleştirisi” adlı eserinde ahlâkı, “kendimizi nasıl mutlu edeceğimizi değil, mutluluğumuzu nasıl değerli kılabileceğimizi gösteren bir doktrin” şeklinde tanımlamıştır.¹²

3. Etik ve Ahlâk Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?

Etik ve ahlâk kavramları birbirine yakın kavramlardır. Birçok düşünür ahlâk ve etik sözcüklerini birbiri yerine kullanmakta sakınca görmemektedir. Ancak genel eğilim bu iki kavramın, birbirinden ayrı olduğu doğrudur.

Etik doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlâk ise onun pratiğidir. Ahlâki, değil de etik ilkelerden; etik değil de ahlâki bir davranış tarzından söz etmek daha doğrudur. Etik bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir. Ahlâk ise bunu hayata geçirme tarzıdır.¹³

Ahlâk, toplumlarda bireylerin törelere uygun davranışlarını düzenleyen kurallar ve yasalar bütünüdür. Yürürlükteki ahlâk genellikle törelere dayanır. Törelere de yerel veya bölgesel olup geleneklere dayanır. Oysa etik, evrensel olmayan değerlerin yanı sıra evrensel olan değerleri de taşıyan bir olgudur. Ahlâk doğru ve yanlış, iyi ve kötü, erdem ve kusur ile yaptıklarımızı, yaptıklarımızın sonuçlarını değerlendirme işidir. Kullandığımız ahlâk terimlerinin ve ahlâki yargılarımızın statüsünü analiz eden etik ise takındığımız ahlâki tutumlarımızın ardında yatan yargılarımızı ele alır. Etik, ahlâki hükümler, ahlâki sorunlar üzerinde düşünme, felsefe yapmaktır. Felsefenin aradığı ise evrensel olana ulaşmaktır. Etik, ahlâki bir tavır almaz. Etik bir kişinin belirli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgili iken, ahlâk bunu yaşama geçirme biçimi olarak kabul görebilmektir. Bu nedenle ahlâki değil de etik ilkelerden, etik değil de ahlâki davranış biçiminden söz etmek daha doğrudur.¹⁴

¹¹ Arslan, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlâkı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.1.

¹² Özgener, Şevki, **İş Ahlâkının Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.6.

¹³ Kirel, a.g.e., ss.(Sayfadan Sayfaya) 3-4.

¹⁴ Bölüktepe, Filiz Eren, **İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2001, s.6.

4. İşletme Etiği Nedir?

İşletme etiği, iş ile ilgili kararları ahlâki standartlara göre değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir.¹⁵

İşletme etiği, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yalın davranışları ele almaktadır. Diğer bir anlatımla işletme etiği dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, hakça davranış, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak gibi değerlerle ilgilenmektedir. Fakat dürüstlük, güven, saygı ve adalet gibi etik değerler genel kavramlardır. Bu nedenle kesin çizgilerle belirlenmeleri çok zordur.¹⁶

İşletme etiği, uygulamalı bir ahlâk bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlâki sorunları inceler.¹⁷

İşletme etiği kısaca, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden etik prensip ve standartların toplamı olarak tanımlanmaktadır.¹⁸

İşletme etiği; bir işletmede belirli bir durumda iyi ya da kötünün adil ya da haksız olanın ne olduğu ile ilgilidir. Bu husustaki sorular günümüzde giderek artmaktadır. İşletme etiği de bu konularda çalışanlara yol gösteren değerler ve ilkeler bütünüdür.¹⁹

İşletme etiğinin çoğu tanımları spesifik durumlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğuna ilişkin kurallar, ilkeler ve standartlarla ilişkilidir. Basit olarak işletme etiği, iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlâki ilkeler ve standartları kapsamaktadır.²⁰

Bir diğer tanıma göre işletme etiği, iş ortamında karmaşık ahlâki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu disiplin ve sanat bir kurum veya kuruluşun tüm işlemlerinde kendini gösterir. İşletme etiğinin en iyi tek bir tanımı olmamasına rağmen işletmenin kendi ekonomik çıkarları ile sosyal ve refah talepleri arasında dengeyi sağlayacak seçimler yapmak için hem ilkelere hem de inançlara dayalı muhakeme ve hüküm gerektirdiği konusunda bir uzlaşma vardır.

Laura Nash, iş etiğini; kişisel ahlâki normların nasıl ticari bir işletmenin hedeflerine ve faaliyetlerine uygulanacağını çalışması olarak tanımlamıştır. Bu ayrı bir ahlâki standart

¹⁵ Aras, Güler, a.g.e., s.5.

¹⁶ McHugh, Francis P., **İş Ahlâki**, Çev. TÜSİAD, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992, s.1.

¹⁷ Arslan, a.g.e., s.87.

¹⁸ Kirel, a.g.e., s.4.

¹⁹ Carroll, Archie B. - Buchholtz, Ann K., **Business&Society: Ethics and Stakeholder Management**, Thomson South-Western, U.S.A., 2003, s.170.

²⁰ Ferrel, O.C. - Fraedrich, John, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflin Comp., New York, 1994, s.6.

değildir. Ancak sistemin temsilcisi gibi davranan ahlâklı insanlar için iş ortamının kendi problemlerinin nasıl sahiplendiğinin çalışmasıdır.²¹

Genel görüşe göre iş ve ahlâk arasında bir çatışma vardır. İddialara göre iş kendi kural ve amaçlarına sahip olup, çıkar ilk planda yer almaktadır ve ahlâki kavramlar, standartlar ve yargılar iş bağlamına uygun değildir. İş ekonomik bir kurumdur, odağı ise çikardır. Ancak aynı zamanda ahlâki bir temeli de bulunmaktadır. Başarılı olmak için iş dünyası insanları çıkarlarına önem vermelidir, ancak çıkarlarına ters olsa da aynı zamanda insanlarla işbirliği yapmalı ve ahlâki parametreler içinde çalışmalıdırlar. İşletme etiği, yalnız tüzel çıkarlarla ilgilenmemeli, aynı zamanda yatırımcı tatmininin geliştirilmesi, yüksek iş düzeyi ve iş koşullarının geliştirilmesi, kapasitesinin artırılması gibi bazı temel insanlık kavramlarını da başarı amaçları arasına almalıdır.²²

İşletme etiği, özellikle ahlâki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanmaktadır. İşletme etiği, ahlâki standartların, modern toplumların mal ve hizmetleri üretmesi ve dağıtması esnasında organizasyonlardaki ilgili bireylerin hareketlerine nasıl uygulayacağına ilişkin bir çalışmadır. Yani, işletme etiği, uygulamalı bir ahlâk biçimidir. Yalnızca ahlâki ilke ve normların analizini kapsamaz, aynı zamanda belirli davranış türlerine ve bu analizin sonuçlarını uygulamaya yönelik girişimleri kapsamaktadır. İşletmeler etik standartları, kendi etkinliklerinde uygularken birtakım ikilemlere düşmektedir. Şöyle ki, örgütler eylemlerinden dolayı, aynen bireyler gibi etiğe uygun, etik dışı şekilde gruplandırılabilir. Bu örgütler tıpkı insanlar gibi eylemlerinden “etik açısından sorumlu” tutulabilir mi? Ya da insanlar aynı şekilde sorumlu tutulmalarında hemfikir olmalı mı? Sadece bireysel olarak insanlar mı gerçek etik olayları etkilerler? İşletmelere sorumluluk, ödev, yükümlülük gibi etik değerlerin yüklenmesi doğru mudur? Bu ve benzeri soruları çoğaltmak mümkündür. Bu nedenle yöneticiler, işlerinde etiği bir rehber olarak alıp almamak konusunda tereddütte kalabilirler. Fakat sonuçta, örgüt

²¹ Weiss, Joseph W., **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**, The Dryden Press, United States, 1998, s.7.

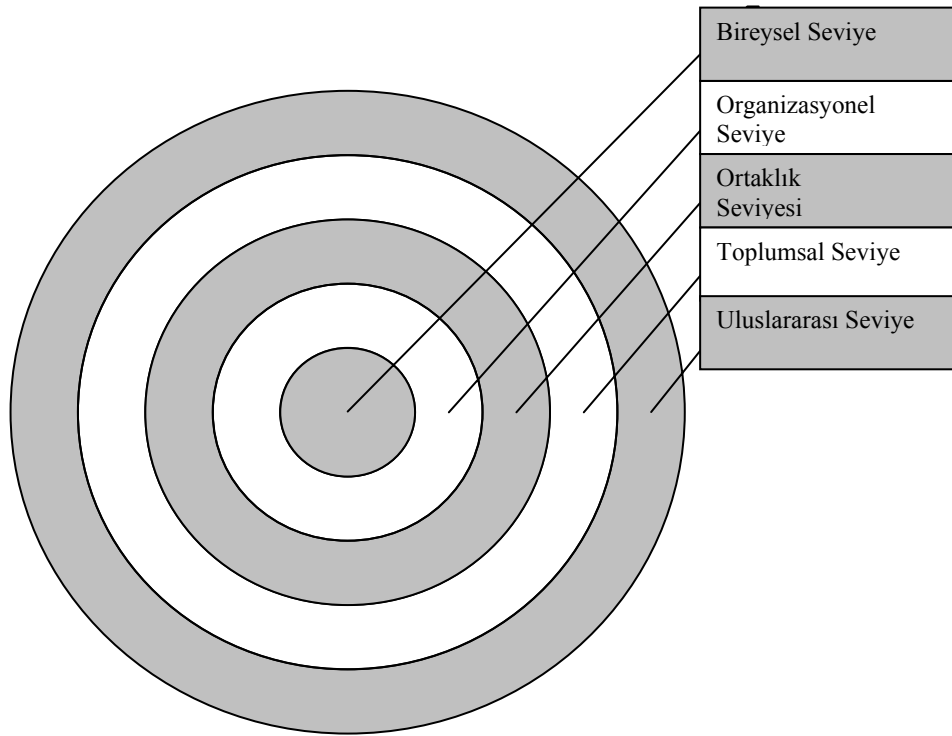
²² Axline, Larry L., “The Bottom Line on Ethics”, **Journal of Accountancy**, December, 1990, s.87.

insanlardan oluşmaktadır. Örgüte sorumluluk yüklense de, asıl sorumluluk örgüt içindeki kişilere aittir.²³

4.1. İşletme etiği seviyeleri

İşletme etiği basitçe kişisel veya bireysel bir olay değildir. İşletme etiği birçok seviyede ve perspektifte işler. Carroll işletme etiğinin konularının işaret edebileceği beş seviyeyi ele almıştır.

İşletme etiği Şekil 1’de de gösterildiği üzere bireysel, organizasyonel, ortaklık, toplum, uluslararası seviyeleri gösterir. Ahlâki konuların kaynaklandığı ve farklı kazançların etkilediği seviyeleri tanımlayarak, ahlâki ikilemleri anlamak, hangi hareket tarzını takınacaklarını belirlemek zorunda olanlara açıklık getirir.



Şekil 1: İşletme Etiği Seviyeleri

(Kaynak: Carroll, Archie B., **Business&Society: Ethics&Stakeholder Management**, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1989, s.110.)

²³ Velasquez, Manuel G., **Business Ethics**, Prentice Hall, New Jersey, 1988, ss.18-22.

Bireysel seviyedeki etik sorunlar; bir masraf hesabında hile yapmak, hasta olmadığı halde hasta olduğunu söylemek, rüşvet kabul etmek veya bireysel zenginlik için yasal itibardan fedakârlık etmek gibi konulara işaret eder. Eğer bir etik konu bireysel sorumlulukları içeriyorsa veya bireysel sorumluluklarla sunuluyorsa, kişi bir yol seçmeden önce kendi etik dürtülerini ve standartlarını incelemek zorundadır.

Organizasyonel seviyede, etik konular şu durumlarda ortaya çıkar. Örneğin; bir kişi veya grubun firma uyumu kazancında kendi seviyesinden birilerinin yanlışlıklarına göz yummasına dair baskı yapıldığında; veya bir çalışanın kârı için etik dışı veya yasal olmayan bir faaliyette bulunması istendiğinde, eğer organizasyonel seviyede etik konular ortaya çıkarsa, organizasyonel üyeler karar vermeden önce firmanın politikalarını ve prosedürlerini incelemelidir.

Ortaklık seviyesinde, muhasebeci, avukat, doktor ya da yöneticiler kendi profesyonel ortaklarının imtiyazlarını tercih edebilirler ya da iş ilişkilerinde etik değerlere uyabilirler. Örnek olarak; vergi amaçları için şüpheli maddeleri indirmek, azaltmak, ya da pazarlık isteğini belirtmek ya da zararlı reçeteler yazmak gibi.

Toplumsal seviyede, kanunlar, normlar, geleneksel yasalar ve ahlâki davranışlar yer alır. İtalya'da kabul edilen ahlâki ve yasal değerler, Amerika'da kabul edilmeyebilir. İş yapmadan önce diğer ülkelerin ahlâki ve yasal değerleri araştırılmalıdır.

Uluslararası seviyede, dinsel, kültürel ve politik değerleri içeren kararlarda etik çözümler bulmak zordur. Önemli ve belirli işlerde nelerin kabul edilebileceğine dair, kanunlara ve müşterilere göre birleştirilebilecek kurallar koyulmalıdır.²⁴

4.2. İşletme etiğinin tarihsel gelişimi

1. 1960 öncesi yıllar
2. 1960'lı yıllar
3. 1970'ler
4. 1980'ler ve
5. 1990 yıllarıdır.

²⁴ Carroll, Archie B., **Business&Society: Ethics&Stakeholder Management**, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1989, ss.110-112.

4.2.1. İşletmelerde 1960 öncesi etik

Batıda, dini inançların dominant rolü sanayi devrimiyle önemli ölçüde azalmıştır. 20. Yüzyılın ilk çeyreğine kadar, Batı ülkelerinde egemen olan kapitalist felsefe, ekonomik kalkınma için işletmeleri bir araç olarak görmüş ve kazancın maksimumlaştırılması için, pek çok şey mübah olarak kabul edilmiştir. Örneğin, çalışma koşulları önemsenmemiş, doğal kaynakların hesapsız tüketimi, çevre kirliliği, kalitesiz üretim, yanıltıcı reklamlar göz ardı edilmiştir.

Piyasalarda gizli bir elin dengeyi sağladığına inanan Adam Smith ve o dönemdeki bazı liberaller, uzun dönemde iş hayatında bireylerin belli ölçüde de olsa birbirlerine karşı gayri şahsi davranışlarda bulunmasının olağan olduğunu vurguladıklarını görüyoruz. Örneğin; Poole ifade etmektedir ki, “Eğer alacaklı olduğu kimselere karşı vicdanlı yaklaşırsa, onları iflasa zorlayamaz. Oysa uzun vadede de en hayırlı davranışları doğuran sonuç fedakar olmayan davranıştır.” Ünlü liberallerden Bell ve Weber, insanı materyalist yaklaşımla bir madde olarak görmüş ve örgütte işçiye herhangi bir değer verilmesine önem vermemiştir.

Bu dönemlerde egemen tarım toplumu gerek bilim alanında gerekse, endüstri alanında etik değerleri göz ardı etmiştir. Daha çok atıl bir hayat anlayışı benimsenmiş mistik duygular egemen olmuştur. “Nitekim, Votaire'den Marks'a tüm aydınlanma düşünürleri, dinin fetişizmden ve boş inançlardan ibaret olduğuna dolayısıyla da, 20. Yüzyılda da ortadan kaybolacağına inanmışlardır. Oysa bu yüzyılda insanların ilerleme idealinden dinsel inanca yöneldiğine tanık olunmuştur. Bilime ve akılcı olana duyulan inancın yerini duygusallığa ve akılcı olmayana özellikle değer veren dinsel bir coşku almıştır.”²⁵

1960 öncesi ABD, kapitalizm kavramını sorgulayan mücadeleci birçok aşama geçirmiştir. 1920'lerde ABD'nde de ilerleme hareketi olarak nitelendirilen hareketle birlikte, vatandaşlara eğitim, eğlence, sağlık ve emeklilik için yeterli olabilecek gelir olarak tanımlanan “geçimlik maaşı (living wages)” sağlanmaya çalışılmıştır. İşletmelerden, bir ailenin geçimlik maaşını tehlikeye sokabilecek haksız fiyat artışları ve diğer uygulamaları konusunda dikkatli olmaları istenmiştir. 1930'larda ülkenin yaşadığı sorunlardan dolayı

²⁵ Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, ss.75-79.

özellikle işletmeleri suçlayan New Deal programı gelmiştir. Aile gelirlerinin artırılma yolunda işletmelerin devletle daha yakın çalışmaları istenmiştir. 1950’lerde New Deal (Yenilik anlaşması) programı A.B.D Başkanı Harry S.Truman tarafından Fair Deal (Dürüstlük anlaşması) programı olarak yeniden şekillendirilmiştir. Bu program, sivil haklara ve işletmelerin çevre sorumlulukları gibi etik konulara yöneliktir.²⁶ Harry S.Truman’ın katkılarıyla bu dönemde işletmeler vatandaşlık hakları ve çevresel sorunları, ahlâki sorunlar olarak görmüşlerdir.

1960 öncesinde, işletmelere ilişkin etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler, adil ücretler, iş uygulamaları ve kapitalizm ahlâki konularındaki sorunları yüksek sesle dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde dinsel gelenekler iş ahlâkının temelini oluşturmuştur.²⁷

Bu dönemde eğitim kurumlarında iş ahlâki dersleri programlarda yer almaya başlamıştır. Akademisyenler iş ahlâki konusunda teorik eserler vermeye çalışmışlardır. W.E. Borden ve C.L. Hopper’in 1921 yılında Chicago’da yayınladıkları “Bankacılık ve İş Ahlâki” isimli eser ilk teorik ve sistematik çalışma olmuştur. Bu çalışma üniversitelerde okutulan ilk iş ahlâki kitabıdır.²⁸

“Papal Encyclicals” serileri içinde dile getirilen katolik sosyal etiği, materyalist değerlerden çok hümanistik değerler üzerinde dururken, yoksulların yaşam koşullarını iyileştirmeye hizmet etmekte ve çalışanların hakları, geçimlik maaş ve iş ahlâki gibi konuları da içermektedir. Bazı Katolik kolej ve üniversiteler toplumsal etik konusunda dersler vermeye başlamışlardır. Protestanlar da ilahiyat okullarında ve seminerlerinde etik ile ilgili dersler vermeye başlamış ve iş hayatında etik ve ahlâk konularına yönelmişlerdir. Protestan iş etiği, bireyleri sıkı çalışmaya, tutumlu olmaya teşvik ederken, diğer taraftan kapitalist sistem içinde de başarı sağlamaktadır. Bu tür dini gelenekler, iş etiği alanının geleceği için bir temel olmuştur. Her bir din kendi ahlâki kavramlarını yalnızca iş hayatına değil, devlete, politikaya, aileye, kişisel yaşama ve yaşamın tüm yönlerine de uygulamıştır.²⁹

²⁶ De George, Richard T., “The Status of Business Ethics: Past and Future”, **Journal of Business Ethics**, No. 6, April 1987, s.210.

²⁷ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., s.7.

²⁸ Arslan, a.g.e., s.38.

²⁹ De George, a.g.m.(Adı Geçen Makale), s.270.

4.2.2. 1960'lar : İş dünyasında toplumsal konuların yükselişi

Bu dönemde toplum birçok ahlâki sorunla karşı karşıya kalmıştır. Toplumun ekonomik ve sosyal hakları konusunda hem hükümetler hem de işletmeler birçok eleştiriye maruz kalmıştır. 1960'lı yıllarda şehir merkezlerinin kirlenmesi ve bozulması, toksit ve nükleer atıkların boşaltılması ve kirlilik gibi ekolojik sorunların giderek arttığı görülmüştür. Bu dönem aynı zamanda tüketimin yükseldiği dönemdir. Bağımsız bireyler, gruplar ve organizasyonların müşteri olarak kendi haklarını korumak için çabaladıkları görülmektedir. 1962 yılında A.B.D Başkanı John F.Kennedy, “Tüketici Haklarını Koruma Konusundaki Özel Mesajı”nı yayınlamıştır. Bu mesaj tüketicilerin dört temel hakkı olan; güvenlik hakkı, bilgilenme hakkı, seçme hakkı, temsil edilme ve seslerini duyurma haklarını kapsamaktadır. Bunlar “Tüketici Hakları Bildirgesi” olarak bilinmektedir.³⁰

Modern anlamda tüketici hareketinin başlangıcı, genelde otomobil endüstrisini özelde de General Motors işletmesini, insanların yaşamları ve güvenliklerini tehlikeye sokarak kâr elde etmesi nedeniyle eleştiren Ralph Nader'in 1965 yılında “Unsafe at Any Speed” adlı yayını sunması olarak kabul edilir.³¹

Kennedy'den sonra başkan olarak Johnson'un gelişiyle birlikte Büyük Toplum anlayışı içinde ulusal kapitalizm daha da yaygınlaşmıştır. Johnson, iş çevresine hitap ederek Amerikan hükümetinin sorumluluğunun vatandaşlarına bir dereceye kadar ekonomik denge sağlamak olduğunu belirtmiştir. Ekonominin dengesini bozabilecek faaliyetler etik olmayan ve kanun dışı olarak nitelendirilmeye başlanmıştır.³²

4.2.3. 1970'ler : Yükselen bir çalışma alanı olarak işletme etiği

Bu dönemde firmaların yolsuzluklara ve skandallara karışması iş ahlâkına olan ilgiyi arttırmıştır. Toplumsal kaygılar nedeniyle birçok işletme çalışanlarının iş ahlâki eğitiminden geçmeleri gerektiğini kavramış ve bu durum iş ahlâki alanındaki çalışmaların sayısını da arttırmıştır. Ancak, ahlâki sorunlarla sosyal sorunları ayırt etmede güçlüklerle karşılaşmıştır.³³

İşletme Etiği 1970'lerde yeni bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır. İlahiyatçılar ve din düşünürleri belirli dinsel ilkelerin işletme faaliyetlerine

³⁰ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., s.8.

³¹ Carroll, a.g.e., s.31.

³² Ferrel - Fraedrich, a.g.e., s.9.

³³ Özgener, a.g.e., s.62.

uygulanabileceğini ileri sürerek iş ahlâkına temel oluşturmuşlardır. Bundan sonra, işletme profesörleri işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda yazılar yazmaya ve dersler vermeye başlamıştır. Felsefeciler işletme etiği disiplinini yapılandırmak için ahlâk teorileri ve felsefi analizi uygulayarak bu alana girmişlerdir. İşletmeler kamuoyu imajı ile daha fazla ilgilenir hale gelmişlerdir. Diğer taraftan sosyal talepler yükseldikçe, birçok işletme etik konulara doğrudan işaret etmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. İşletmelerde sosyal sorumluluk, etik ve ahlâk konularının tartışıldığı konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır. İş etiği konuları ile ilgilenen merkezler kurulmuştur. Disiplinler arası toplantılar; işletme profesörlerini, din adamlarını, felsefecileri ve işadamlarını bir araya getirmiştir.³⁴

1970'lerin sonunda rüşvetçilik, yanıltıcı reklam, fiyat çatışması, ürün ve çevre güvenliği gibi birçok temel etik konu ortaya çıkmıştır. İş etiği tüm bunları kapsayan genel bir ifade haline gelirken, artık iş ve etik gibi birbirine zıt olan iki kelimedenden oluşan bir terim biçiminde değerlendirilmemektedir. Akademik kökenli araştırmacılar özellikle yönetim ve pazarlama alanlarında etik konularını tanımlamaya çalışan araştırmalar yürütmeye, iş adamlarının belli durumlarda nasıl davranabileceklerini ortaya koymaya başlamışlardır. Ancak, etik karar alma sürecinin nasıl işlediğini ortaya koyan ve bu süreci etkileyen birçok değişkeni tanımlayan çok sınırlı bir çaba gösterilmiştir.

Örneğin 1970'li yıllarda rasyonellik ve pozitivizmin, modernliğin etkili tanımında kullanılmadığı görülmektedir. Modernliğin bilim anlayışına göre; örneğin pozitivizm gözlüğünden bakıldığında, bilim adamının etiğe yaklaşım tarzının nasıl olacağı da tartışılmaktadır. Pozitivizme göre, bilim adamının bir araştırmaya yönelen nedenler, etik eğilimleri bir sorun yaratmamaktadır. İyi ya da kötü olduğu için bir konunun seçilmesi bilime aykırı değildir. Bilim adamı araştırmaya girdiği andan itibaren, kapılarını etik deney dünyaya kapatmaktadır. Araştırma bittikten sonra da nerede, nasıl kullanacağı ancak etik bir tercih sorunu olmakla kalmaktadır. Yani, modernliğin pozitivizm anlayışına göre, bilim adamı etikle ilişkisini kesmiş değildir, fakat etik kaygıları araştırma sahasından dışlamaktadır.³⁵

³⁴ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., ss.8-9.

³⁵ Kirel, a.g.e., s.13.

4.2.4. 1980'ler : Başlangıçta birlik

1980'lerde İşletme fakülteleri, iş uygulamalarında bir inceleme alanı olarak iş ahlâkını kabul etmişlerdir. Farklı ilgi alanlarına sahip kurumların sayılarının giderek artması iş etiği alanının gelişmesini sağlamışlardır. Ayrıca globalleşme ve ekonomik bütünleşme eğilimleri nedeniyle bu dönemde birçok tarife ve engel kaldırılmıştır. İşletme etiği konusu General Electric Co., The Chase Manhattan Corporation, General Motors, Atlantic Richfield Co., Caterpillar Inc., Johnson-Johnson Inc., gibi önde gelen şirketler başta olmak üzere pek çok işletmenin temel endişesi haline gelmiştir.³⁶

1980'lerde Reagan, Bush döneminde ekonominin devlet tarafından değil, rekabet tarafından yönlendirilmesi gerektiği düşünceleri hakim olmuştur. Örneğin birçok tarife ve ticari engel kaldırılmıştır. İşletmeler giderek global atmosfer içinde karışarak kaybolmuş ve mahrum edilmiştir. Böylece işletme kuralları bu yeni atmosfer nedeniyle inanılmaz bir hızda değişim göstermiştir. Örneğin ulusal düzeyde kurulmuş olan işletmeler uluslararası düzeyde faaliyet göstermeye başlarken, kendilerini anlayamadıkları değer yapılarının içinde bulmuşlardır.³⁷

4.2.5. 1990'larda İşletme etiği

Reagan, Bush dönemi Amerikan şirketlerinin yabancı işletmelerle eşit bir temelde rekabet etmesi yolunda, Amerikan hükümetinin uzlaşmacı bir liderlik biçimi uygulandığı Clinton dönemi ile yer değiştirmiştir. Sonuç olarak, çok uluslu olarak rekabetçi mamullerden çelik ve diğer mallar üzerindeki tarifeler artık arttırılmamaktadır. Avrupa Topluluğu ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşmaları birer norm haline gelmektedir. Serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır. Daha fazla işletme rakipleriyle ortaklıklar içine girmekte ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışardan gelen yardımlarla sürdürmektedir. 1990'larda, hükümetler artık işletmelerin global rekabet stratejilerinin bütünleşmiş bir parçası haline gelmektedirler.

Bugün işletme etiği, iş faaliyetlerinin ahlâk ile ilgilenen bir çalışma alanı haline gelmektedir. İşletme etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde ahlâk, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş faaliyetlerinde etik karar alma

³⁶ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., s.9.

³⁷ Kirel, a.g.e., s.14.

süreci felsefik, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini bakış açılarından ele alınmaktadır. Yöneticiler ve bu konuda çalışan araştırmacılar bireylere ve örgütlere etik kararlar alma konusunda yardımcı olabilecek sistematik rehberler geliştirmeye çalışmaktadır.

Dünya teknolojik açıdan küçülmeye devam ederken, işletmeler birbirleriyle benzer değerlere sahip olmayan diğer kültürlerle giderek daha fazla ilişki içine girmektedirler. Sonuç olarak, çok uluslu işletmeler neden olduğunu anlamaksızın daha fazla etik çatışma içinde kalma riski altındadır.³⁸

Etiğin, işletmelerin başarısı ve varlıkları açısından bir zorunluluk haline getiren önemli toplumsal gelişmelerin başında, haberleşme ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler gelir. Bu gelişme, mesafe kavramını ortadan kaldırmış, bilgileri her an kolaylıkla ulaşılabilir kılmıştır. Uluslararası rekabetin artması, ulus-devletin anlamsızlaşması ve globalleşme gibi olguların da büyük etkisi olmuştur. Bu radikal değişimler, işletmeleri bir yandan faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini gözden geçirmeye, öte yandan da değişimlere anında cevap verecek esnek yapılar oluşturmaya itmiştir.³⁹

Sonuçta birçok işletme hiyerarşik yapılanmadan şebeke esaslı üretim sistemleri, yalınlaşma, şebeke organizasyonlar, dış kaynaklı eleman kullanımına kadar farklı biçimlerde yapısal küçülmelere gitmek zorunda kalmıştır. Bu yeni yapılanma biçimleri, çekirdek işletmenin daha çok sayıda çevre unsurları ile yakın karşılıklı ilişkilere geçmesi sonucunu doğurmuştur. Artan bu etkileşim, işletmenin iş çevresindeki değişimlere ve sosyal faktörlere daha bağımlı ve daha duyarlı olmalarını, dolayısıyla sosyal sorumluluk düzeylerini yükseltmelerini gerektirmiştir.⁴⁰

4.3. İşletme etiği kuramları

İşletme etiği, etiğin iş hayatındaki uygulamalı bir dalıdır. İşletme yöneticileri ve çalışanları günlük faaliyetlerinde yargılarda bulunurken ve eylemlerini gerçekleştirirken sıkça etik ikilemlere düşerler. Bu etik ikilemleri çözümleyebilmek ve eylemlerini meşrulaştırmak için etik düşünce yöntemlerine başvururlar. Böylelikle etik kuramlar işletmelerde etik karar alma sürecini formüle eden bir araç olarak karşımıza çıkar.

³⁸ Kirel, a.g.e., ss.14-15.

³⁹ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.289.

⁴⁰ Jones, Marc T., "The Institutional Determinants of Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, No.20, 1999, s.176.

İşletme etiği kuramları genellikle Teleolojik ve Deontolojik Etik Kuramlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenir.

4.3.1. Teleolojik etik kuramlar

Teleolojik etik, kararların sonuçları üzerinde durur. Yani, bir eylemin iyiliğini ve kötülüğünü, doğruluğunu ve yanlışlığını sonuçlarıyla saptar. Bir karar doğurduğu sonuçlara bakılarak etik veya etik dışı olarak nitelendirilir. Bu değerlendirmede temel husus, sonuçların kime yönelik olduğudur.⁴¹ Bu bağlamda başlıca iki teleolojik kuramdan egoizm ve faydacılık olarak bahsedilebilir.

4.3.1.1. Egoizm (Bencillik)

Bencillik bireylerin uzun dönemli çıkarları üzerinde odaklanmaktadır. Buna göre, uzun dönemde diğer alternatiflerle karşılaştırıldığında bireye maksimum düzeyde yarar sağlayacak eylem tarzı, doğru ve ahlâki bir eylem olacaktır.⁴²

Bencillik taraftarları, çıkarı her bir birey için ayrıca tanımlayarak, kişisel çıkarları maksimize eden kararı etik açıdan doğru olarak kabul etmektedir. Bencil için kişisel çıkar; fiziksel iyilik, güç, şehvet olabileceği gibi tatmin edici bir kariyer, iyi bir aile yaşamı sağlık ya da bunun gibi herhangi bir şey olabilir. Alternatif kararlar arasında bir seçim yapmak zorunda kalan bir egoist, bireysel çıkarını maksimize edecek olan alternatifini seçecektir. Bir bencili yönlendiren düşünce şöyle özetlenebilir, “çıkarın açısından en fazla iyiyi sağlayan eyleme yönel”.⁴³

Bencillik yaklaşımına dayalı kararlar başkaları açısından doğuracağı sonuçlara bakmaksızın, bir çıkar grubu için en iyi sonuçları sağlamak amacıyla alınır. Bu diğer bireylerin bu karardan mutlaka zarar göreceklere anlamına gelmez. Birey veya işletme için yararlı kararlar aynı zamanda ülkeye veya topluma da yararlı olabilir. Ancak çıkar grubu dışındakilere yönelik bu faydalar, karar vericinin analizi dışındadır.⁴⁴

⁴¹ Boatright, a.g.e., ss.31-32.

⁴² “Organizational Consequences Marketing Ethics and Sales Force Supervision: Further Empirical Evidence”, **Journal of Business Ethics**, No.17, 1989, s.334.

⁴³ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., s.55.

⁴⁴ Fritzscher, David J., **Business Ethics**, Mc Graw-Hill International Editions, New York, 1997, s.47.

Bir eylem, uzun dönemde bir birey için diğer seçeneklere oranla iyi sonuçlar üretiyorsa, bu eylem ahlâka uygundur. Dolayısıyla bir kişi için en iyi sonuca neden olan eylemler yapılmalıdır.

Bu kuramın zayıflığı, ayrımcılık, kirlenme, güvenli olmayan ürünlerin üretimi gibidir. İş uygulamalarına karşı önlemler geliştirmemesi ve iki kişi arasındaki egoist çıkar çatışmalarını çözememiş olmasıdır.⁴⁵

Bireysel yararların zamanla bireysel çıkarlara dönüşmesi nedeniyle uygulamada bir takım sapmalar ortaya çıkabilmektedir.⁴⁶

4.3.1.2. Utilitarianism (Faydacılık)

Bir eylemin en iyi sonuçlara neden olduğu sürece doğru olduğu veya kötü sonuçları dengelediği sürece doğru olduğu kuramına dayanmaktadır. Eylemlerde yer alan herkes için en iyi çıkarların olması gerektiği üzerinde durur.⁴⁷

Faydacıların iki alt sınıfı, davranışsal faydacılık ve kurallı faydacılıktır.

Davranışçılar, toplum için yetersiz sonuçlara neden olan eylemlerin ahlâki olmadığını savunmaktadır. Bir eylemin, çoğunluktaki insanlar için iyi sonuç yarattığı sürece ahlâki olarak doğru olduğuna inanmaktadırlar.

Kuralcılar ise, istenen sonucun gerçekleştirilmesini sağlayacak kural dizilerinin kullanılmasını üzerinde odaklanırlar. En çok kişi için en iyi sonuçların elde edilmesinde belirledikleri kuralları kullanırlar. Bir eylemin gerçekleştirilmesinde kullanılan kuralın değerini öğrenmek isterler.⁴⁸

Örneğin, “müşterilere yalan söylememe” kuralını ele alalım. Davranışsal faydacılığa göre, müşterilere yalan söyleme sonucu ortaya çıkan önemli faydalar yalan söylemenin maliyetlerinden fazlaysa, yalan söyleme etik bir davranıştır. Kurallı faydacılık ise önce, yalanın zaman içinde müşteri kitleleri üzerinde yaratacağı etkilerin neler olduğu sorusunu sorar. Müşteriye söylenen yalanın uzun dönemdeki sonuçları güven, müşteri tatmini, müşteri sadakati ve pazar payı kaybıdır. Böylelikle yalan

⁴⁵ Tsalikis, John - Fritische, David J., “Business Ethics: A Literature Review With a Focus on Marketing Ethics”, **Journal of Business Ethics**, No.8, 1989, s.69.

⁴⁶ McHugh, a.g.e., s.25.

⁴⁷ Snoeyenbos, Milton - Almeder, Robert - Humber, James, **Business Ethics**, Buffalo, New York, 1992, s.481.

⁴⁸ Reidenbach, Eric - Donald, Robin, “Some Initial Steps Toward The Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities”, **Journal of Business Ethics**, No.7, 1988, ss.871-879.

söyleme davranışı maksimum fayda yaratmamaktadır. O zaman “müşteriye yalan söylememe”, etik bir kuraldır.

Görüldüğü gibi, davranışsal faydacılık tek bir davranışın toplam sonuçlarını incelerken, kurallı faydacılık bir dizi davranıştan doğan toplam sonuçlar üzerinde durur. Davranışsal faydacılık kısa vadeli, kurallı faydacılık ise uzun vadeli yaklaşım olarak da görülebilir. Kurallı faydacılık yaklaşımına göre geliştirilen kurallar, en çok insan için en çok fayda yaratır ve bu nedenle etik olarak nitelendirilir.⁴⁹

Etik karar alma sürecinde teleolojik yaklaşımlar kullanan yöneticiler birkaç güçlükle karşı karşıya kalırlar. Bunlar aynı zamanda, söz konusu yaklaşımların eleştirilen yönlerini oluşturur. Birinci olarak, hem bencillik hem faydacılık kıstaslarının doğru biçimde uygulanabilmesi, bir davranışın tüm sonuçlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür. Oysa işletme kararlarının tüm sonuçlarının saptanması, hele ölçülmesi, çok zor hatta bazı durumlarda olanaksızdır. İkinci önemli güçlük, çoğu kararın kolaylıkla ölçülemeyen ve ortak ölçüm birimi ile ifade edilemeyen ikincil sonuçlar doğurmasından kaynaklanır.⁵⁰ Üçüncü olarak, net toplam faydanın maksimizasyonu, bazı kimseler için zarar yaratacak eylemler gerektirebilir. Son olarak da, bir karardan sağlanan fayda farklı paydaş grupları, hatta bir grup içindeki farklı bireyler için farklı anlam ifade edebilir ve farklı öneme sahip olabilir.⁵¹

İş dünyası tarafından faydacılık geniş ölçüde kabul edilmiş olsa da bu kuramın zayıflığı en çok kişi için en iyi olanın belirlenmesindeki zorluktur.

Faydacılık, karar veren kişinin bir eylemin tüm sonuçlarını değerlendirmesini güçlendirir ve toplum için en iyi kararın verilmesini sağlar.⁵²

Faydacılar, birçok kararın fayda ve bedelinin bunların parasal karşılığı ile değerlendirilerek saptanabileceğini ileri sürerler. Örneğin, otomobillerdeki güvenlik ekipmanının faydaları insanların ve malların uğrayabileceği fiziksel bir zarardan tasarruf edilecek parasal miktar ile saptanabilir. Bunun yanında, faydacılar bir davranışın olası tüm etkilerinin tam olarak tanımlanması ve ölçülmesinin faydacılık görüşü tarafından zorunlu kılınmadığını ifade ederler. Faydacılık, bazı ölçümlerin

⁴⁹ Fritzscher, a.g.e., s.49.

⁵⁰ Wood, J.Donna, **Business and Society**, Harper Collins Publishing, USA, 1990, s.202.

⁵¹ Kirel, a.g.e., s.34.

⁵² Reidenbach - Donald, a.g.m., ss.871-879.

niceliksel ölçümlerden daha az netlik göstereceğini bilerek, yalnızca etkilerin açıkça belirtilmesi ve analiz edilmesini ister.

Diğer eleştiriler, faydacılığın hak ve adalet konularına ilişkin ahlâk yaklaşımı üzerinde odaklanır. Bu eleştirileri yöneltenler, faydacı kurallara göre ahlâken doğru olan bir davranışın, aynı zamanda insanların haklarını ihlal edebileceğini ya da adaletsizliğe neden olabileceğini ifade ederler. Örneğin, uzlaşma görüşmeleri sırasında aldatıcı olan bir şirket, çalışanların yararına yönelik bir anlaşmayı kazanabilir, fakat bunu yaparken şirket diğer tarafların açıklama yapma hakkını ihlal etmiştir.

Bazı ahlâk felsefecileri faydacılığın sınırlarına ilişkin iki sonuç çıkarmışlardır.

1. Bir davranış, yaşam, ölüm ya da sağlık gibi ölçülmesi zor olan nicelik değerlerini kapsıyorsa, faydacılığın kullanılmasının zor olduğunu ifade ederler.
2. Faydacılığın haklar ve adaletle yeteri kadar ilgilenmediğini söylerler.⁵³

4.3.2. Deontolojik etik kuramlar

Bu kuramlar sonuçlar üzerinde durmaktan çok, özel bir davranışın içerdiği amaç ve yöntemler, eylemlerin altında yatan motivasyonların önemi, öğelerin özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. Sonuçla ilgili olmayan kuramlar kapsamında yer alan deontolojik kuramların temel inancı davranışın iç doğruluğudur.

Deontolojik felsefe doğru ve yanlışın evrensel ilkeleri üzerinde odaklanmaktadır. Temel prensip, aynı durumla karşılaşan herkesin aynı eylemde bulunmasıdır. Alt sınıfları ise, eylemci deontoloji ve kuralcı deontolojidir. Kuralcı deontolojiye göre, kurallar duruma egemen olup zorunluluğa hazırlanma ve uyma önemlidir. Eylemci deontolojistlere göre ise, durumsal değişkenler kurallara egemen olup, eylemler eylemin doğası ile yargılanmalıdır.⁵⁴

Deontolojik etik kuramlar; Adalet Kuramı, Kant Etiği (Kural Etiği) ve Haklara Dayalı Etik olmak üzere üçe ayrılır.

4.3.2.1. Adalet kuramı

Adalet üzerine temellendirilmiş etik kuramları, bir grubun üyeleri arasında dağıtılan fayda ve sorumlulukların dengesine ya da kanunların, kuralların ve

⁵³ Kirel, a.g.e., ss.34-35.

⁵⁴ Fraedrich, John, "The Ethical Behavior of Retail Managers", **Journal of Business Ethics**, No.12, 1993, ss.207-209.

politikaların uygulanmasından doğan sonuçlara bakan karşılaştırmalı bir yöntem kullanır. Adalet temelli etiği kullanan ahlâk felsefecileri, yalnızca davranışların sonuçlarının faydacı sonuçları önemsemeyip etkisiz hale getireceğini ileri sürmektedirler. Adalet temelli etik yaklaşımı savunanlar, toplumun büyük bir kısmı bir davranıştan fayda elde etse de, bazı üyeler adaletsiz bir sonuçla karşılaşacaklarsa, bu durumda davranışı genellikle dikkate almazlar.⁵⁵

Adalet kuramı kendi içinde üç gruba ayrılır: dağıtım adaleti, cezalandırma adaleti ve tazminat adaletidir.⁵⁶

1. Dağıtım adaleti: Toplumda insanlar arasında dağıtılması gereken birçok yarar ve sorumluluk vardır. Yararlar gelirler, işler, servet, eğitim, boş zaman vb.(Ve benzeri) içerir. Sorumluluklar arasında çalışma, vergi ödeme, sosyal ve hükümet ödevleri sayılabilir. Bu yararların ve sorumlulukların toplum üyeleri arasında adil bir şekilde dağıtılması gerekir. Prensip olarak eşitler eşit, eşitsizler de eşitsizlik derecelerine ve türlerine orantılı olarak eşitsiz muamele görmelidir. Bu eşitsizlik etnik grup, cinsiyet, ırk, yaş gibi kriterlere göre değil de, bireyler arası göreceli farklılıklara dayanmalıdır. Toplumsal yarar ve sorumlulukların böyle bir anlayışa göre adil dağılmasını sağlayan kararlar, etik açıdan doğrudur.

2. Cezalandırma adaleti: Böyle bir adalet anlayışı suçluların saptanması, cezaların belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinde adil davranılması ile ilgilidir. Cezanın adil olması için her şeyden evvel, insanın gerçekten suçlu olduğu kesin olarak tespit edilmelidir. Bu adli soruşturma süreciyle ortaya çıkar. Adil cezalandırma aynı zamanda suça uygun ve tutarlı olmalıdır. Cezalandırma sürecinde adil davranmamak, etik kurallara aykırıdır.

İşletmelerde cezalandırmada görülebilen adaletsizlik çoğu zaman örgütsel hiyerarşiden kaynaklanır. Örneğin, fiilen toksik atıkları nehre boşaltan, nakit hesapları ile oynayan veya laboratuvar test sonuçlarını değiştiren alt kademe çalışanlarının belirlenmesi ve cezalandırılması kolay olabilir. Ancak, çoğu zaman işten çıkartma veya başka zararlarla tehdit ederek, bu fiillerin işlenmesi için emir veren üst kademe yöneticilerinin belirlenmesi ve sorumlu tutulması çok daha zordur. Eylemi fiilen

⁵⁵ Kirel, a.g.e., s.39.

⁵⁶ Wood, a.g.e., s.208.

gerçekleştiren insan, emir verene kıyasla daha az suçlu olabilir ve dolayısıyla cezası da daha az olmalıdır ki, cezalandırma adaleti sağlansın.

3. Tazminat adaleti: Yanlış karardan madur olan tarafın zararının karşılanması ile ilgilidir.⁵⁷ Burada madurun zarar görmeden önceki duruma getirilmesi esastır. Ancak tazminatın tam olarak sağlanamayacağı durumlar da olabilir. Bir iş kazasında kaybedilen hayat geri getirilemez, rakiplere sızdırılan bilgiler gizliliğini tekrar kazanamaz. Bu durumlarda zarar veren taraftan, zararın yaklaşık olarak rayicini karşılaması talep edilir.

Felsefeci John Rawls dağıtıcı adalet kuramını öne sürmüştür.

1. Eşit özgürlük prensibi: Her bir kişinin temel özgürlükleri diğerlerinin özgürlükleri ile eşit olmalıdır. Bu özgürlükler, aynı zamanda başkalarının saldırılarından korunmalıdır.

2. Farklılık prensibi: Toplumlar da bir takım eşitsizlikler görülecektir. Fakat (hasta, sakat gibi) dezavantajlı kimselere toplumun yardımcı olması gerekmektedir.

3. Fırsat eşitliği prensibi: Her bir kişi toplum tarafından sunulan en iyi konumları elde etmede eşit fırsata sahip olmalıdır.⁵⁸

Eşit özgürlük prensibi, bireyin topluluğun haklarıyla karşılıklı uyum içinde eşit söz özgürlüğü hakkına sahip olması gerektiğini ifade eder. Her birey temel özgürlükler konusunda eşit haklara sahiptir.⁵⁹ İfade özgürlüğü, seçme hakkı, kişisel varlık edinme hakkı gibi batılı toplumlarda geçerli olan birçok temel özgürlüğü kapsamaktadır. Bu prensip aynı zamanda örgütlerin anlaşmalarda rüşvet verme ya da aldatıcı uygulamalarla uğraşarak çalışanların kişisel dokunulmazlıklarına saldıramaz. Örneğin, rüşvet ve aldatma, kişilerin temel olan serbest seçim özgürlüklerini sınırlandırmaktadır.

Farklılık prensibi toplumun en fazla ihtiyaç içinde olanları koruması gerektiğini açıkça ifade eder. Bu prensip, aynı zamanda örgütlerdeki yöneticilerin firmalarındaki mevcut kaynakların en etkin biçimde kullanılmaları gerektiğini belirtir. Yöneticiler, bunu yerine getirmedikleri takdirde, toplum diğer durumda olabileceğinden daha az

⁵⁷ Fritzscher, a.g.e., s.55.

⁵⁸ Kirel, a.g.e., s.39.

⁵⁹ Özgener, a.g.e., s.47.

üretken olacaktır. Eğer toplum daha az üretken olursa, daha üretken olabilecek dezavantajlı gruplara pek bir fayda sağlamayacaktır.

Fırsat eşitliği prensibi, çaba, katkı ve yeteneğe dayalı toplumlarda insanların gelişmesine imkan verilmesi gerektiğini belirtir. Örgütler, insanları işe alırken işi yapabilecek kişileri niteliklerine göre seçmelidirler. Gerekli yetenek ve özelliklere sahip olmayan kimseler, yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim ve öğretime girmede eşit haklara sahip olmalıdır.

Felsefeci Robert Nozick, Rawls'un kuramıyla zıtlaşan özgürlükçü felsefeye dayalı bir adalet kuramı ileri sürmüştür. Nozick, hak kazanımı kuramını varlığın kazanımı ve aktarımındaki adaleti anlama yolu olarak sunmuştur. Bu etik kuram, temelde bir toplumda mal ve hizmetlerin kazanımı ve aktarımının yalnızca insanların serbest seçimleriyle yapıldığı sürece adaletli olduğunu belirtmektedir. Adaletli aktarımlar kapsamında bir kişinin mal, hediye, miras, kumar kazancı elde etmek için para ya da emeğini harcaması ya da sahibi bilinmeyen bir mülkü bulması sayılabilir.

Adaletli olmayan aktarımlar ise; çalma, hile yapma, köle çalıştırma, dolandırma ve mülk gasp etmektir. Bu kurama göre, mülkün zorunlu olarak yeniden dağıtımı yalnızca daha önceki adaletli olmayan davranışı düzeltmek amacıyla yapıldığı zaman adaletlidir. Çalınmış mülkün polis tarafından mülk sahibine verilmesi adaletlidir. Mülkü hırsızın elinden alarak, hırsızın davranışı üzerinde sınırlama getirmek kuramın altında yatan temel hakkı ihlal etmez.

Hak kazanımı kuramı, bir kimsenin ihtiyacı olan kimselere yardım etmek üzere sahip olduğu mal ve hizmetlerden vermesi yönünde toplumun zorlayamayacağı tartışmasında kısıtlamalardan özgür olma temel hakkını kullanır. Kişilerin serbest seçimlerinden gelen herhangi bir yeniden dağıtım adaletlidir. Kişi üzerinde herhangi bir yeniden dağıtım, geçmişteki bu haksızlığı düzeltmedikçe adaletsizdir.⁶⁰

Adalet yaklaşımı işletme bazında ele alındığında toplumsal anlaşmalarla belirlenen temel hak ve özgürlükler ile ilgili yasaların işletmelerde uygulanması söz konusu olmaktadır. Buna göre, yöneticilerin karar verme sürecinde eşitlik, adalet,

⁶⁰ Kirel, a.g.e., ss.40-41.

tarafsızlık gibi etik ölçütleri dikkate alması gereklidir. Bu durumda ahlâki ikilemlerden kaynaklanan sorunların büyük ölçüde çözümlenebileceği ileri sürülmektedir.⁶¹

4.3.2.2. Kant etiği (Kural etiği)

Ödev ahlâkı, Immanuel Kant (1724-1801) tarafından geliştirilmiştir. Kant'a göre ödev, temelini ahlâk yasasına saygıda bulmaktadır. Ödev, yasaya saygıdan dolayı bir eylemi yapma zorunluluğudur. Kant; etik ilkelerin binlerce yıldır bilindiğini evrensel ve nesnel olduklarını belirtmiştir. Örneğin; “sana yapılmasını istemediğini sen de başkalarına yapma” kuralı tüm insanlık için her zaman geçerlidir. Bu kuralın bütünüyle işlediği bir dünya için çalışılmalıdır. Bireyin ödevi bu evrensel etik ilkeleri öğrenmek ve onlara uygun bir şekilde davranmaktır. Etik ilkeler doğru ya da yanlışın ne olduğuna karar verme hususunda bireyleri yönlendirecektir.⁶²

Kant ahlâkında esas olan mutluluk ya da fayda değil, mutluluğu hak etmek ve doğru olmaktır. Ahlâki davranmak için belli koşulların yerine gelmesi beklenmemelidir. Ahlâki davranış her koşulda ve durum ne olursa olsun ortaya konması gereken bir davranıştır.⁶³

4.3.2.3. Haklara dayalı etik

Hak bir kimsenin sahip olduğu yetkidir. Hak, bir kimsenin ne yaptığı ya da diğerlerinin bu kimseye ne yaptığı konusunda odaklanır. Hakların varlığını devam ettirebilmesi, kanuni sistemin bunları (kanuni haklar) tanımlamasına ya da etik standartlara (ahlâki haklara) dayalı olmasına bağlıdır. Haklar bir kimsenin ahlâki ya da kanuni açıdan doğru olan bir şeyi yapmasını ya da ahlâki veya kanuni açıdan bu kimse için doğru olan bir şeye sahip bir kimse olarak nitelendirilmesini sağlar. Hakların amacı, bir kimseyi başkalarının müdahalesi olmadan belli davranışları özgürce yerine getirmesini sağlamaktır. Ahlâki haklar evrenseldir. Bu haklar herhangi bir kanuni sistem içinde tüm insanlara her zaman uygulanır. Hakların üç temel özelliği vardır. Birincisi, diğer insanların, grupların ve toplumun, diğerlerinin haklarına saygı duymaları için ahlâki görevleri olduğudur. İkincisi, hakların insanların çıkarlarını elde etmede bağımsız ve eşit kimseler olduğunu savunmasıdır. Haklarla korunan alanlar, bu hakları

⁶¹ McHugh, a.g.e., s.27.

⁶² Özgener, a.g.e., ss.42-45.

⁶³ Arslan, a.g.e., s.12.

sınırlayarak elde edebilecek herhangi bir tahmini sosyal faydanın varlığını sürdürmektedir. Üçüncü olarak haklar, bir kimsenin davranışlarına ahlâki bir haklılık zemini sağlar. Bir başka deyimle, başkalarının haklarına müdahale eden kimseler haklı bulunmazken, bir kimsenin hakkını aramada yardımcı olanlar haklı bulunur. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde eşit yargı hakkı olmasına rağmen, çalışanlar örgütlerinde her zaman bir davanın yürürlükte olan kanun ve kurallarca ele alınması hakkına sahip değildirlere.

Hak temelli ahlâk görüşü insanların birbirlerine karşı belli ahlâki görevleri olduğunu ifade eder. Bu görüş, davranışların sonuçlarının, bu davranıştan değerlendirmede ya da rehber davranışlar için kurallar geliştirmede kullanılması gerektiği görüşünü reddeder. Hak temelli etik görüş ahlâki hakları, toplumun değil, bireylerin bakış açısından ifade eder. Bu tür bir etik anlayışı, başkalarının haklarını sınırlandırarak fayda elde eden insan sayısına bakmaz. Örneğin, bir kimse azınlık ya da karşıt taraf görüşünü ifade etse bile, özgür ifade hakkı Amerika'da geçerlidir. Hatta, faydacı konular hakları bir kenara itebilir.⁶⁴

Haklara dayalı etik yaklaşımı, insanların sırf insan oldukları için bir takım haklara sahip oldukları düşüncesine dayanır. Buna göre insanlar birbirlerinin haklarına saygı gösterme ve ihlal etmeme biçiminde karşılıklı ödevlere sahiptir. Söz konusu hakların bir kısmı devletin koyduğu yasalarca tanımlanır ve güvence altına alınır. Örneğin, yaşama hakkı, özgür ifade, eşit muamele, oy verme hakkı gibi bazı haklar ise, yasal sistemden bağımsız olarak ahlâki standartlardan kaynaklanan evrensel haklardır. Bu ahlâki haklar çoğu zaman yasalar tarafından da koruma altına alınır.⁶⁵ Örneğin, fiziksel tacize maruz kalmama ahlâki bir haktır. Saldırı, cinayet, işyeri ve ürün güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler, bu hakkı sağlamanın yasal araçlarıdır.

Haklar yaklaşımı, işletmelerin karar verme süreçlerinde koşullardan ve sonuçlardan bağımsız ve istisna tanımayan evrensel kurallar sağlar. Bunlar mutlak ödevlerdir. Hakların bireylerden esirgenmesi veya ihlal edilmesi etik olmayan davranış tarzıdır. Böyle bir davranışın bireysel çıkar sağlıyor olması, bu gerçeği değiştirmez. İşletme faaliyetleri ile ilgili başlıca altı temel hak sayılabilir. Bunlar yaşam ve güvenlik,

⁶⁴ Kirel, a.g.e., ss.36-37.

⁶⁵ Wood, a.g.e., s.204.

doğru bilgi, özel hayata saygı, irade özgürlüğü, ifade özgürlüğü ve özel mülkiyet haklarıdır.⁶⁶

5. Sosyal Sorumluluk Nedir?

Sosyal sorumluluğun anlam ve özellikle kapsamı toplumdan topluma, kurumdan kuruma, işletmeden işletmeye ve hatta kişiden kişiye değişebilir.⁶⁷

Sosyal sorumluluk iş ve kanunları sosyal amaçlara ulaşmada ve arttırmada birlikte kullanabilmektir.⁶⁸

Sosyal sorumluluk işletmenin kendi çıkarlarının yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren, eylemleri aramaya yönelik bir örgütsel yükümlülüğüdür.

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin iş ahlâkını, çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerini ve yasaları dikkate alarak, faaliyetlerinin toplumdaki etkisini ciddi bir şekilde değerlendirerek, ortaya çıkan sonuçlardan kendisini sorumlu hissederek sınırlarını kendisinin belirlediği topluma dönük faaliyetle, katkılar, yardımlar ve yükümlülükler bütünüdür.⁶⁹

Sosyal sorumluluklar, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir.⁷⁰

Şirketin sosyal sorumluluğu; şirketin bir görev veya zorunluluk dolayısıyla gerçekleştirmek zorunda olduğu faaliyetlerdir.⁷¹

Sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik işlevleri yanısıra sosyal alanda da başlıca iki işlevi yerine getirmeleri gerektiğini ifade eder. Bunlardan biri toplumsal refah düzeyinin korunması, diğeri de bu düzeyin yükseltilmesidir. Koruma işlevi, işletme faaliyetlerinin olumsuz sosyal etkilerini ve sosyal maliyetlerini azaltması veya ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Yükseltme işlevi de, işletme faaliyetlerinin sosyal faydayı arttıracak ve yeni faydalar yaratacak biçimde yürütmesini ve böylelikle yaşam kalitesinin yükseltilmesini ifade eder. Buna göre her bir sosyal sorumlu işletme,

⁶⁶ Fritzscher, a.g.e., s.52.

⁶⁷ Tosun, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1990, s.78.

⁶⁸ Frederick - Post - Davis, a.g.e., s.48.

⁶⁹ Özgener, a.g.e., ss.157-158.

⁷⁰ Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.110.

⁷¹ L'etang, Jacquire, "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues-Arising", **Journal of Business Ethics**, No.13, 1994, s.117.

faaliyetlerinin çalışanlar, müşteriler, çevre ve tüm diğer etkilenen ve etkileyen sosyal çevre unsurları üzerindeki etkilerinden sorumluluğunu üstlenir ve temel sosyal sorunların çözümünde katkılarda bulunur.⁷²

5.1. Dört boyutlu sosyal sorumluluk modeli

Dört boyutlu sosyal sorumluluk modeli, Şekil 2’de de görüldüğü üzere işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari sorumluluklarını içine alarak modern sosyal sorumluluk anlayışını kapsamlı olarak tanımlar. Toplumun işletmelerden temel beklentileri büyük ölçüde bu alt sorumlulukların çizdiği çerçeveye içine düşer. Tüm bu kategoriler, işletmenin toplam sosyal sorumluluğunun birer boyutu olup her işletmede belirli ölçülerde mevcuttur.

Sorumluluk Kategorisi	Toplumsal Beklenti	Örnekler
İhtiyari Sorumluluklar	Toplumun Arzu Ettiği	Mali destekler, eğitim sponsorluğu
		sosyal faaliyetler, filantropi
Etik Sorumluluklar	Toplumun Beklediği	Etik dışı davranışlarda bulunmama,
		yasaların öngördüğü minimumun
		üstünde davranma, etik liderliği üstlenme
Yasal Sorumluluklar	Toplumun Zorunlu Gördüğü	Tüm yasalara uyma, çevre koruma,
		Tüketici koruma yasalarına ve iş yasalarına
		uyma, anlaşmaları ihlal etmeme
Ekonomik Sorumluluklar	Toplumun Gerekli Gördüğü	Kar elde etme, satışlarını arttırma,
		maliyetleri minimize etme, bilge
		Stratejik kararlar alma

Şekil 2: Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli

(Kaynak: Carroll, a.g.e., s.30.)

⁷² Dinçer, Ömer - Fidan, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.65.

5.1.1. Ekonomik sorumluluklar

İşletmenin ekonomik sorumluluklarının sosyal sorumluluk kavramı içine dahil edilmesi garipsenebilir. Ancak işletmelerin her şeyden evvel ekonomik kuruluşlar olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle işletmeler her şeyden evvel, toplumun mal ve hizmet ihtiyaçlarını uygun fiyatlar karşılığında gidermek ve bu arada makul bir kâr ile süreklilik, büyüme ve yatırımcılarına gelir sağlamak ile yükümlüdürler.

5.1.2. Yasal sorumluluklar

Toplum ekonomik kuruluşlarına, sosyal anlaşmanın bir parçası olan fonksiyonlarını yerine getirmelerine izin verir ve karşılığında koyduğu kurallara, yasalara uymalarını bekler. İşletmelerin bu kurallara uyması, topluma karşı taşıdıkları yasal sorumluluğunun bir zorunluluğudur.

5.1.3. Etik sorumluluklar

Ekonomik ve yasal sorumluluklar çeşitli etik normlar içermesine rağmen, genellikle iş etiği, işletmelerin toplam sosyal sorumluluğu içerisinde ayrı bir kategori oluşturur. Etik sorumluluklar, yasallaşmamış olmakla beraber toplum üyelerinin işletmelerden beklediği faaliyetleri ve davranış biçimlerini içerir. Bu alanın sınırlarını kesin hatlarla çizmek mümkün olmadığı için işletmeler açısından yönetimi oldukça güçtür.

5.1.4. İhtiyari sorumluluklar

İhtiyari sorumluluklar, tamamen işletmenin seçimine ve isteğine bağlı olan sosyal faaliyetleri içerir. Bunların yerine getirilmesi ne emredilir, ne yasalarca zorunlu kılınır, ne de toplum tarafından net bir şekilde talep edilir. İhtiyari sorumluluklar, iyi bir vatandaş olarak toplumun refahını yükseltme, yaşam kalitesini artırma gibi tamamen gönüllü sosyal aktivitelerdir. Toplum işletmelerin bu tür davranışlarda bulunmasını ister, ancak böyle davranmayan işletmeleri etik dışı diye nitelendirmez.⁷³

5.2. Sosyal sorumluluk anlayışına yönelik değerlendirmeler

Sosyal sorumluluğa karşı çıkanlar, genellikle yukarıda incelenen kapsamlı sosyal sorumluluk modelini göz önünde bulundurmazlar. Yani sosyal sorumluluğu çok daha

⁷³ Carroll, a.g.e., ss.30-32.

dar anlamda, yalnızca işletmelerin sosyal, ekonomik nitelik taşımayan (etik ve ihtiyari sorumluluklar olarak tanımlanan) amaçlara ulaşma çabaları olarak görürler. Bazı eleştirmenler ise, sosyal sorumluluğu ihtiyari sorumluluklar kategorisi ile özdeşleştirirler. Aleyhinde görüşler ileri sürmelerine karşın, çok az sayıda düşünür sosyal sorumluluk anlayışının özüne karşı çıkar. Bu konudaki tartışmaların temelinde, işletmelerin bu sorumluluklara sahip olup olmaması sorusundan ziyade, üstlenecekleri sosyal sorumlulukların türü ve derecesi yatar.

İşletmelerin sosyal amaçlara da eğilmesi gerektiği düşüncesine karşı olanlar arasından ayırt edilmesi en kolay grup ekonomistlerdir. Ancak bazı ekonomistler bile artık ekonomik teori bazında sosyal sorumluluğa karşı katı tavır takınmamaktadırlar.⁷⁴

Sosyal sorumluluğa karşı ileri sürülen en yaygın iddia, kâr maksimizasyonu ile ilgili klasik ekonomik doktrindir. Bu görüşe göre işletmenin fonksiyonu ekonomiktir ve performansının değerlendirilmesinde ekonomik kriterler kullanılır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin yegane sorumlulukları, vekili oldukları hissedarların veya sahiplerin kârlarını maksimize etmektir. Milton Friedman'ın önderlik ettiği bu klasik ekonomik ekol, sosyal konuların işletmenin fonksiyonu olmadığını ve sosyal sorunların serbest piyasanın diğer kurumları tarafından çözülmesi gerektiğini savunur.⁷⁵

Friedman, işletmelerin mümkün olduğu kadar çok kâr elde etme çabalarının, hem kanunlarda hem de etik geleneklerde ifade bulan temel toplumsal kurallara uygun olarak yürütülmesi gerektiğini belirterek iddialarını yumuşatır.⁷⁶

Sosyal sorumluluğun aleyhinde öne sürülen bir diğer görüş, işletmelerin sosyal faaliyetlerde bulunmak için donatılmamış olduğu ile ilgilidir. Buna göre, büyük işletmelerin yöneticileri sosyal politikalar geliştirmek ve uygulamak için ne ihtiyaç duyulan becerilere, ne de zamana sahiptir.

Bazı düşünürler, yetkilendirilmiş örgüt yöneticilerinin, demokratik olarak seçilmiş politikacılardan farklı olarak sosyal faaliyetlerinden ötürü hesaba çekilemeyeceklerini belirterek sosyal sorumluluğa karşı çıkarlar.⁷⁷

⁷⁴ Carroll, a.g.e., s.33.

⁷⁵ Davis, Keith, "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", **Academy of Management Journal**, 1973, s.312.

⁷⁶ Carroll, a.g.e., s.34.

⁷⁷ Jones, a.g.m., s.165.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri durumunda fiyatlar düzeyinin yükseleceğini ifade edilir. İşletmelerin çevre kirliliği, güvensiz ürün, ayrımcılık gibi konularla ilgilenmesinden kaynaklanan harcamalarını ilkin ürün maliyetlerine, sonra da fiyatlarına yansıtmaları, sosyal olarak sorumlu olmanın doğal bir sonucudur. Fiyat düzeyinin yükselmesi önce tüketicilerin, sonra da genel olarak toplumun refahını azaltacak, uluslararası ödemeler dengesini olumsuz etkileyecek, akabinde uluslararası pazarlarda rekabet gücünün azalmasına ve pazar paylarının düşmesine neden olacaktır.⁷⁸

Sosyal sorumluluk lehinde olan görüşler ise; klasik yaklaşımın savlarına karşıt olarak çevreyi esas alan sosyo-ekonomik yaklaşım, işletmelerin yalnızca kendi kârlarını değil, daha geniş kesimlerin sosyal refahını yükseltmeye çalışması gerektiğini ileri sürer. Sosyal sorumluluğu destekleyen görüşlerin yaygınlık kazanmaya başlamasına; sanayi toplumu sonucu, büyük işletmelerin sayıca ve büyüklük olarak artması sonucu ciddi sosyal ve çevresel sorunlarla karşı karşıya kalınması, işletmelerin, sebep oldukları bu sorunları çözecek veya en azından zararlarını minimize edecek biçimde faaliyetlerini yürütmeleri gerektiği yönünde toplumsal beklentilerin ve baskıların artması sebep olmuştur.

Kurum imajı, işletmelerin uzun dönemli çıkarları ile yakinen ilişkilidir. Her işletme daha çok müşteri, daha kaliteli eleman ve diğer avantajlar sağlamak için kurum imajını geliştirmeye çalışır. Bu tür davranışın ekonomik sonuçları ortadadır. Kurum imajı anlayışı, çeşitli sosyal amaçları da kapsayacak şekilde genişletilebilir. Günümüzde sosyal sorumluluk kamuoyunda öncelikli bir konu olduğu için, iyi bir kurum imajına sahip olmak isteyen işletmeler, sosyal sorunlara da eğilmek zorundadır.⁷⁹

Sosyal sorumluluk günümüzde olgun, global işletmelerin ayırt edici niteliği haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk gereklerini yerine getirmeye tereddüt eden veya bunları üstlenmemeyi seçen işletmeler, müşterinin ve genel olarak kamuoyunun tepkisi ile karşılaşacak ve rekabet güçlerini önemli ölçüde kaybedeceklerdir.⁸⁰

⁷⁸ Eren, a.g.e., s.102.

⁷⁹ Carroll, a.g.e., ss.34-35.

⁸⁰ Davis, a.g.m., s.312.

İşletmeler, sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce onları tahmin edebilir ve gerekli girişimlerde bulunurlarsa, hem toplumdaki tepki ve kısıtlama gelecek, hem de olumsuz sonuçları ortadan kaldırmanın maliyeti önemli ölçüde azalacaktır.⁸¹

6. Sosyal Sorumluluk ve İşletme Etiği Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?

Sosyal sorumluluk, mikro ve makro çevre içerisindeki tüm etmenlerin birbirine karşı sorumluluğu olarak tanımlanmaktadır. İşletme etiği ifadesinde tanımlanan sorumluluk ise şirkete, personele, hissedarlara ve sosyal çevreye yönelik sorumluluktur. Bir başka ifadeyle sosyal sorumluluk, bir işletmenin sosyal çevresine yönelik işletme imajı ile paralellik gösteren kabul görmüş görev, sorumluluk ve ilişkilerin bir bütünüdür.

İşletme etiği ve sosyal sorumluluk kavramları birbirleri ile karşılaştırıldığında işletme etiğinin kısaca işletme içi disiplini ifade ettiği söylenebilir.

Sosyal sorumluluk kavramı, işletme etiğine göre daha geniş kapsamlı bir olgu olup işletme içi ve dışı grupları kapsamaktadır. İşletme etiği ise, sosyal sorumluluğa göre daha uygulanabilir ve somut bir yapıya sahiptir.⁸²

⁸¹ Eren, a.g.e., s.103.

⁸² McHugh, a.g.e., s.25.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİ ETİK DAVRANMAYA YÖNELTEN NEDENLER

1. İşletmelerin Paydaş Bazında Etik Davranışlarının İncelenmesi

İşletmeler sosyal sistemin bir alt sistemidirler ve diğer örgüt ve gruplarla karşılıklı ilişkiler içerisinde faaliyetlerini sürdürürler. Sosyal sistem işletmelere meşruluk kazandırır, faaliyetlerinin sınırlarını ve kurallarını belirler, faaliyetlerini değişik kriterlere göre değerlendirir. Bunun kaçınılmaz bir sonucu olarak, toplumun onayını alan işletmeler ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları konusunda topluma hesap vermek, yani sorumluluk-güç dengesini korumak durumundadırlar. Görüldüğü gibi, belli bir zaman diliminde toplum ile temel kurumlarından biri olan işletmeler arasında genel kabul gören ilişkiler, görevler, sorumluluklar, karşılıklı anlayış ve beklentiler mevcuttur.

İşletmeler açısından sosyal anlaşma, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinde somutlaşır. Anlaşmanın bir tarafını işletme, diğer tarafını farklı paydaş grupları oluşturur. Paydaş (stakeholder) kavramı, işletmenin amaçlarına ulaşırken etkilediği veya etkilendiği birey veya grubu tanımlamak için kullanılır.⁸³ Bu kavram oldukça kapsamlıdır ve aslında işletmenin hedef kitlelerini belirler. Farklı işletmelerin hedef kitleleri farklı paydaşlardan oluşabileceği gibi, bu hedef kitlelerde zaman içinde değişimler, genişleme veya daralmalar meydana gelebilir. Açıktır ki yukarıdaki paydaş tanımı bir işletme için çok uzun bir paydaş listesi anlamına gelebilir. Ancak böyle bir liste çıkarmak imkansız ve gereksiz bir uğraş değildir. Zira anlaşmanın karşı tarafını tanımadan ve kararlarında dikkate almadan davranan bir işletme, er ya da geç güç duruma düşer ve anlaşmaya uymamanın yaptırımları ile karşılaşır.⁸⁴

Paydaş yaklaşımı; bir işletmenin hizmet verdiği bireylere, gruplara ve kurumlara karşı ahlâki sorumluluklarını ve yükümlülüklerini anlamak için kritiktir. Paydaş yaklaşımı aynı zamanda Sethi, Namiki ve Swanson'ın (1984) "The False Promise of the Japanese Miracle" adlı kitaplarında ifade ettikleri şu konuya ulaşmada kritiktir.

⁸³ Wood, a.g.e., s.77.

⁸⁴ Jones, a.g.m., s.164.

“Bir şirketin başarı ya da başarısızlığını belirleyen beş alan; finans, üretim, insan kaynakları, yönetim, pazarlama ve stratejik yönetimidir. Bunlara altıncısı ilave edilmelidir; o da dış ilişkilerin yönetimidir (iş-devlet ilişkileri ve diğer dış seçim bölgeleri ile ilgili olan). Saldırgan bir dış çevrede sosyo-politik faktörlerin bir firmanın ekonomik ve pazar faktörleri gibi performansına oldukça etkisi vardır.”

Paydaş yaklaşımı; bir şirketin birlikte iş yaptığı paydaşlarına karşı ahlâki ve ekonomik yükümlülükleri bakımından etik sorumluluklarını ifade eder. Şirketler toplumdaki iş hedeflerini başarıyla yürütmek için paydaşlarına büyük boyutta bağlıdırlar. Örneğin; Exxon’un paydaşları; işletmelerini, birliklerini ve uluslararası devletleri etkileyen; hissedarlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, dünya çapındaki çalışanlarından, politik ve çevresel gruplardan oluşmaktadır. Exxon amaçlarına ulaşmak için farklı yönlerden bu her bir gruba bağımlıdır. Exxon birinci derecede ekonomik olarak hissedarlarına yükümlüdür. Ancak paydaş yaklaşımı ileri sürer ki; eğer Exxon diğer paydaşlarına karşı ahlâki, sosyal, politik ve yasal yükümlülüklerine ulaşamazsa etkin bir şekilde işleyemez veya paydaşlarına demokratik sosyal bir sistemde adil olarak hizmet veremez.

Paydaş yaklaşımı aşağıdaki dört maddeyi sağlayan bir yaklaşımdır:

1. İşin, her bir paydaşına ve hissedarına karşı sosyal ve ahlâki yükümlülüklerini değerlendirmeye pratik bir anlam sağlar.

2. Odak noktasındaki paydaş ile diğerleri arasındaki kompleks ilişkilerin rotasını çizmek için metot sağlar.

3. Her bir paydaşın; krizde, kritik olaylarda veya etik ikilemlerde diğer paydaşlara karşı ahlâki sorumlulukla etkileşiminde bulunmak için kullanabileceği stratejileri tanımlayan bir metot sağlar.

4. Odak noktasındaki ve diğer kilit paydaşların birbirlerine karşı ahlâki sorumlulukları ve duyarlılıklarını değerlendirmenin yolunu sağlar.

Kompleks ve belirsiz etik durumlarda, doğru ve yanlış kararlar her zaman açık değildir. Paydaş yaklaşımı; karar vericilere, tüm paydaşların çıkarında adalet ve eşitlik konularına yön veren ahlâki seçenekleri tanımlamak ve değerlendirmek için ilişkileri, stratejileri ve olayları açığa kavuşturmayı sağlar.

Paydaş perspektifinden yöneticilerin ahlâki rolleri; katıksız olarak ekonomik, bilimsel veya kâr dürtüleriyle sınırlı değildir. Toplum; iş sahipleri ve yöneticilerin paydaşları ile ilişkilerinde başarılı olmaları için, onların ahlâki yükümlülüklerini ve devletlerle, müşterilerle, medya ile ve bir yığın dış seçim bölgesi ile birbirlerine bağımlılıklarını anlamak zorunda oldukları gibi karmaşık bir noktaya gelişmiştir.⁸⁵

Sosyal sorumluluğun ifade bulduğu paydaş yönetimi, işletme kaynaklarının içsel ve dışsal paydaş grupları üzerindeki etkilerini dikkate alacak biçimde tahsis edilmesini ifade eder. Paydaşlar birincil ve ikincil olmak üzere ikiye ayrılabilir.⁸⁶ Söz konusu ayırım, paydaşların işletme kaynakları üzerindeki haklarının ve işletme faaliyetleri üzerindeki ekonomik etkilerinin niteliğini baz alır. Paydaş gruplarının kategorisi aynı zamanda, farklı kaynak tahsis meselelerine göre de (fabrika yerleşimi, işe alma politikası gibi) değişebilir.

1.1. Birincil paydaşlar

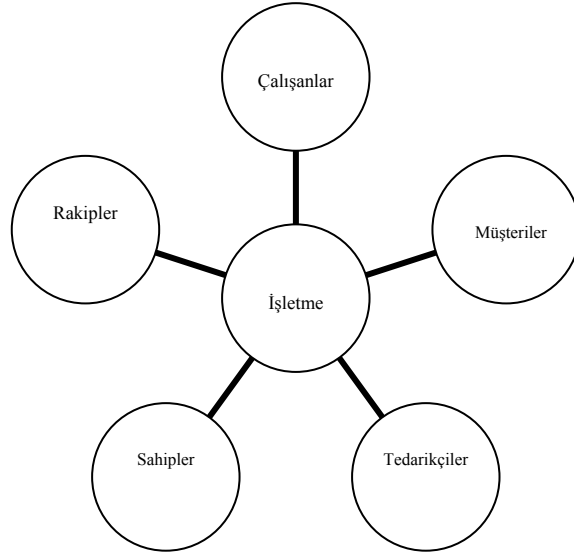
İşletme kaynakları üzerinde yasalarca sağlanmış doğrudan haklara sahip ve işletmenin faaliyetlerini ekonomik olarak doğrudan etkileyen birey veya gruplardır. Birincil paydaşlar;

1. İçsel olan çalışanlar,
2. Dışsal olan müşteriler, tedarikçiler ve rakipler,
3. İçsel veya dışsal veya hem içsel hem dışsal olabilen sahipler/hissedarlar gibi ana gruplardan oluşur. İşletmenin başlıca birincil paydaş grupları Şekil 3'te gösterilmiştir.⁸⁷

⁸⁵ Weiss, a.g.e., ss. 4-6.

⁸⁶ Jones, a.g.m., s.164.

⁸⁷ Wood, a.g.e., ss.78-79.



Şekil 3: İşletmenin Başlıca Birincil Paydaş Grupları

(Kaynak: Wood, a.g.e., s.78.)

1.1.1. İşletmelerin içsel olan çalışanlara yönelik sorumlulukları

“İnsanları yasa ve ceza ile yönetirseniz onlar bir daha yanlış yapmayacaklar, ancak şeref ve utanma duygularına da sahip olmayacaklardır. İnsanları erdemle ve ahlâk kuralları ile yönetirseniz, o zaman onlar hem utanma duygusuna sahip olacaklar, hem de doğruyu yapmaya çalışacaklardır.” Konfüçyüs⁸⁸

Üretim faktörlerinin en önemlisi ve işletme için temel teşkil eden unsur, insandır. İşletmelerde sosyal sorumluluk açısından da en büyük yüklerden birisi işgörenlerin sosyo-ekonomik gereksinimlerini karşılamalarıdır. İşgörenler emeklerini belli bir ücret karşılığında işletmeye kiralayan kimselerdir. Günümüzde değerler ve beklentiler giderek değişmekte, işgörenler sadece ekonomik değerlerle tatmin olmamakta, manevi tatmin, kendini geliştirme ve ayrıca kendilerine ve yakınlarına ayırabilecekleri zaman açısından çalışma hayatını değerlendirmektedirler. İşgörenler beklentileri ve amaçları doğrultusunda tatmin edilmediyse, onlardan verimli bir çalışma ve moral beklemek olanaksızdır. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerine ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler sağlamalıdır.

⁸⁸ <http://www.metu.edu.tr/2005>.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarından bir tanesi de çevresine istihdam olanağı sağlamasıdır. Bu sorumluluk, işletmenin faaliyet gösterdiği toplumda istihdam olanakları yaratıp işsizlik sorununun çözümüne katkıda bulunması olarak ifade edilebilir.

Son yıllarda kadınların ve çocukların istihdamı üzerinde önemle durulmakta ve onları destekleyici ve koruyucu kanunlar kabul edilmektedir. Ancak sakatlar ve hüküm giymiş olanların istihdamı konusundaki beklentilere yeterli ilgi gösterilememiştir. Sosyal sorumluluk bilinci taşıyan işletmeler, elden geldiğince bu tür insanları işe almaya çalışmalıdır. Böylece oldukça büyük önem taşıyan sosyal bir sorunun çözümüne katkıda bulunmuş olurlar.⁸⁹

Bir işletmenin en değerli kaynakları olan işgörenler, işe alınma, eğitim olanaklarının sağlanması, başarı ve gelişme yeteneklerinin değerlendirilmesi, mesleki ilerleme ve gelişme fırsatlarının sağlanması gibi konularda kendilerine, dürüst, adil ve tarafsız bir şekilde davranılmasını isterler.⁹⁰

Pizza Hut yöneticisi Reinemund çalışanların işe alınması veya terfilerinde “bütünlük” arayışında olduğunu belirtmiştir. Şirkete göre bütünlük; mükemmele, dürüstlüğe, takım çalışmasına ve uzun dönemli amaçlar ile kısa dönemli kârlar üzerinde dengeli bir noktada olan içsel bağlılığı ifade eder.

İstihdam sürecinin başlarında, çalışan ve işveren arasında psikolojik bir sözleşme yapılır. Bu sözleşme ile işverenin ortaya koyacakları ve çalışanın işletmeye katkıları şekillenir. Bu sözleşmenin, tarafların beklentilerini tatmin etme derecesi, ilişkinin başarısını etkiler. Aynı zamanda işveren ve çalışanlar için psikolojik sözleşmenin etik beklentisini anlamak önemlidir. Eğer her iki taraf da bu konu üzerinde anlaşamaz ise, ilişkide sorunlar yaşanabilir.

Etik davranış yapılacaklar, yapılmayacaklar olarak basitleştirilemez. Her iki taraf için devamlı değişen bir beklenti söz konusudur. Bu nedenle de, beklenti sisteminin geliştirilmesi için fırsat ve yapı olmalıdır.⁹¹

⁸⁹ Özgener, a.g.e., ss.198-199.

⁹⁰ Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1998, s.43.

⁹¹ Kirel, a.g.e., ss.88-89.

Geçmiş yıllarda şirketlerin kendilerini güvenlik altına almak için, çalışanların kişisel bilgilerini dosyalamaları, yalan makinesi kullanmaları, güvenlik testleri, uyuşturucu testleri ve elektronik sohbetler de dahil olmak üzere bilgisayarlarındaki bilgileri kontrol etmeleri gibi özel yaşamlarına müdahale anlamına gelen bir çok uygulamanın kaldırılması çalışan haklarının korunması konusunda önemli duruma gelmiştir.⁹²

İşletmenin ve çalışanların karşılıklı hak ve yükümlülükleri bazı sözleşmelere tabidir. Fakat son yıllarda kabul edilen görüşe göre, çalışanların haklarını korumak için bu sözleşme yeterli kalmamaktadır. Tarafların birbirlerine karşı da etik sorumlulukları vardır. Taraflar arasında yalnız sözleşmeye dayalı düzenlemeler olduğunu ele alan rasyonel örgüt teorisi, temel etik sorumlulukları iki alanda toplanmaktadır. Birincisi, çalışanların örgütsel amaç gerçekleştirilmesinde gayretli olması ve sadakati olması, ikincisi ise, yöneticilerin çalışanlara adil ücret ve çalışma koşullarını sağlamasıdır. Genel olarak çalışanların temel etik ödevi, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmak ve amaçlara zarar verebilecek herhangi bir etkinlikten kaçınmaktır.

İşletmelerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları bazı maddelerle gösterilebilir:

- * Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- * Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- * Çalışanların özgür konuşma hakkına saygılı olma sorumluluğu,
- * Çalışanların sandık kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
- * Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu,
- * Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- * Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- * Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğudur.⁹³

⁹² Carroll - Buchholtz, a.g.e., s.509.

⁹³ Kirel, a.g.e., ss.83-86.

1.1.2.İşletmelerin müşterilere, tedarikçilere ve rakiplere yönelik sorumlulukları

Ekonomik faaliyetlerin odağında müşterilerin tercihleri ve gereksinimleri yer almaktadır. İşletmeler bu gereksinimlere uymakla hem maksimum kâr elde edecek, hem de toplumun kaynaklarını gereksiz yere harcamamış olacaktır. Ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgi vermek, ürün ve hizmetlerle ilgili müşteri şikayetlerini dinlemek ve eleştirilerine açık olmak sosyal pazarlama anlayışının gereklerindedir. Böylesi bir davranış hem ahlâka uygun, hem de sosyal açıdan sorumlu bir davranıştır. Günümüzde müşteriler üretim için üretim yapan işletmelerle değil, toplum için üretim yapan işletmelere saygı duymaktadır.

Fiyatlama, reklam ve ürünlerin performansını kapsayan çeşitli alanlardaki örgütsel uygulamalar müşterileri etkilemektedir. Çok sayıda kanun ve yönetmelik bu alandaki yönetsel eylemleri düzenlemesine rağmen, sosyal sorumluluklarla ilgili pek çok sorun hâlâ varlığını devam ettirmektedir.

Müşteriler ile ilk bağlantılarını kurduktan sonra özel bilgilerini bir kere ele geçirip, veri listesine ekleyen şirketler, müşterilerini yaş, gelir, yaşayış biçimi ve diğer özelliklerine göre gruplandırmakta, her pazarlama aktivitesinde ya da bilgilendirme yapmak istediklerinde mailing ya da telemarketing yoluyla hiçbir limit ve kontrol olmadan izinsiz özel yaşamlarına müdahale etmektedirler. Bu durum bazı müşteriler tarafından hiç hoş karşılanmamakta ve şirkete karşı ters tepkiler doğmasına sebep olmaktadır.⁹⁴

Tüketici haklarının korunması için, gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Ancak tüketicilerin bilinçlendirilmesi daha önemli ve gerekli hale gelmiştir. Sosyal yönden sorumlu işletmelerin tüketicilere güvenilir ürünler sunması, tüketici güveninin sağlanmasında daha etkili olacaktır.⁹⁵

Carroll tüketicilerin işletmelerle ilgili problemlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- * Bazı ürünlerin yüksek fiyatlı oluşu,
- * Bazı ürünlerin kalitesinin düşük oluşu,
- * Şirketlerin taleplerinin devam ettirebilmek için yanıltıcı reklamlar yapması,

⁹⁴ Boatright, a.g.e., ss.164-165.

⁹⁵ Özgener, a.g.e., s.197.

- * Satış sonrası hizmet kalitelerinin düşük oluşu,
- * Bir çok ürünün alındığı gibi bozulması,
- * Etiketlerin ya da ambalajların yanıltıcı oluşu,
- * Müşteri şikayetlerinin boşa geçen zaman olarak algılanması,
- * Garantilerin yetersiz oluşu,
- * Şirketlerin başarısızlıklarını kontrol altında tutmaları,
- * Tehlikeli ürünlerin üretilmesi,
- * Çeşitli ürün ve servisler hakkında güvenilir bilgilerin yetersiz oluşu,
- * Hatalı ürünlerin satın alındığında ne yapılacağıının bilinmemesidir.⁹⁶

Bir işletme ile tüketiciler arasındaki ilişki genel olarak bir sözleşmeye dayanan ilişkidir. Dolayısıyla işletmenin ve yöneticilerin tüketiciye karşı etik sorumluluğu, bu sözleşmeye dayalı ilişkiyle doğmaktadır. Bu kurama göre bir tüketici bir mal satın aldığıında, o işletmeye bilerek ve isteyerek bir satış sözleşmesi içine girmiştir.

Bu kurama göre işletmelerin ve yöneticilerin tüketicilere karşı dört temel görevi vardır. Bunlar kısaca şöyledir:

1. Satış sözleşmesinin koşullarına uyumlu olmaktır. Yani üretilen mal veya hizmetin kaliteli ve önceden belirtilen nitelikleri taşıması gerekir. Bunu belirleyen faktörler ise güvenilirlik, hizmet süresi, garanti sorumluluğu ve üretim güvenliğidir. İkinci faktör olan hizmet süresinde önemli olan konu, satın alınan malın, tüketicinin kullanmayı düşündüğü süre boyunca bozulmadan kullanılmasıdır. Kısaca, tüketici bir malı satın alırken, onu ne kadar süre kullanabileceğini bilmelidir. Üçüncü faktör garanti sorumluluğudur. Satın alınan mal, belli bir süre içinde bozulursa, tamir gibi işlerin işletme tarafından üstlenilmesini ifade etmektedir. Son faktör olan üretim güvenliği, işletmelerin satılan malın kullanımındaki riskleri belirtmeleri güvencesidir.

2. Malın özelliklerini taşımasıdır. Yeni sözleşme taraflar arasında özgürce yapılmalıdır. Fakat özgürlük doğru bilgilendirme ile anlamlı olur. Satın alınan malın tüm özellikleri ve riskleri doğru olarak tüketiciye anlatılmış olmalıdır.

3. Yalandan kaçınmaktır. Özellikle bir malın reklamı yapılırken, yalan ve yanıltıcı bilgi verilmemesi gerekmektedir. Zaten özellikle reklamcılık konusunda

⁹⁶ Carroll, - Buchholtz, a.g.e., s.170.

tüketici ve işletme arasında bir çatışma bulunmaktadır. Örneğin Toprak Seramik Fabrikası ekonomik darboğaz nedeni ile yeni, ucuz ve kalitesiz bir yan ürün üretimine geçmiştir. Ancak halk gözünde imajını değiştirmemek için, ürüne ismini vermemiştir.

4. Baskı ve zorlama yapmaktan kaçınmaktır. Tüketiciler birtakım baskı ya da kanunsuzlukla etkilenmemelidir. Özellikle tüketiciler bazen yoğun, duygusal baskılara maruz kalarak rasyonel davranışlarını değiştirebilmektedir.⁹⁷

Otomobil endüstrisine yönelik ve önderliğini Ralf Nader'in yaptığı tüketicinin hakları ve korunması akımı önemli bir kritiktir. Nader ve ekibi önce General Motors'un 1960 başlarında piyasaya sürdüğü Corvair marka arabanın güvenlik bakımından eksikliklerini ve zayıf taraflarını gündeme getirmiş ve “unsafe at any speed” (düşük süratte bile güvensiz) sloganı ile arabanın piyasadan silinmesine yol açmıştır. Aynı ekip 1960'ların sonları ve 1970'lerin başlarında bu defa da Ford'un Pinto marka arabasının deposunun yerleştirildiği kısmın iyi izole edilememesinden dolayı arkadan çarpılma durumunda alev alıp arabanın ateş topu haline geldiğini ileri sürmüşlerdir. Sonuçta Ford şirketi arabalarını tadilat için geri çağırma durumunda kalmış ve ayrıca kaza geçiren araç sahiplerine tazminat ödemeyi kabullenmek zorunda kalmıştır. Ancak, bundan öte, otomobil firmaları bu konularda tüketici grupları ya da devlet ya da çevreciler gibi başkaları sorun bulmadan, kendilerinin muhtemel sorunlara el atıp, çözmeleri gerektiğini anlamışlardır. Daha da ötesi, sorumlu, tüketiciyi düşünen, ahlâklı firma imajı yaratmanın önemini ve avantajlarını görmüşlerdir.⁹⁸

Tedarikçiler de kendilerine yönelik sözlerin ve anlaşmaların tam olarak yerine getirilmesini isterler. Karşılıklı güven, anlaşma ve sorumlulukları paylaşma ruhunu oluşturmaya çalışmak ahlâki bir sorumluluk kabul edilmelidir.

1.1.3. İşletmelerin hissedarlarına yönelik sorumlulukları

Yöneticilerin hissedarlara karşı birincil sorumluluğu kârı arttırmak ve maliyetleri azaltmaktır. Hissedarlar o işletmeye belirli bir miktar para yatırmışlardır. Bunun sonucunda da yöneticilerden beklentileri bu paranın en iyi şekilde değerlendirilmiş

⁹⁷ Kirel, a.g.e., ss.80-81.

⁹⁸ Buchholz, Rogene A. - Rosenthal, Sandra B., **Business Ethics**, Prentice Hall, USA, 1998, ss.47-48.

olmasıdır. Zaten yöneticiler genellikle hissedarlara ve diğer gruplara olan sorumlulukları arasında bu nedenle ikilem yaşamaktadırlar.⁹⁹

İşletmenin hisse senetlerinin değer kazanmasını sağlamak da hissedarlara karşı yerine getirmesi gereken bir başka önemli sorumluluktur. Sermaye sahipleri belli bir dönem sonunda işletmenin faaliyetlerinden doğal olarak bir kazanç elde etme beklentisi içerisindeyler. İşletme hissedarlarına güven vermek, onların haklarını korumak ve dolayısıyla onların sermayelerini işletmeden çekmemeleri için gerekeni yapma sorumluluğu altındadır. Çünkü ister uzun vade isterse kısa vadede olsun işletme hissedarlarına tatmin edici bir gelir sağlayamazsa, hissedarlar hisselerini geri çektiklerinde işletme sermayeden yoksun kalabilir ve hatta işletmenin varlığı sona erebilir. Oysa işletmenin önemli bir amacı da sürekli olarak piyasada kalmaktır.¹⁰⁰

N.E.Bowie'ye göre işletmenin hissedarlara yönelik üç temel sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar:

1. İtaat etme sorumluluğu: Yönetimin hissedarların mantıklı olan tüm emirlerini olanaklar dahilinde yerine getirmeye çalışmasıdır.

2. Bağlılık sorumluluğu: Yönetimin, hissedarları bilgilendirmede açık ve dürüst davranması, kendi kişisel çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda, ahlâki ikilemlerden kaçınarak, hissedarlara yönelik sözlerini yerine getirmesidir.

3. Gizlilik sorumluluğu: Yönetim, işletmeye ait ticari sırları, gizli bilgileri özenle korumak zorundadır. Yöneticiler, birtakım kişisel çıkarlar sağlamak amacıyla bu bilgileri dışarıya sızdırmamalıdır.¹⁰¹

1.2. İkincil paydaşlar

Birincil paydaşlar dışında işletmenin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilen ve bunlardan etkilenebilen birçok başka birey, grup ve örgüt de olabilir. İkincil paydaşlar olarak adlandırılan bu gruplar, işletmenin ekonomik faaliyetlerine doğrudan katılmamakla beraber, işletme üzerinde önemli etkilere sahip olabilir ve faaliyetlerinden ciddi biçimde etkilenebilir. İkincil paydaşların işletme kaynakları üzerindeki hakları ancak dolaylı olarak yasalarca sağlanır veya sadakat ve etik gibi bağlayıcı olmayan

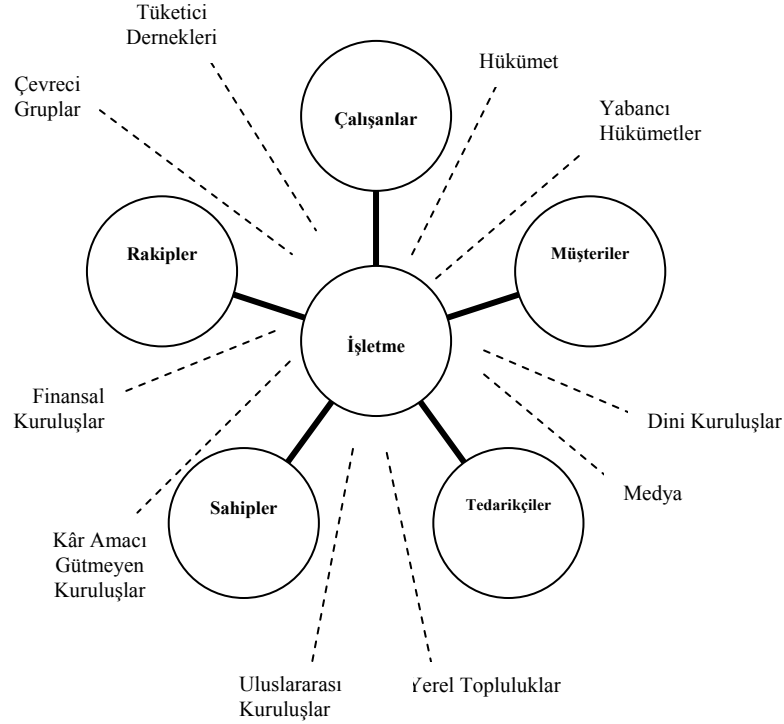
⁹⁹ Kirel, a.g.e., s.83.

¹⁰⁰ Özgener, a.g.e., s.200.

¹⁰¹ Bölüktepe, a.g.tz.(Adı Geçen Tez), s.23.

kriterlere dayanır.¹⁰² Bu gruplar, işletmenin birincil amaçlara ulaşmasını doğrudan etkilemese de, işletmenin uzun vadeli amaçlarının (büyüme ve süreklilik) gerçekleştirilmede desteğine ihtiyaç duyduğu gruplardır. Son yıllarda bu diğer paydaşların, işletme açısından giderek daha önemli hale geldikleri gözlemlenir. Birincil ve ikincil paydaşlar bazen aynı birey ve gruplardan oluşabilir ise de (örneğin; çıkar gruplarına üye olan çalışanlar), ikincil gruplar hemen hemen istisnasız olarak dışsaldır.

Birincil ve ikincil grupların başlıcaları topluca Şekil 4'teki gibi gösterilebilir. Bu şekilde işletme ile toplum arasındaki sosyal anlaşmanın taraflarını görmek mümkündür. Şekil oldukça karmaşık gözükse de, aslında gerçek durumun son derece basitleştirilmiş halidir. Şekil 4'teki her bir paydaş grubu gerçek hayatta birçok alt gruptan, hatta özel bireylerden, gruplardan ve örgütlerden oluşabilir. Bu özel paydaşlardan her biri, işletmede farklı paya (stake) veya çığara sahiptir ve işletme ile olan etkileşimlerinde çıkarlarının niteliğine göre farklı stratejiler uygulayabilir.¹⁰³



Şekil 4: Birincil ve İkincil Paydaş Grupları

(Kaynak: Wood, a.g.e., s.96.)

¹⁰² Jones, a.g.m., s.164.

¹⁰³ Wood, a.g.e., s.96.

1.2.1. İşletmelerin topluma yönelik sorumlulukları

İşletmeler toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulurlar. Sosyal olarak sorumlu işletmeler önemli gereksinimleri karşılamak için liderlik rolü oynayarak ve yardımda bulunarak, kendi toplumlarında önemli bir yer yaratabilirler. Yöneticiler karar verme sürecinde belirli bir kararın olası sonuçlarını ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, topluma zarar verebilecek uygulamaları önceden sezinleyip önlemeye çalışmalıdır. Ayrıca, geçmiş uygulamalardan doğan bir takım zararlar söz konusu ise bunların bedelini en kısa zamanda karşılama yönünde çaba göstermelidirler. İşletmeler yerel topluluklar için kazanç getirecek sosyal yönden sorumlu faaliyetleri desteklemelidirler.¹⁰⁴

İstikrarlı bir ekonomik ve sosyal yapı, toplumun gelişmesi ve kalkınması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle tüm örgütlerin, parçası oldukları toplumun her açıdan istikrarlı bir yapıya kavuşmasında hem çıkarları hem de sorumlulukları vardır. Örgütler, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmanın yanı sıra, toplumsal uzlaşi için gerekli olan diyalog kanallarının açık tutulması, sosyal değerlere bağlı kalınması ve çoğulcu demokratik siyasal bir yapının sağlanması için de çaba göstermelidirler.

Örgütler, gelişip büyüdükçe ekonomik güç yanında politik ve sosyal açıdan da güçlenmektedirler. Örgütlerin sahip oldukları bu güçleri sadece kendi lehine ve toplumun genel çıkarlarının aleyhine kullanmamaları gerekir.¹⁰⁵

İşletmelerin topluma yönelik sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için devletin koyduğu kurallara razı olmaları ve kanunlara uygun hareket etmeleri gerekmektedir.¹⁰⁶

The National Highway Traffic Safety Administration 1966'da hava yastıklarının ve emniyet kemerinin pasif güvenlik önlemi olduğunu vurgulamak ve her yıl yaşanan ölümleri azaltmak için kurulmuştur. Ford, Chrysler ve General Motors bu konu ile ilgili topluma karşı tüm sorumluluklarını yerine getirmiştir.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Özgener, a.g.e., s.198.

¹⁰⁵ Dinçer, a.g.e., s.160.

¹⁰⁶ Carroll - Buchholtz, a.g.e., s.326.

¹⁰⁷ Buchholz - Rosenthal, a.g.e., ss.74-75.

30 Eylül 1982 tarihinde Chicago’da yedi kişi Tylenol kapsüllerine bulaşan siyanür sebebiyle öldü. Ölüm ve Tylenol kapsülleri arasındaki bağlantı son derece hızlı bir şekilde anlaşıldı ve Johnson&Jonhson yetkililerine bildirildi. Johnson&Jonhson, potansiyel bir kriz ve felaketle karşı karşıya kaldı. O dönemde Tylenol, Johnson&Jonhson’ın piyasada en büyük pazar payına sahip olan ürünüydü ve toplam kârının %7’sini ve cirosunun %17’sini oluşturuyordu.

Johnson&Jonhson’ın alınacak önlemlerle ilgili karar sorumluluğuna sahip az sayıdaki yöneticisi, Tylenol’e siyanür üretim aşamasında mı, yoksa daha sonra mı karıştırıldı; ölümler Chicago ile mi sınırlı, yoksa başka şehirlere de yayıldı mı?” gibi sorulardan dolayı ne yönde karar vereceklerini tam olarak bilemediler. Ölümün yerel kalma ve toplam yedi ile sınırlı olma ihtimali vardı. Belki de yetkililer ilacın geri çekilmesiyle ilgili hiçbir talepte bulunmayacaklardı. Sadece halk sağlığını tehdit eden neden ortaya çıkarılıp çözümlenene kadar, ilacın satışının geçici olarak durdurulması mümkündü. Johnson&Jonhson yönetimi, Tylenol şişelerinin derhal toplatılmasını istemiştir. Şirket hiç tereddüt etmeden kendi andında yer alan kuralları uygulamış, halkın sağlığını ön planda tutmuştur. Bu durumda şirketin uğrayacağı zarar, trajik ve beklenmedik olmasına karşın, ikinci planda tutulmuştur.

Johnson&Jonhson’ın andının ilk maddesi şöyledir: “Bizim şirket olarak birinci önceliğimiz doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere ve bizim ürünlerimizle hizmetimizi alan herkese karşı olan sorumluluğumuzdur.”

Alınan karar, yalnızca etik olarak doğru bulunmakla kalmamış Johnson&Jonhson olayın kötü sonuçlarıyla da başa çıkabilmiştir. Ayrıca Johnson&Jonhson dünyada ahlâk standartlarına en yüksek değeri veren şirket olarak, piyasadaki en nitelikli iş gücünün birinci derecede tercih ettiği bir kuruluştur.

Bu olayda ilginç olan bir başka nokta, şirketin o dönemdeki başkanı James Burke’nin davranışı nedeniyle neden takdir edildiğini anlamadığını söylemesi olmuştur. Çünkü başkan, kendilerine rehberlik edenin, şirket andı olduğunu söylemiştir. Ona göre, aldıkları karar alınabilecek tek karardır ve yaptıkları yapılabilecek tek şeydir. Burke, bu

sebeple insanların şirketinden farklı bir davranış beklmelerine şaşırıldığını belirtmiştir.¹⁰⁸

Ticari faaliyetleri dışında yaptığı çalışmalarla Türk toplumuna katkı sağlamayı amaçlayan Unilever, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı'nın (TESEV) "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" alanında yaptığı çalışmalara destek vermektedir. Unilever sosyal sorumluluk konusunda öncü bir rol oynamakta, özellikle dünya çapında faaliyet gösteren büyük şirketleri daha geniş sorumluluklar üstlenmeye çağırarak sosyal sorumluluk konusu, Unilever için de büyük önem taşımaktadır. Unilever, sosyal sorumluluk konusunu iyi bir vatandaş olmanın gereklerinden biri olarak değerlendirmektedir. Toplumun artık sadece bireylerden değil şirketlerden de iyi bir vatandaş olmasını beklediği inancıyla hareket eden Unilever, artık tüketicilerin sadece firmaların ürettiği mallar ve kalitelerine değil, şirketlerin ticari faaliyetleri dışında topluma ne oranda katkı sağladıklarına baktıklarına inanmaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk konusu Unilever'in iş stratejisinin de bir parçasıdır.¹⁰⁹

1.2.2. İşletmelerin çevreye yönelik sorumlulukları

Çevre sorunlarına olan ilgi gittikçe artmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin de bu konuya yakından eğilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ekonomi ile doğal ortam, insan ve toplum arasındaki ilişki ve çelişkilerin sorgulanması, bu kavramların tümünün ortak paydasıdır. İşletme için tek amaç kâr maksimizasyonu olmadığı için gerek işletme faaliyetlerinin faaliyet alanı ve kurulacağı yer, gerekse üretim süreci, etik değerlere bağlı olarak çevreye karşı sorumluluğun bilincinde olmalıdır.¹¹⁰

Toplumun algılarının gelişmesine paralel olarak son zamanlarda çevre problemleri gün geçtikçe daha çok dile getirilmeye başlamıştır. Oluşan evrensel çevre problemleri ise:

- * Ozon tabakasının incilmesi,
- * Dünyanın ısınmaya başlaması,
- * Temiz suların miktarının azalması,

¹⁰⁸ Boatright, a.g.e., ss.1-3.

¹⁰⁹ <http://www.btinsan.com./2005>.

¹¹⁰ Kirel, a.g.e., ss.81-82.

- * Denizlerin kirlenmesi,
- * Toprak kayıpları,
- * Tehlikeli biyolojik farklılıklardır.¹¹¹

Çevresel analizler çok önemli gelişen sosyal sorumluluklar ve uzun dönemli stratejik kararlardır.¹¹²

Oluşan kirlilik sonucu, çevrede meydana gelen tahribatın kontrol altında tutulması ahlâki bir konudur ve en küçük birimden uluslararası boyuta kadar kontrol altında tutulmalıdır.¹¹³

İşletmeler doğal kaynakları kullanırken, onların korunması ve rasyonel kullanımı konusunda gerekli özeni göstermelidir. Doğal çevreyi tahrip etmeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürmeli ve çevre kirliliği gibi ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önceden tedbir almalıdır.

Çevre yönetiminin giderek önem kazanmasının temel nedenleri; hava kirliliği, su kirliliği, toprak kirliliği, gürültü kirliliği, radyoaktif kirlenme ve katı atıklar gibi çevresel sorunlarla ilgili olarak kamuoyunun duyarlılığının giderek artması, çevre mevzuatının işletmelere yeni yükümlülükler getirmesi, çevre koruma ve doğaya saygı duygusu konusunda duyarlı işletmelerin kamuoyu, yasa koyucu ve uygulayıcılar nezdinde saygınlığın artmasıdır.¹¹⁴

Dupont; 1960'larda keşfedilen kimyasal bir ürün ile dünyanın en önemli pazarlamacılarından biri olmuştur. Ancak NASA'nın yasalara uygunluk özet raporunda, ozon tabakasında incelmelere neden olduğu belirtildikten sonra, Dupont bu konu ile ilgili üretimini tamamen durdurarak, çevreye karşı ne kadar duyarlı bir işletme olduğunu göstermiştir.¹¹⁵

¹¹¹ Carroll - Buchholtz, a.g.e., s.410.

¹¹² Frederick - Post - Davis, a.g.e., s.123.

¹¹³ De George, a.g.e., s.233.

¹¹⁴ Özgener, a.g.e., s.195.

¹¹⁵ Buchholz - Rosenthal, a.g.e., ss.97-98.

1.3. Paydaşların işletmelerle olan ilişkilerindeki çıkarları

İşletmeler ile olan ilişkilerinde paydaşların çıkarları ekonomik veya sosyal nitelikli olabilir.

1. Ekonomik çıkarlar: Parasal olarak ifade edilebilen değerleri içerir. İşletmenin kârlılığı; ücret, maaş ve primler; fiyatlar ve ürün emniyeti; yerel vergi ve işsizlik oranları; bağışlar bunların arasında sayılabilir. İşletmenin bu paydaşlara karşı olan sosyal sorumluluğu çoğunlukla ekonomik ve yasal sorumluluklardan ibarettir.

2. Sosyal çıkarlar: Finansal terimlere kolayca indirgenemeyen değerleri içerir. İş güvencesi, eşit istihdam fırsatları, doğal çevrenin korunması, yüksek etik standartların geliştirilmesi bu tür çıkarlara örnek verilebilir. İşletme açısından bu tür çıkarlara sahip paydaşların yönetimi oldukça güçtür. Sosyal çıkarlara sahip paydaşların işletmeden beklentileri çoğunlukla sosyal alanlarda yoğunlaştığı için, işletmenin bu gruplara karşı taşıdığı sosyal sorumluluk önemli ölçüde etik ve ihtiyaridir.

Bazı paydaş gruplarının işletme faaliyetlerindeki çıkarları hem ekonomik, hem sosyal nitelikli olabilir. Örneğin, belediyeler vergilendirme, gelir oranları, iş yaratma ve muhafaza etme, cezalar gibi ekonomik konularla tabii olarak ilgilenirler. Bunun yanısıra yaşam kalitesi, şehrin ulusal imajı, fiziksel ve sosyal çekiciliği, yerel işsizlik oranı gibi sosyal konulara da büyük önem verirler. Paydaşlar hem ekonomik hem sosyal çıkarlara sahip olduğunda, işletme yöneticileri her iki dile (finansal ve sosyal) de hakim olmak veya ortak bir dil bulmak ve fırsatlarla başa çıkmak zorundadır. Bu paydaşların yönetimi de oldukça zordur; bunlara karşı sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinde daha büyük çabalar ve daha karmaşık süreçler ve beceriler gerekir.

Paydaş analizi, işletmenin amaçlarına ulaşması için hangi paydaş gruplarının önemli olduğu, bunların hangi çıkarlara sahip olduğu, onlarla ilgili kararların ne zaman ve nasıl alınacağını belirlerken işletmelere güçlü bir araç sağlar. Paydaş yönetimi de, işletme yönetiminin bir tek paydaşının (sahiplerinin/hissedarlarının) kazançlarını maksimize etmekten çok, kaynak tahsisi ile ilgili tüm paydaşlarının ister ekonomik ister sosyal çıkarlarını optimize etmeye yönelmesi gerektiğini ifade eder.¹¹⁶

¹¹⁶ Wood, a.g.e., ss.96-97.

2. İşletmelerin Sosyal Duyarlılıkları

İşletmeler sosyal sorumluluk ile ilgili farklı baskılara ve taleplere çeşitli biçimlerde tepki gösterebilirler. S. Prakash Sethi bu tepkileri sınıflandırmak için üç aşama geliştirmiştir. Bu aşamalar: sosyal görev, sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılıktır.

Sosyal görev, işletmenin piyasa güçlerine ve yasal düzenlemelere cevap verme davranışını ifade eder. Burada işletmenin meşruluğu çok dar kapsamlı olup sadece ekonomik ve yasal kısıtlara dayanır. Sosyal sorumluluk, işletme davranışının toplumda hakim olan sosyal normlar, değerler ve beklentilerle uyum içinde olduğu düzeyi tanımlar. Sethi'ye göre, sosyal görev yasaklayıcı nitelikte iken, sosyal sorumluluk zorlayıcıdır. Sosyal duyarlılık ise, işletmenin sosyal baskılara nasıl karşılık vermesi gerektiğinden çok, dinamik sosyal sistem içinde işletmenin uzun vadeli rolünün ne olacağı üzerinde durur. Sosyal duyarlılık kavramı tahmin edici ve önleyici niteliktedir. Görüldüğü gibi, Sethi'nin sosyal görev ve sosyal sorumluluk kategorileri, daha önce ele alınan dört boyutlu sosyal sorumluluk modeli ile paralellik gösterirken, sosyal duyarlılık farklı bir boyuta işaret eder. Sosyal duyarlılık, işletmenin sosyal baskı ve taleplere cevap verme kapasitesini tanımlar.

Sosyal duyarlılık kategorilerinin spesifik ölçülebilir kriterlere indirgemek için çok az sayıda sistematik çalışma yapılmıştır. Yine de sosyal duyarlılığın uygulamada ne anlama geldiğini anlayabilmek için, Robert Miles'in sigorta işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada kullandığı bazı ölçütleri sıralamakta fayda vardır:

1. Yöneticilerin güvenilirliği: sosyal sorumlulukla ilgili taahhütlerini yerine getirip getirmemeleri,
2. Yöneticilerin dikkatliliği: işletme çevresinden sağlanan bilgileri algılama ve dinleme yetenekleri,
3. Yöneticilerin hazırlıkları: potansiyel sosyal politika alanlarının farkında olma (etkilerini saptama ve analiz etme) düzeyleri,
4. İşletme açıklamalarının güvenilirliği: işletmenin çevresine sunduğu bilgilerin güven yaratması,
5. Yöneticilerin ulaşılabilirlikleri: yöneticilerin görüşme ve tartışmaya açık olması,

6. Hedef kitleleri ile iletişim: yönetim ile farklı paydaş grupları arasında sosyal programlar ve çıkarlar konusunda bilgi alış verişinin varlığı,

7. İşletme çıkarlarının şeffaflığı: işletmenin sosyal taleplere cevap verirken kendi çıkarlarını açıkça ifade etmesi,

8. Genel işletme duyarlılığı: işletmenin değişen sosyal normlara, baskılara ve toplumsal olaylara uyum sağlama ve öğrenme süreçlerinin varlığı ve etkinliğidir.

Bu ölçülerin bazıları, yüksek ve düşük sosyal sorumluluk düzeyine sahip işletmelerin arasında ayırım yapmakta belirleyici rol oynar. Bunlardan özellikle dikkatlilik, hazırlıklılık ve iletişim büyük öneme sahiptir.¹¹⁷

3. Yönetmel Kararlar ve Etik

Yönetmel etik; çalışmalarında yönetmelilere rehberlik eden davranış standartlarıdır. Yönetmel etik; alıcılar, satıcılar, müşteriler, hissedarlar ve yönetmelilerin rekabet halinde olan çıkarlarını uzlaştırmaya ilişkin çabalardan dolayı ortaya çıkmıştır. Yönetmel etik yönetmeliler için ahlâki kriterlere dayalı bir sorumluluk anlayışının geliştirilmesini öngörmektedir.

Yönetmel etik; işlerini başarmak için yönetmeliler veya örgütler tarafından kullanılan davranış standartları ve ahlâki yargılar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile yönetmel etik; yönetmelilerin eylem ve kararlarına rehberlik eden ilkeler ve kurallardır. Etik yönetmel davranış ise sadece kanuna değil aynı zamanda genel toplumdaki geniş ahlâki ilkeler setine uygun olan davranıştır.¹¹⁸

Sağlıklı örgütlerin oluşturulmasında en önemli katkılardan biri de yönetmelilere düşmektedir. Çünkü yönetmeliler örgütte hem temsilci, hem de örnektirler. Kùltürleri, değerleri, davranışları konusunda çalışanlara yol göstericidirler. Örgüt yönetmelilerinin öncelikle işletme etiğine uygun olmayan davranışları belirlemesi gerekir ve bu standartların yüzleşmesi, örgüt içerisinde benimsenmesi büyük ölçüde üst yönetimin sorumluluğundadır.

Çok genel olarak belirtmek gerekirse, yönetmelilerin karar alırken etiği dışlamaları ya da etik dışı davranışlar sergilemelerinin başlıca iki nedeni

¹¹⁷ Carroll, a.g.e., ss.40-42.

¹¹⁸ <http://www.fea.org./2005>.

bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, etiğe uygun davranmanın olumlu sonuçlarının görülememesi, ikincisi de etiğe aykırı davranışların bedelinin bilinmemesidir. Yöneticilerin doğaları gereği dürüst olmadıklarını söylemek mümkün değildir. Ama pek çok yönetici, çevrelerindeki kişilerin dürüst davranmadığı halde yıllarca işlerini yürütebilmiş olmalarına bakıp, etiğe aykırı davranmakta bir sakınca görmemektedir.

Geleceğin yöneticileri kadın hakları, doğal kaynak ve çevre konuları gibi alanlarla daha çok ilgileneceklerdir. Yöneticilerin işletme kârını en yükseğe çıkarma amaçları artık çok basite indirgenmiş bir kavram olmuştur. Yöneticiler günümüzde topluma daha ilginç işler sunmak, yeni teknolojileri kullanmak, tüketicilerin arzu ve gereksinimlerini tahmin etmek, dağıtılabılır gelir yaratmak gibi toplumsal amaçlara yönelmek zorunluluğunu hissetmektedirler. Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerekse birkaç başarılı işadamı artık toplumun liderleri gibi görülmeye başlanmıştır. Oysa, liderlerden örnek davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Diğer bir anlatımla herkesin davrandığı gibi değil, davranmak zorunda olduğu gibi davranış sergilemeleri beklenir. Kısaca, önceki yıllarda lider pozisyonundaki grupların, siyasilerin, din adamlarının ve hukukçuların davranışları nasıl eleştirildiyse, artık iş hayatından o derece fazla erdem beklenir hale gelmiştir.

Tüm bunların sonucu olarak her ne kadar etik dışı davranışların nedenleri bulunsa ve yöneticilerin kötü etik seçimlerde bulunduğu bir gerçekse de, artık yöneticilerin etik değerlere yönelmelerinin gereği de o kadar açık hale gelmiştir. Ayrıca bir yönetici için başarılı olmanın kriterleri ve yöneticilerin değerleri değişmiştir. Sonuç olarak yöneticiler kararlarında etik değerleri dışlamamanın gereklerini de görmektedirler.¹¹⁹

3.1. Yönetimsel etiği etkileyen faktörler

3.1.1. Çıkar çatışmaları

Çıkar çatışması, bireyin kendi kişisel çıkarlarını, organizasyonun çıkarlarını veya bazı grupların çıkarlarını geliştirip, geliştirmemeye karar vermesi gerektiği

¹¹⁹ Kirel, a.g.e., ss.61-63.

durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çıkar çatışmalarından kaçınmak için bireyler, iş davranışlarıyla kendi özel çıkarlarını ayırt edebilmelidirler.

Hediye verme, doğruluk, ayırım yapma, fiyat hileleri ve uygulamaları, sözleşmeler ve anlaşmaların yönetilmesinde dürüstlük gibi faktörler örgüt çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki çatışmaların temel sebepleri olabilir.¹²⁰

3.1.2. Mevcut eğilimler

İşletme etiği konusundaki toplumun duyarlılık ve endişesi geçmişe nazaran günümüzde çok daha fazladır. Ahlâki davranış ile ilgili mevcut eğilimler; kamudaki gizliliğin büyük ölçüde ortadan kalkması, açıklık ve medyanın işletme faaliyetlerini takibi olarak belirlemektedir. Bu eğilimlerin gelecekte de devam etmesi olasıdır.

3.1.3. Yapılan işe ilişkin baskılar

Baskılar ahlâka aykırı davranışların nedeni olabilir. İstek ve gereksinimlerimiz, doğrular ve yanlışlar konusundaki inançlarımızdan daha ağır basabilir. Sonuçta kişisel baskılar, kendi gereksinimlerimizi diğer insanlarınkinden daha üstün görmemize neden olabilir. İşletmenin rekabetçi olması ve kâr elde etmesi için yöneticiler üzerinde büyük bir baskı vardır. Yönetim ile ilgili işler genellikle iş sonuçları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu işler nadiren ahlâki sonuçlara göre değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, günümüzde birçok kârlı işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirdiği ve ahlâki kurallara uygun olarak hareket ettiği görülmektedir.¹²¹

3.2. Yönetimsel etik tipleri

Archie B. Carroll, yöneticileri tarif eden muhakemelere dayanarak, başlıca üç etik düzey olduğuna işaret etmektedir..

3.2.1. Etiğe uygun yönetim

Etiğe uygun davranan yöneticiler, başarmaya yönelik isteğe sahip olmakla birlikte, ahlâki standartlar, dürüstlük ve uygun süreç içerisinde olmak şartıyla iş yapmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, etiğe uygun davranan yöneticiler, hem kâr elde etmeyi hem de davranışın ahlâki ve yasal yönlerini dikkate alarak işletme hedeflerini başarmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda temel yol gösterici ilke; “Bu eylem, karar ve

¹²⁰ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., ss.26-30.

¹²¹ Özgener, a.g.e., ss.96-97.

davranışlar hem bizim için hem de ilgili bütün taraflar için doğru mu?” şeklindedir. Etiğe uygun yönetimle ilgili bir örnek, bir zincir bıçkı üreticisi olan McCulloch Corporation da görülmektedir. Tüketici ürün güvenliği komisyonu istatistiklerinde zincir bıçıkların birçok yönden tehlikeli olduğu hayli ilgi çekmektedir. Bu zincir bıçıkların yılda 123.000 yaralanmaya sebep olduğu tıbbi istatistiklerden anlaşılmaktadır. Bu korkunç bir veri olmasına karşın, Zincir Bıçkı Üreticileri Birliği mevcut güvenlik standartlarının koruma mücadelesini yapmakta, istatistiklerin şişirildiğini ve yeni zorunlu standartlar için yeterli verilerin sağlanamadığını savunmaktadır. Ancak etiğe uygun yöneticiliği sergileyen McCulloch Corporation ürettiği zincir bıçaklar üzerinde frenler kullanmaya karar vermiştir. Daha sonra bu şirket daha yüksek güvenlik standartlarını benimsetmek için Zincir Bıçkı Üreticileri Birliği’ni inandırmaya yönelik girişimlerinde başarısızlığa uğradığından birlikten çekilmiştir.

3.2.2. Etiğe aykırı yönetim

Etiğe uygun olmayan yönetim yalnızca ahlâki prensipler açısından yetersiz kalmamakta, aynı zamanda ahlâki davranışa aktif olarak karşı koymaktadır. Bu görüşte toplumun dürüst davranış konusundaki taleplerine yetersiz ilgi söz konusudur. Bu işin başarılması hususunda kuralları engel olarak görür. Burada işi ucuz ve kestirme yoldan yapmak şeklinde bir düşünce hakimdir. Etiğe uygun olmayan yönetimin temel işleyiş ilkesi, “bu eylem, karar ve davranışlarımızla para kazanabilir miyiz?” şeklindedir. Bu yaklaşımda belirtilmek istenen, başkalarının düşüncelerinin ya çok az önemli olduğu ya da hemen hemen hiç önem taşımadığıdır. Örneğin, Michigan eyaletinin Flint kentindeki GM Chevrolet kamyon fabrikasında üç yönetici çalışanlarla olan şirket sözleşmesinde bariz bir ihlal yaparak montaj hattı hızını gösteren kontrol panelini ilgi çekmemesi için gizli bir kontrol kutusu kullanmışlardır. Bu yöneticiler son teslim tarihlerini isabet ettiremedikleri için üst düzey yöneticilerin şiddetli baskılarına maruz kalmışlardır. Bu kural ihlalden sonra yöneticiler üretim amaçlarına hızlı bir şekilde ulaşmaya başlamışlar, ancak bu kural ihlali ortaya çıktığında çalışanlar ekstra iş yapmaya zorlandıkları için bir milyon dolar tazminat alamaya hak kazanmışlardır.

3.2.3. Etiğe önem vermeyen ve ilgisiz kalan yönetim

Yönetim, ahlâki düşüncelere yeteri kadar önem vermemekte veya ilgisiz kalmaktadır. Bu yönetimin iki tipi vardır. Bunlar kasıtlı ve kasıtlı olmayan tiplerdir. Kasıtlı tipte, yöneticiler genel ahlâk standartlarının, hayatın işle ilgili olmayan alanlarına daha uygun olduğunu düşündüklerinden dolayı, eylem ve kararlarında ahlâki kaygıları dikkate almamaktadırlar. Kasıtlı olmayan tipte ise, yöneticiler eylem ve kararlarının ahlâki taraflarını dikkate almamakta ve duyarsız kaldıklarından dolayı iş muamelelerinde ahlâki sorunlarla ilgilenmemektedirler. Ahlâka önem vermeyen ve ilgisiz kalan yöneticiler iyi niyetli olabilirler, ancak onlar kâr elde etmeyi amaçlamakta ve genelde kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini daha az dikkate almaktadırlar. Bu yöneticiler, dışarıdan bir tepki ve baskı görmedikçe istedikleri gibi davrandıkları için öteki yönetici tiplerinden ayrılmaktadır. Bu yönetimin temel prensibi, “Kanuni yetki çerçevesi içerisinde bu eylem, karar ve davranışlarla para kazanabilir miyiz?” şeklindedir.¹²²

4. İşletmelerde Ortaya Çıkan Etik Dışı Uygulamalar

İşletme etiği ile ilgili faktörler; sosyal çevre, kişisel ahlâk ve işletme özelliklerinin oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanabilir. Bunlar kişinin ailesi, arkadaş çevresi, çeşitli referans gruplarının eğitim, öğretim, din ve işletme içi anlayışının oluşturduğu davranış biçimidir. Birey ya da firma bu değerlerin etkisi altında kalarak işletme etiğine uygun ya da uygun olmayan bir tutum içerisine girmektedir.¹²³

Bireylerin ve organizasyonların ahlâki olmayan şekilde davranış sergileme potansiyeli sınırsızdır. Ne yazık ki, bu potansiyel çok sık gerçekleşmektedir.¹²⁴

İşyerlerinde ortaya çıkan en büyük ahlâka aykırı sorunlardan biri cinsel tacizlerdir. Kadınlar çalışmaya başladığından beri cinsel taciz ortaya çıkmış bununla beraber mücadele de başlamıştır. Yönetim düşünürleri ve uzmanlar cinsel tacizin ortaya çıkmasını engellemek, onun doğası ve sonuçları hakkında işgörenleri

¹²² Özgener, a.g.e., ss.97-99.

¹²³ McHugh, a.g.e., s.8.

¹²⁴ Sims, Ronald, “The Institutionalization of Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics*, No.10, 1991, s.493.

bilgilendirmek için işletmelere bazı tedbirler almalarını tavsiye etmektedir. Du Pont ve American Federal Bank gibi birçok kuruluş anti-taciz politikaları ve işgören eğitim programları geliştirmiş ve benimsemişlerdir. Yapılan raporlamalara göre her 100 çalışandan 19'unun cinsel tacize uğradığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerde kadın haklarını koruyucu sorumluluk bilinci oluşturulmalıdır.¹²⁵

İşletmelerde ortaya çıkan bir diğer sorun da haksız yere işten çıkarmalardır. İşletmeler kriz durumlarında ya da küçülmek istediklerinde çalışanlarını haksız yere işten çıkarabilmektedirler. Çalışanlar herhangi bir sebeple haksız yere işten çıkarılmaya karşı kanunlarla korunmaktadır.¹²⁶

İşgören haklarının en önemlisi işinde sakatlanma ve hatta ölüm riski olmaksızın çalışmaktır. İşyerindeki tehlikelerden işgörenleri korumak için iş güvenliği ve sağlığı yasaları çıkarılmalıdır.

İşletmeler işgörenleri işe almada ve atamalarda kanuni ve ahlâki sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Kanunlar ırksal, dinsel, etnik köken ve cinsiyete dayalı ayrımı yasaklamakta, hamile kadınlar ve engellileri korumaktadır. İşe alma, terfi etme ve ücretleme, performans, yetenek ve zaman süresini esas almalıdır.¹²⁷

Ekonomik çıkarlar nedeniyle etik olmayan davranışları destekleyen veya etik davranışlar konusunda çalışanlarını yönlendirmeyen örgütler çalışmak için tercih edilmemelidirler. Herşeyden önce etik problemler, yasal problemler değildir. Çalışanlara yönelik haksız davranışlar, örgütün etik yapısını gösterebilir. Çalışanlara, müşterilerine davrandıkları gibi davranmıyorlarsa veya performans değerlendirme standartları adil değilse, örgüt etik olmayabilir. Bunun yanında, ahlâki konuların ele alınma biçimi hakkında belirli prosedürlerin yokluğu ile çalışanlar ve yöneticiler arasında temel iletişim ağı yok ise, bu durum örgütün etik yönünden riskte olduğunu gösterir. Halka karşı görevlerinin yanında, hissedarlara olan sorumluluklarını bilmeyen ve çalışanların kişisel etiklerini evde bırakacağına inanan örgütler etik olmayan davranışlar sergileyebilirler.

¹²⁵ Carroll - Buchholtz, a.g.e., ss.551-552.

¹²⁶ Boatright, a.g.e., s.262.

¹²⁷ Carroll - Buchholtz, a.g.e., ss.518-519.

Etiğin iş için olan değerini ölçmenin bir yolu, onun eksikliğini getireceği zarardır. İşletme etiğinin eksikliği de örgüte artı bir maliyet yükler. Etik problemlerin farkına varamamak hem yasal hem de mâli açıdan örgüte zarar verir. Son yıllardaki örgütsel başarısızlıkların ve önemli iş kayıplarının sebebi etik olmayan olayların uygulanmasıdır. Hemen hemen her olayda “kötü etik, kötü iş” ve etik olmayan yollarla kazanılan kısa vadeli kazançlar nadiren istenilen sonuca ulaşırlar. Temelde yalan söyleyen, aldatan, çalan ve sözünü tutmayan örgütlerle uğraşmak zor ve kazançsızdır. Müşterilerini küçük gören, çalışanlarına adil ve iş yaptığı kişilere dürüst olmayan bir işyeri hem müşterilerini hem de çalışanları kaybedecektir. En verimli personel, en iyi müşteri, aktarılan mali kaynaklar etik davranışı benimseyen örgütlerin olacaktır. Hata ve istifa oranlarında artış, hastalıklar, stres ve devamsızlık, düşük verim, etik olmayan iş faaliyetleri sonucu ortaya çıkan problemlerden bazılarıdır. İşsizlere iş bulmak, tıp araştırmalarında destek olmak, sanatı desteklemek gibi konularda çoğu zaman iş dünyasına ihtiyaç duyulur. Ancak çoğu zaman örgütler bu tür yardımları etik davranışlarından ötürü değil, reklam amacıyla yaparlar. Böyle durumlarda zaman zaman hedeflerin amaçlarından saptığı ve uygun olmayan sonuçlara ulaşıldığını da görmek mümkündür. Daha iyiye ulaşmak için harcanan çabaların kendi kendini baltalaması istenmiyorsa, iş etiğini iyi bir şekilde anlamak zorunludur.¹²⁸

Çıkar çatışmaları, rakip alımlar, bilgi gizlenmesi, kişisel bilgilerin açıklanması, uygun olmayan üstünlük sağlanması, kişisel çöküş, kişiler arası saldırganlık, kurumsal saldırganlık, kuralların bozulması, toksik atıkların boşaltılması, rüşvetler, iç ticaret skandalları, kirlenme gibi uygulamalar yöneticilerin karşılaştığı ahlâki sorunlardır.¹²⁹ Üçüncü dünya ülkelerine çocuk mamaları pazarlayan Nestle şirketi, anne sütünün yerine geçtiğini iddia ederek çocuk maması satmaya çalışmıştır. Bu mamaların sağlık koşullarına yeteri kadar dikkat edilmemiştir, dolayısıyla bu ülkelerdeki annelerin eğitimi göz ardı edilmiştir. Bu durumda, çocukların yanlış beslenmesi sonucu binlerce bebek

¹²⁸ Kirel, a.g.e., ss.71-72.

¹²⁹ Donaldson, Thomas - Werhane, Patricia H. - Cording, Margaret, **Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach**, Prentice Hall, U.S.A., 2002, s.270.

ölmüştür. Bu da işletmenin halk içindeki saygınlığının ortadan kalkmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak işletmelerin ahlâk dışı davranışları toplumsal zararlarla sonuçlanabilmektedir. Yoksullar, yaşlılar, özürlüler ve çocuklar, ahlâk dışı satışlara karşı savunmasız gruplardır. Dolayısıyla bu uygulamalar sonucu işletmelerin saygınlığı ortadan kalkmaktadır.¹³⁰

Pazarlama alanı, iş dünyasında ahlâk dışı uygulamaların en sık görüldüğü bir alandır. Bu alan iş dünyasında ahlâk dışı uygulamaların en çok uygulandığı dal olarak dikkatleri üzerine çekmiştir.

Chanko ve Hunt, pazarlama yöneticilerinin ahlâki inançlarını araştırmıştır. Sonuçlara göre, pazarlama yöneticilerinin en sık karşılaştığı sorun rüşvettir. Bunu tarafsızlık, dürüstlük ve ücret belirleme stratejisi izlemektedir.¹³¹

Ahlâki çatışma şirket istekleri ile müşteriler arasında denge kurulmaya çalışıldığı anda hissedilmektedir.

Pazarlama yöneticileri şirket içinde ahlâk dışı uygulamalarda bulunmak için çeşitli fırsatlara sahiptir. Ancak bu davranışlar başarı sağlayamaz. Üst düzey yönetim, ahlâk dışı davranışları kınadığında, pazarlama yöneticilerinin bu şekildeki davranışları azalmaktadır.

Pazarlama alanının alt disiplinleri olan reklamcılık, bireysel satış, pazar araştırmaları ve uluslararası pazarlama alanları da ahlâk dışı davranışlar için çeşitli fırsatlar içermektedir.¹³²

Reklamcılık alanındaki ahlâk sürekli olarak sorgulanmaktadır. Bu alanda çeşitli ahlâki sorunlar söz konusudur. Bunların nedeni ikna ve gerçekler arasındaki çatışmalardır. Şirketlerin çoğu, satışları arttırmak için ürünleri gerçeğinden fazla överek müşterileri aldatma yolunu seçmektedir. Ahlâki sorunların, müşterilerin ikna edilmesi için, gerçeklerin saptırılması, aşırı iddiaların kullanılması durumunda çıktığı sonucunu belirlemiştir.

¹³⁰ Buchholz - Rosenthal, a.g.e., ss.284-287.

¹³¹ Dabholkar, Pratibha A. - Kellaris, J., "Toward Understanding Marketing Students Ethical Judgments of Controversial Personal Selling Practices", **Journal Of Business Research**, No.24, 1992, ss.315-316.

¹³² Chanko, Laurence - Hunt, Shelby D., "Ethics and Marketing Management An Empirical Investigation" **Journal of Business Research**, 1985, ss.339-345.

Bu bir ürünün ücretinin belirlenmesi, ücretin aynı düzeyde tutulması için ürünün kalitesinin düşürülmesi, yüksek ücretler ve ücret ayrımı da ahlâk dışı uygulamalara örnek gösterilebilir.¹³³

İş ahlâkına uygun olmayan davranışların neler olduğu hususunda dünyada yaygın kabul görmüş bir anlayışın oluştuğu belirtilmektedir. Buna göre işletmelerde ortaya çıkan ahlâk dışı davranışlar şunlardır:

* İşlemenin fiziksel kaynaklarının (malzeme, araç-gereç gibi) kişisel amaçlar için kullanılması,

* Gereksiz maddi harcamalar yapılması,

* Hediye alıp / verilmesi,

* Bir işin yapılabilir süresinin gereksizce uzatılması,

* Gizli bilgilerin işletme dışına sızdırılması,

* İşletme raporlarında tahrifat yapılması,

* İşletmenin yazılı kurallarının çiğnenmesi,

* Çalışma saatleri içinde kişisel işler yapılması,

* Bir kimsenin hatasını gizleme,

* Herhangi bir olayın suçunun başkasına yüklenmesi,

* Öğle yemeği, ara tatiller vb. gereğinden fazla uzatılması ya da işi erken terk ederek iş saatlerinin ihlal edilmesi,

* Hastalık ve mazeretler dışında suistimale yönelik sık sık izin alınması,

* İşin gerektirdiği görev ve yetkilerin çatışması,

* Haksız fiyatlandırma yapılması,

* Aldatıcı / yanıltıcı reklam yapılması,

* Haksız rekabet ortamı yaratılması,

* Tüketici korunmasının ihlal edilmesi,

* İşgörenin ücretlendirilmesi, terfi vb. haksız uygulamalara olanak tanınması,

* İşletme için zorunlu her türlü kaynağın satın alınmasında haksız davranılması,

* Vergi kaçırılması.¹³⁴

¹³³ McHugh, a.g.e., s.72.

¹³⁴ McHugh, a.g.e., s.48.

5. İşletme Etiği Anlayışının Kurumsallaştırılması

Kurum içinde ahlâk dışı ve illegal davranışların önlenmesinde günümüz kurumlarının en önemli görevi işletme etiğinin kurumsallaştırılmasıdır.¹³⁵

İşletme etiğinin kurumsallaştırılması; etiğin işletmenin günlük formal ve informal yaşamına dahil edilmesi sürecidir. Etik davranışın üst yönetim düzeyinde işletme politikalarının düzenlenmesinde, tüm diğer işletme düzeylerinde biçimsel dolaylı ve doğrudan yöntemlerle günlük karar verme ve operasyonel süreçlerinde içselleştirilmesi anlamına gelir. İşletmenin karar ağacında yeni bir dalın (etik/etik dışı) eklenmesini ifade eder. Görüldüğü gibi, işletme etiğinin kurumsallaştırılması etik kuralları yazmaktan çok daha fazlasını, etik politika ve programların geliştirilmesini, üst yönetimin desteğini, etik liderliği, örgüt kültüründe ve uygulama sistemlerinde önemli değişimleri gerektirir.

Tüm işletmeler farkında olsalar da, olmasalar da belirli etik programlara sahiptirler. Bu programlar çoğu zaman bilinçli bir şekilde yaratılmış değildir. İşletmelerin sistemlerinde, süreçlerinde ve kültüründe saklıdır. Bunlar işletme etiğini kurumsallaştırmanın dolaylı yöntemleridir. Bilinçli olarak yaratılan etik kurallar, etik eğitim programları, etik yöneticiler, etik kurullar gibi biçimsel oluşumlar doğrudan yöntemleri oluşturur.¹³⁶

Etik kavramını şirketlerinde yerleştirmek isteyen kurumlar zarar gören isimlerini onarmaya çalışan şirketler; halka ilişkilerdeki sorunları ortadan kaldırmak, çalışanların moralini yükseltmek, üretimi arttırmak ve kurumlarını daha dürüst bir şekle sokmak isteyen şirketlerdir.

İşletme etiğinin kurumsallaştırılması, konunun resmi ve harici olmaktan çıkarılıp günlük iş hayatına yerleştirilmesi anlamına gelmektedir.

Birçok firma açısından işletme etiğinin kurumsallaşması istemi yönetim kadrosunun bu konuda gereksinim duymasından kaynaklanmıştır. Diğer bir neden ise değişen sosyo-kültürel yapı, bireylerin bilinçlenmesi ve bir takım hak ve değerlere sahip çıkma eğilimindeki artış, işletmeleri etik kurallarına uymaya zorlamaktadır.¹³⁷

¹³⁵ Sims, a.g.m., s.493.

¹³⁶ Wood, a.g.e., s.250.

¹³⁷ McHugh, a.g.e., s.17.

Büyük şirketler işletme etiği olgusunu şirket kültürlerinin içine yerleştirmek için büyük ölçüde çaba harcamaktadır. Bu süreçte izlenecek genel yöntemlerden bazıları ahlâki davranış modelinin belirlenmesi, bu konuda çalışanların eğitimi, sosyal denetim ve kayıtlar, ahlâki komitenin kurulması ve denetim komitesinin kurulmasıdır.

Kurumların etik değerlerle gerçekleştirmek istediği amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemleri ortaya çıkaran bir araştırmada yaygın olarak üç amaç tespit edilmiştir. Bunlar sırasıyla sosyal yönden sorumluluk duyan bir şirket olmak, davranış örneği oluşturmak ve yasalara uymaktır. Bu araştırmada şirketlerin çoğunda yazılı materyallerle ulaştırılan etik politikalar bulunmaktadır. Şirket içi eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemler toplantılar, tartışmalar ve seminerler olmuştur. Etik davranış dışına çıkanlar için uygulanan yaptırımlar işten çıkarma veya resmi kınamalardır.

Ahlâki davranışı destekleyen kurumsal bir kültürün oluşturulması ve geliştirilmesi için, kurumlar aşağıdaki yöntemleri kullanabilirler;

1. Şirketler, standartlarını çalışanlara çeşitli şekillerde iletebilirler. Bu yöntemler uyum programları broşürler, yönetim mektupları, sözlü bildirimler ve bireysel yönetim modelleri olabilir; ancak en iyi iletişim yöntemi üst düzey yöneticilerinin ahlâki davranışlarıdır.

Bir şirketin üst yönetimi çalışanlar için bir ahlâki model oluşturarak çalışanların karşılaştığı ahlâki çatışmaları azaltabilir. Üst yönetim kesin mesajlar vererek ahlâk dışı davranışları kınayarak rol modeli oluşturabilir.

2. İş hayatında yüksek ahlâki standartların sağlanması için kullanılan bir başka yöntemde davranış modelidir. Son yıllarda ABD'de şirketlerin çoğu yazılı davranış modelleri geliştirmiştir.

Bir işletmenin ahlâki model uygulamasının temel nedenlerinden biri kamu güveni yaratılması ve korunmasıdır. Diğerleri ise yönetim profesyonelliğinin vurgulanması, çalışanların yanlış davranışlarının önlenmesi ve tüzel yapının değişmesinin kurullarla önlenmesidir.¹³⁸

¹³⁸ Sims, a.g.m., ss.493-506.

Kurum içerisinde ahlâki davranışları etkileyen iki sistemden söz edebiliriz; Resmi (formal), Gayriresmi (Informal) sistemler.

Bir kurumun resmi davranış sistemi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için davranışları yöneten yazılı prosedür ve politikalar olarak tanımlanabilir.

Resmi sistemin öğeleri; kurumsal amaçlar, bütçeler, ödül kriterleri, performans onay standartları ve ahlâki davranış modelleridir.

Gayriresmi sistemlerde ise davranışlar belli kriterlere göre kontrol edilmez. Grup üyelerinin davranışını yöneten ortak değerler, inançlar ve gelenekler bu sistemi oluşturur.

Resmi bir sistemde belli kurallar vardır, gayriresmi sistemde ise bu tür kurallar belirlenmemiştir. Bu kurallar sezgilere bağlıdır. Bu nedenle gayriresmi sistemlerin kontrol gücü fazladır.

Bir kurumda, resmi ve gayriresmi sistemlerin davranışlar üzerindeki etkilerinin ayırt edilmesi zordur, iki sistem arasındaki etkileşim, bu rollerin ayrımını zorlaştırır, iki sistemin uyumlu olması durumunda, davranışlar üzerinde en etkili kontrol sağlanır. Ancak, iki sistem arasındaki uyum ahlâki bir kültür ortaya çıkarmamaktadır.

Resmi sistem, çalışanları yalnız ekonomik çıkar konusunda teşvik ettiği zaman, ahlâk dışı kültürler ortaya çıkmaktadır.

Resmi ve gayriresmi sistemler arasındaki uyumsuzluk, gayriresmi sistemde ahlâki davranış ve kararlara önem verilmeden, resmi sistemlerde bu kavramlara baskı derecesinde önem verilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Kurumsal uygulamalar, ahlâki standartların dışındaki davranışları ödüllendirdiğinde, karşı normlar ortaya çıkmaktadır. Bu normlar ahlâki standartların gelişmesini önlemektedir. Karşı normlara örnekler şunlardır:

1. Açık ve dürüst olmak yerine sır saklamak ve hile yapmak
2. İşin başarılması için her türlü şeyi yapmak
3. Maliyeti düşünülmeden bir şeyi kullanmak veya kaybetmek
4. Ekip çalışması yerine bireyselliğin ön plana çıkması.

Dolayısıyla iki sistem arasındaki uyumsuzluk yöneticilerin resmi kuralların dışındaki davranışları teşvik etmesi durumunda ortaya çıkabilir. Bazı kurumlarda,

tüm davranışların resmi sistemlerle düzenlenebileceğine inanılmaktadır. Ancak, bazı durumların önceden tahmin edilmesi imkansızdır. Kurumlarda bilinmeyen durumlar hakkında resmi sistemlerin geliştirilmesi imkansızdır.¹³⁹

Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için işletme ve çalışanlar arasında psikolojik anlaşmaya varılması gereklidir.

Psikolojik anlaşma, çalışanlar ve işletme arasında karşılıklı yazılı olmayan beklentilerin bütünüdür.

Psikolojik anlaşmalar genellikle çalışma koşullarını, işin nitelikleri, işe harcanan çaba düzeyini ve işverenin çalışan üzerindeki otoritesini içermektedir.

Bu nedenle anlaşmada her iki tarafında farklı beklentileri olacaktır. Yapılan bu anlaşma iyi uygulanıp yönetildiği takdirde, işletmenin etiğe ilişkin talepleri psikolojik anlaşma görevini üstlenebilecektir. Bu anlaşma doğrultusunda çalışanların işletme etiğine paralel tutumlarının teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi beklentilerin gerçekleşmesinde önemli rol oynayacaktır.¹⁴⁰

Kurumsallaşmanın başarılı olabilmesi için diğer yöntemde kurumsal katılımın sağlanmasıdır. Burada kişinin özel bir ortama katılması ile kişinin ilgili gücü ifade edilmektedir. Genellikle üç faktör önemlidir. Bunlar kurumun amaç ve değerlerine inanma, kurumun çıkarı için çaba harcama ve kurum üyesi olmaya çalışmadır. Bir kuruma bağlı olmaktan çok, çalışanlar kendilerini bağlı oldukları kurum ile tanımlamakta ve bunun sürmesi için çaba göstermelidir, dolayısıyla kurum amaçlarına katılım etik davranışların uygulanmasını sağlayacaktır.

Kurumsallaşmada başarılı olmak için kurumsal kültürün yeri önemlidir. Kurumsal kültür yöneticilerin ve çalışanların davranışlarına önderlik eder.

Her kurum kendi içinde bir kültüre sahiptir. Kurumsal kültür kurum üyeleri tarafından kabul edilen ortak değer ve inançlardır. Kültür, çalışanların yapması gerekenleri belirleyen bir birleştiricidir. Kültür, çalışanların davranış ve tutumlarını belirleyen bir duyarlılık ve kontrol mekanizması olarak hizmet etmektedir.

Güçlü kurumsal kültürler genellikle ortak bir felsefe taşımaktadır.

¹³⁹ Folkenberg, Loren - Herremans, Irene, "Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems?", **Journal of Business Ethics**, No.14, 1995, ss.133-136.

¹⁴⁰ McHugh, a.g.e., ss.31-32.

Kurumun etik kültürünün gücü sınırlarında, liderlerin ortak felsefesi, çalışanlar arasında da geçerli olacaktır. Etik kurumsal ortam, tüm düzeylerdeki karar verme yöntemini etkilemektedir.¹⁴¹

İşletme etiğinin, işletme yönetiminde gerçekleştirilmesi için belirli kurumsal koşulların sağlanması gerekir. Ancak bu koşullar tek başına sosyal olarak sorumlu örgütsel davranışın garantisi değildir. Aynı zamanda karar vericilerin sosyal sorumlulukla ilgili değerlere sahip olması ve bunları davranışlarına aksettirmesi gerekir. Bunun yanısıra işletme, paydaş yönetiminin kurumsal açıdan meşru bir kaynak tahsisi süreci olarak algılandığı bir örgütsel iklime sahip olmalıdır. Böylelikle, belirli kurumsal öğeler paydaş yönetimini mümkün kılacak bir nevi eşik seviyesini oluşturur.¹⁴²

İşletme etiği, ancak işletme içinde tamamen kurumsallaştığı takdirde anlamlıdır. Burada kurumsallaştırma, etik anlayışının işletmenin günlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi ve üst yönetim tarafından politika ve stratejilerin oluşturulmasına ve uygulama sistemlerine entegre edilmesini ifade eder. Sosyal sorumluluğun bir heves, ara sıra gerçekleştirilen ve yalnızca işler yolundayken mücadele edilebilen bir lüks olarak algılandığı işletmelerde, gerçek anlamda etikten bahsedilemez.

İşletme etiğinin kurumsallaştırılması pek kolay bir iş gibi görünmüyor olsa da, yeni üretim teknolojisinin veya yeni işe alma sürecinin kurumsallaştırılmasından daha güç ve karmaşık değildir. Bu süreç çok önemli sonuçlar yaratmasına istinaden, radikal değişimler gerektirmeden hali hazırda yönetsel araçlarla gerçekleştirilebilir.¹⁴³

İşletme etiği anlayışının kurumsallaştırılması, işletmenin üst kademesinde başlar. Ancak örgüt piramidinin tabanına kadar tüm seviyelerine nüfuz etmeden tamamlanamaz. Bu süreçte işletmenin her üç örgütsel grubu da (üst yönetim, orta kademe ve fonksiyonel birimler) katılır. Sosyal politikaların uygulanmasında her üç grup da sorumluluk taşır. Çevre ile etkileşimin ve sosyal girdilerin kalitesini iyileştirmek bunların ortak amacı olmasına karşın, her birisinin olağan faaliyetleri yanında sosyal politikanın gerektirdiği bazı farklı işlevleri vardır. Yani bu yöneticilerin

¹⁴¹ Sims, a.g.m., ss.493-506.

¹⁴² Jones, a.g.m., s.165.

¹⁴³ Wood, a.g.e., s.137

biri topluma, diğeri de işletmeye dönük olmak üzere iki farklı yüzünün, iki farklı rolünün olduğu söylenebilir.¹⁴⁴

İşletme etiğinin kurumsallaştırılması sürecinde, sosyal faaliyetler birimi ile fonksiyonel birimler arasında açık diyalogun olması zorunludur. İşletme sosyal politika amaçlarını ve kriterlerini belirledikten sonra, sosyal faaliyetler yöneticisi fonksiyonel yöneticilerle bir nevi pazarlığa başlar. Bu pazarlık sürecinde işletme etiği anlayışı, fonksiyon fonksiyon işletmenin tüm birimlerine nüfuz edilerek operasyonel hale gelir. Burada önemli olan, her iki tarafın karşılıklı etkileşim sonucunda birbirini destekleyebilmesidir. Sosyal faaliyetler yöneticisi, sosyal sorunların işletmenin kısa vadeli çıkarlarınınca bastırılmasını engelleyebilecek otoriteye sahip olmalıdır. Böylelikle sosyal faaliyetler yöneticisi, örneğin, insan kaynakları bölümünün işletmenin genel sosyal amaçlarına ulaştıracak çalışanlarla ilgili sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlarken, insan kaynakları yöneticileri buna karşılık çalışanların sadakatini, motivasyonunu ve performansını arttırmak için sosyal faaliyetler yöneticisinin deneyimlerinden yararlanırlar. Bu karşılıklılık, işletme etiğinin en temel prensibidir.

İşletme etiğinin kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesi için işletmenin alt kademe yöneticilerinin ve çalışanların sosyal sorumlulukla ilgili değerlerin ve bu alandaki etkinliklerinin artırılması için çaba harcanmalıdır. Bu amaçla eğitim programları ve seminerler düzenlenebilir, ilgili bilgiler sürekli olarak paylaşılır, sosyal performansla ilgili basit ve anlaşılır kriterler geliştirilir. Bunun yanı sıra, çalışanların temel katma değer kaynağı olarak görülmesi ve bu kaynağa sosyal sorumluluk anlayışına uygun yatırımların yapılması, bu anlayışın işletmenin tüm seviyelerinde benimsenmesinde katkıda bulunur. Son yıllarda stratejik insan kaynakları paradigmasının gelişmesi, bu yaklaşımın somutlaştırılmasıdır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki engellerin yıkılmasının araçları olarak çalışanların yetkilendirilmesi, ortak mülkiyetin teşvik edilmesi, örgüt yapısının yalınlaştırılması da sayılabilir.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Davis, Keith - Blomstrom, Robert L., **Business and Society: Environment and Responsibility**, McGraw - Hill Book Company, New York, 1975, s.87.

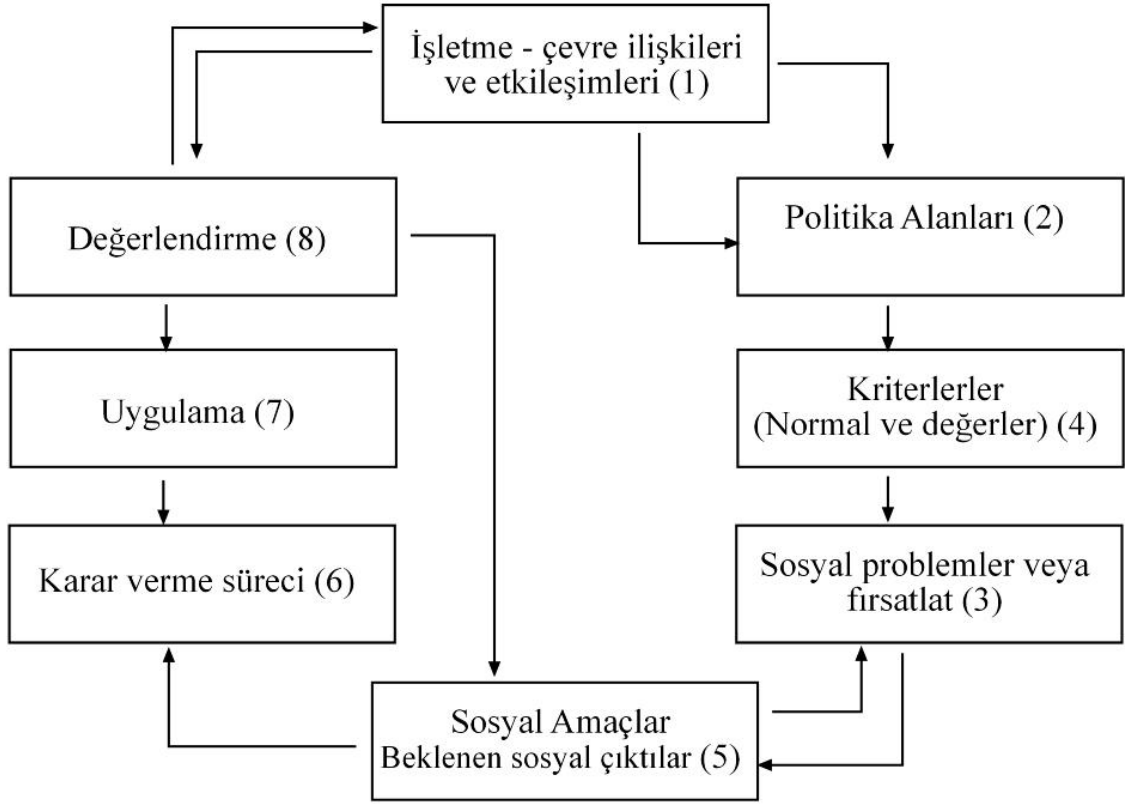
¹⁴⁵ Jones, a.g.m., s.176,

İşletmenin sosyal faaliyetlerini üstlenmesi, bu konuda politikaların oluşturulması ve uygulanması ile mümkün olur. Bu nedenle işletme etiği anlayışının kurumsallaştırılmasında sosyal politikanın önemi büyüktür.

Sosyal politika, işletmenin ekonomik amaçları ile uyumlu sosyal amaçlarına ulaşmak amacıyla oluşturulan kapsamlı plan ve süreçtir. Sosyal politika süreci başlıca sekiz aşamadan oluşan bir döngü biçiminde tasvir edilebilir. Birinci aşama, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin incelenmesini içerir. Bu bilgilerle donatılmış yöneticiler ikinci aşamada, işletmeyi etkileyen veya etkileyebilecek sosyal konuları ve gelişmeleri belirler, üçüncü aşamada da acil çözüm gerektiren sosyal sorumluluk konularını (sosyal problem) saptar. Çevre analizi, trend tahminleri, vaka analizleri ve gelecek senaryoları bu aşamada en sık kullanılan yöntemler arasındadır.

Elde edilen bu bilgilere dördüncü aşamada, bireysel ve örgütsel normlar ve değerler uygulanarak, konunun ahlâki boyutu araştırılır. Bu amaçla davranış anketleri, etik kurallar, etik algoritmalar, karar ağaçları gibi yöntemler uygulanabilir. Bir sonraki aşamada ilgili her bir sosyal sorumluluk alanı için, işletmenin hakim normları ve değerleri ile uyumlu sosyal amaçlar ve sosyal performans kriterleri belirlenir. Bu noktada işletmenin hangi sosyal sorumluluk alanlarına yöneleceği, hangi değerler çerçevesinde hareket edileceği ve hangi sonuçlara ulaşılmak istendiği ortaya konulur. Yönetim kurulunun oluşturduğu genel politika kılavuzları, bu aşamadan sonra stratejik planlama süreci aracılığıyla sosyal sorumluluk ile ilgili somut politikalara dönüştürülür.

Altıncı aşamada sosyal problemlere veya fırsatlara işletmenin karar verme süreçleri uygulanabilir. Yöneticiler belirlenen sosyal amaçlara nasıl ulaşacaklarını planlama, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, örgütsel yapı ve prosedürler gibi olağan yönetsel süreçler vasıtasıyla karar verirler. Bundan sonraki aşamada planlar uygulamaya koyulur. Burada politik davranışlar, halkla ilişkiler araçları, lobicilik faaliyetleri gibi yöntemler kullanılabilir. Son aşama olarak işletmenin sosyal politikasında belirlenen amaçlara ulaşmadaki performansı değerlendirilir. Bu amaçla sosyal kontrol uygulanır. İşletme çevre faktörleri ve paydaşları ile olan ilişkilerini (1.aşama) ve sosyal performans amaçlarını (5.aşama) tekrar değerlendirdikçe elde edilen bilgiler, sosyal politika sürecinin bir sonraki döngüsünün girdilerini oluşturur. Sosyal politika süreci şekil 5 yardımıyla özetlenebilir:



Şekil 5: Sosyal Politika Süreci

(Kaynak: Wood, a.g.e., s.139.)

İşletme sosyal politika sürecini kurumsallaştırdıkça, çevresel ilişkilerin optimizasyonu yaklaşımı örgütsel misyon, kültür, yapı, strateji ve prosedürlerine işler. O zaman sosyal sorumlu davranışları sürdürmek için ne ekstra çabalara, ne de vizyon ve cesarete gereksinim kalır, işler kendi rayında gider. Böylelikle işletme, faaliyetlerinin sosyal etkilerini ve toplumun işletme amaçları üzerindeki etkilerini sürekli gözleyecek ve kendiliğinden sosyal sorumluluk davranışlarını üretecek güçlü örgütsel ve sosyal yapı kurulmuş olur.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Wood, a.g.e., ss.139-141.

5.1. İşletme etiğini kurumsallaştırmanın yöntemleri

Kurumlar içinde işletme etiği kavramının yerleştirilmesi için değişik yöntemler kullanılmalıdır.¹⁴⁷

5.1.1. İşletme içi etik kodlar

İşletmede etik değerleri aşılamanın en yaygın yolu etik kuralların yazılmasıdır. Etik kurallar (Codes of Ethics), çalışanların davranışlarına rehberlik eden temel değerlerin ve standartların ifade edildiği yazılı bir belgedir.¹⁴⁸

Etik kodların yargılarının içeriği şunlardır:

1. Şirketin temel görevinin, amaç ve inançların tanımı,
2. Şirketin sorumluluğu olduğu kâr ortakları, çalışanlar, tüketiciler ve toplum gibi yapıların tanımı,
3. Şirketin bu gruplara karşı olan zorunlulukları,
4. Bu zorunlulukların gerektirdiği somut davranış örnekleri,
5. Bu zorunlulukların yerine getirilmesi halinde şirketin uygulayacağı kınama ve cezaların belirtilmesi.¹⁴⁹

İşletme içi etik kuralların önemli birçok avantajı vardır. İşletmeler çok farklı pazarlarda faaliyet göstermekte ve çeşitli paydaş gruplarına hizmet etmektedir. Bu nedenle bireyin temel değerleri olmadan kararlarının tüm sonuçlarını saptaması ve ölçmesi çok güçtür. Böylece iyi yapılandırılmış etik kurallar, etik sorunla karşılaşıldığında, beklenen davranış örneği ve etik karar verme için bir çerçeve sağlar. Etik kuralların bir diğer avantajı, herkese uygulanabilen ve kişisellikten uzak ahlâki temel sağlaması, yani objektif olmasıdır. İşletme içinde etik dışı uygulamaların rapor edilmesini teşvik etme gibi yararlar da sağlayabilir.¹⁵⁰

Etik kurallar; yönetimin desteğine sahip olmalı, sadece çalışanların değil, işletmenin de sorumluluklarını tanımlamalı, işletmenin temel değerleri yansıtacak unsurları içermeli, etik ikilemlerin çözümlenmesi, etik davranışların ödüllendirilmesi ve kuralların ihlali durumunda sonuçlarının işletilmesi için uygun iletişim kanalları

¹⁴⁷ Sims, a.g.m., s.495.

¹⁴⁸ Snoeyenbos - Almeder - Humber, a.g.e., s.93.

¹⁴⁹ Sims, a.g.m., ss.493-506.

¹⁵⁰ Frederick - Post - Davis, a.g.e., ss.93-94.

belirlenmeli ve işletme kültürünü dikkate almalı ve yansıtmalıdır. Bu özellikleri taşıyan etik kurallar, çalışanların etik davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.¹⁵¹

Geleceğin firmalarının çoğu etik kodlara sahiptirler. Ancak birçok işletme de etik kodların önemini kavramış ve bu konuyu henüz ciddiye almış değildir. Örneğin; Johnson&Johnson şirketler grubu çalışanlarına etik kodu yerleştirmek amacıyla yıllık raporlar hazırlayarak yollamaktadırlar.

Gittikçe artan ölçüde kurumların kendi etik kodlarını düzenleme çabası içine girdiği gözlenmektedir. Bazen bu etik kodların özü kurumların reklamlarında da kullanılmaktadır. Günümüzde etik değerlere bağlı olmanın yararı ve gerekliliği gittikçe daha fazla kişi ve kurum tarafından anlaşılmaktadır.¹⁵²

Giderek daha fazla işletme kendi etik kurallarını oluşturmaya başlamıştır. Örneğin, 1986 yılında Fortune dergisi tarafından belirlenen en büyük 500 Amerikan firmasının %75'i işletme içi etik kurallara sahip olduğunu belirtmiştir. Yapılan diğer bir araştırmaya göre, 1984 yılında Avrupa ülkelerinde işletmelerin %14'ü kendine has etik kuralları geliştirmişken, 1988 yılında bu oran %41'e yükselmiştir.¹⁵³

Etik kodların oluşturulmasında demokratik ve katılımcı bir yöntem uygulanması, etik bir kodun seçimiyle oluşturulmuş (yöneticilerin ve iş görenlerin birlikte oluşturduğu) bir komite tarafından hazırlanması yararlı olabilecektir.¹⁵⁴

Etik kodlar aynı zamanda yaşayan dökümanlardır. İşletmelerin hızlı bir şekilde değişen değerlerine göre şekillenebilmelidir. İşletmelerin dinamik yapısına uymalı, durağan kalmamalı ve bu değişiklikler çalışanlara empoze edilmeye çalışılmalıdır.¹⁵⁵

5.1.2. Etik eğitim programları

İşletme içi etik kuralların oluşturulması etik programın sadece başlangıç adımıdır. Temel değerleri etik davranışı yaratacak biçimde değiştirmeden, gelecekte bu kuralların ihlal edilmeyeceği garanti edilemez. Değerlerin değişimi de eğitim yolu ile gerçekleştirilebilir. Yöneticilerin ve çalışanların ahlâki açıdan duyarlı olmasını

¹⁵¹ Boatright, a.g.e., ss.366-368.

¹⁵² Kirel, a.g.e., s.89.

¹⁵³ Özgen, Hüseyin - Yalçın, Azmi - Öztürk, Azim, “**Çağdaş İşletmelerde İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı**”, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Kuşadası, 1994, s.405.

¹⁵⁴ Kirel, a.g.e., s.90.

¹⁵⁵ Buchholz - Rosenthal, a.g.e., s.178.

sağlamak amacıyla; etik eğitim, karar verme sürecinin etik boyutunun farkına varılmasını, etik boyutun karar vermenin ayrılmaz bir parçası olduğunu, etik ikilemlerin analiz edilmesini ve gündelik faaliyetlerde bu analizin nasıl uygulanacağı ile becerileri kazandırmayı amaçlar.¹⁵⁶

Kurumun içinde yüksek düzeyde bir ahlâk kavramının yerleştirilmesi ve şirket değerlerinin çalışanlara aktarılması için etkili bir yöntem çalışanlar için ahlâki eğitim programları ve seminerlerin düzenlenmesidir.

Ahlâki eğitim programları, genellikle yöneticiler tarafından gerçekleştirilir ve sürekli yenilenmelidir. Bu eğitimin amacı yöneticilere kriz durumlarında nasıl davranılması gerektiğinin öğretilmesi ve onlara bir davranış rehberi sağlanmasıdır.

İşletmelerin çoğunda yöneticilerin katıldığı periyodik seminerler düzenlenmektedir. Program ve seminerler, yöneticilere iş dünyasında karşılaşılabilecek olası varsayımlara dayalı durumları tartışma konusunda yardım edebilir. İşletmelerde etik seminer ve programların geliştirilmesi için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan bazıları bir sözcü bulundurmak, panel hazırlamak ve işletme içi konferanslar düzenlemektir.¹⁵⁷

Etik eğitim programlarında özellikle rol oynama ve işletme oyunları gibi uygulamalı tekniklerin kullanılması çok faydalıdır. Belirli olayların değerlendirilmesinde ve tartışılmasında aktif katılımı teşvik eden bu yöntemlerin çok başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür. Temel amacı gerçek hayatta uygulanabilecek beceriler kazandırmak olduğuna göre, etik eğitimin etik prensiplerin belirli vakalara uygulanmasını da içermesi gerekir.¹⁵⁸

Boeing, Arthur Andersen, Johnson&Johnson, IBM ve Xerox etiğin öğretilmesi için resmi eğitim programları düzenleyen bazı uluslararası şirketlerdir.¹⁵⁹

5.1.3. Etik yönetici veya etik ombudsman

İş etiğini kurumsallaştırmanın bir diğer yöntemi, işletme içinde etik programlardan sorumlu olacak etik yöneticinin veya etik ombudsmanın atanmasıdır.

¹⁵⁶ Buchholz - Rosenthal, a.g.e., s.179.

¹⁵⁷ Lacznia, G.R. - Murphy, P.E., "Fostering Ethical Marketing Decisions", **Journal of Business Ethics**, N.10, 1991, ss.259-270.

¹⁵⁸ Frederick - Post - Davis, a.g.e., ss.95-96.

¹⁵⁹ Robertson, Diana C. - Schlegelmich, Bodo, "Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain", **Journal of Business Ethics**, N.12, 1993, ss.301-302.

Etik ombudsman terimi, etik yöneticiye kıyasla daha az taraflı ve otoriter olması nedeniyle genellikle daha çok tercih edilir. Her ikisinin de rolü aslında aynı iken, etik yönetici çeşitli faaliyetler ve programlar aracılığıyla etik iklimi sağlamakla görevli problem çözücü olarak görülür. Buna karşın etik ombudsman genellikle tarafsız tartışma çözücü olarak hareket eder.

Ombudsmanın rolü temelde inceleme, önerilerde bulunma ve denetleme işlevlerinin kombinasyonundan oluşur. Kendisine başvurulduğunda, etik ikilemin koşullarını incelemesi ve uygun çözüm veya eylem önerilerinde bulunması istenir. Bağımsızlık ve gizlilik kritik öneme sahiptir ve ombudsmanın taraf tutması söz konusu olamaz. Ombudsman pozisyonu için genellikle yaşça büyük ve deneyimli, işletme içinde itibarlı ve otorite sahibi olan insanlar seçilir. Bu kişi, işletmenin değerler sistemini tamamen içselleştirmiş ve işletme politikalarının tüm boyutları ile ilgili sorunları ele almak yeteneğine sahip olmalıdır.¹⁶⁰

Ombudsman kavramı ilk olarak 1972 yılında Xerox firmasında denenmiş ve General Electric ve Boeing firmalarında da daha sonra faydaları gözlemlenerek uygulanmaya başlamıştır.¹⁶¹

5.1.4. Etik komiteleri

İşletme faaliyetlerinde etik ilkelerin uygulanmasını sağlamak için etik komiteler oluşturulabilir. İşletmede etik iklimi geliştirecek politikalar, kurallar ve prosedürler bu komite tarafından belirlenir. İşletme içi etik kuralları anlatan toplantılar ve etik eğitim programları düzenlemek, etik kurallara uyulup uyulmadığını kontrol etmek ve raporlamak, uyanları ödüllendirmek uymayanları cezalandırmak da komitenin görevleri arasındadır. Etik komite ayrıca etik konuların işletmenin en üst düzeyindeki karar organlarının gündeminde yer almasını sağlar.¹⁶²

Bazı kurumlarda, kurum içindeki ahlâki davranışların gözlenmesi için kalıcı komiteler kurulmuştur. Sosyal sorumluluk veya halk politikası olarak adlandırılan bu komiteler kurum içinde iki fonksiyona hizmet etmektedir. İlk olarak kurum kararlarında

¹⁶⁰ Özgener, a.g.e., ss.149-150.

¹⁶¹ Weiss, a.g.e., s.125.

¹⁶² Frederick - Post - Davis, a.g.e., ss.94-95.

en yüksek düzeyde ahlâki kararların verilmesi için yasaları belirlenir, ikinci olarak ise kâr ortaklarına ve çalışanlara ahlâki ilkeler aktarılır.¹⁶³

Etik komiteler genellikle hem çalışanlardan hem yöneticilerden oluşur. Birçok işletmede etik komite üyeliği rotasyona tabi olur ve böylelikle tüm çalışanlar etik konusunda bilgilendirilir. Etik komite, işletme içinde karşılaşılan etik vakaları derleyerek bir deneyim birikimi, bir altyapı oluşturur. Bunun sonucunda benzer sorunlar baş gösterdiğinde rehberlik edecek bir emsale sahip olur. Etik komitelerin etkinliği ve görevleri işletmeden işletmeye göre farklılık gösterebilir. Temel fonksiyonları ahlâki politikaları incelemek ve günün koşullarına uygun hale getirmektir.¹⁶⁴

5.1.5. Etik denetim

Yıllık etik denetim, işletmenin temel değerleri ve etik standartları üzerinde odaklanmasına neden olduğu, bunları paylaşmanın önemini vurguladığı ve işletmenin günlük faaliyetlerinin bu değerlere ne ölçüde uygun düştüğünü değerlendirdiği için, yıllık mali denetim kadar önemlidir. Gerçek yaşamda etik denetim süreci bir kontrol mekanizmasından ziyade, etik farkındalığı yenileme ve yükseltme sürecidir. Etik denetimden maksimum düzeyde yararlanmak için açık diyalogun ve düzeyler arası tartışmanın gerçekleştirilmesi, bunu yaparken de uzmanlardan yararlanılması zorunludur. Denetim sürecinde mülakatlar, tutum ve kişilik testleri, davranış anketleri gibi yöntemler kullanılabilir.¹⁶⁵

Bazı ABD’li şirketler ahlâki standartları değerlendirmek ve çalışanların ahlâki kararlara uyup uymadıklarını kontrol etmek için bir danışman kullanmakta veya yönetim kadrosundan oluşan bir ahlâk komitesi oluşturmaktadır. Denetim programlarında denetim görevlileri görevdeki yöneticilerle toplantılar düzenler ve iş davranışı hakkında tartışır, iş davranışı komitesi denetimi inceler ve komite için bir rapor hazırlar. Ancak, denetimler zaman ve ilgili kişilerle etkileşim gerektirmektedir.

Bazı şirketlerde bölümler için etik danışmanlar çalışmaktadır. Çalışanlar şirket politikaları hakkında bilgi almak veya bu politikalarda yer almayan bir konu hakkında

¹⁶³ Sims, a.g.m., ss.493-506.

¹⁶⁴ Özgener, a.g.e., ss.144-145.

¹⁶⁵ Frederick - Post - Davis, a.g.e., s.96.

ne yapacaklarını belirlemek için bu danışmanlara başvururlar. Danışmanlar çalışanların çözemedikleri konularda onlara yardım etmektedir.¹⁶⁶

İşletmelerin etik performanslarına yönelik birçok denetim sistemi bulunmaktadır. Toplam performansının değerlendirilmesi alanında önemli gelişmelerden biri, işletme davranışlarını toplam kalite yönetimi çerçevesinde belirli standartlara bağlayan ve bu standartların korunmasını denetleyen ISO (International Organization For Standardization) kalite standartlarıdır. İşletmenin müşterilerine daha kaliteli ve güvenilir ürün sunma sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve işletmelerin doğal çevreye karşı olan sorumluluklarını düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartlar yıllardır uygulanmaktadır.¹⁶⁷

Birleşmiş Milletler'in uzmanlık kuruluşu olarak görev yapan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO - International Labour Organization) çalışma alanları; çalışma ve yaşam koşullarını iyileştirmeye, iş bulma olanaklarını artırmaya ve temel insan haklarını daha ileri düzeylere oturtmaya yönelik katkılarda bulunacak uluslararası politika esaslarını ve faaliyet programlarını hazırlamak, bu politikaların ulusal yetkililer tarafından onaylanarak uygulanabilmesi için uluslararası düzeyde çalışma standartları oluşturmak, bu politikaların etkinlikle uygulanabilmesinde hükümetlere yardımcı olacak içerikli bir uluslararası teknik işbirliği programı hazırlamak ve nihayet bu çabaların tümünü daha etkin bir çerçevede ileri letebilmek amacı ile öğretim, eğitim, araştırma ve yayın faaliyetlerinde bulunmaktır. Amacı; sosyal adaleti ve uluslararası tanınırlıkta insan ve çalışma haklarını teşvik etmektir.

Her ne kadar ILO sözleşmeleri onaylansa da, doğrudan uygulanabilirlik mümkün olmadığından ve uyum yasaları da çıkarılmadığından, çalışma hayatında söz konusu sözleşmelerin getirdiği güvencelerden yararlanılamamakta ve bu sözleşmeler pratikte bir anlam taşımamaktadırlar. ILO sözleşmelerinin bağlayıcı olmadığı bu ortamda, işletmelerin sosyal sorumluluklarını düzenlemek ve onlara yol gösterebilmek için "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı" oluşturuldu.

1997 yılında CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) himayesinde, içinde işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri,

¹⁶⁶ Laczniak, a.g.e., ss.259-270.

¹⁶⁷ <http://www.iso.org/2005>.

akademisyenler ve işverenlerin de bulunduğu bir grup organizasyon tarafından, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayan işletmeler için “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı (Social Accountability 8000)” geliştirilmiştir.

Taşeronlaştırmanın büyük yoğunlukla yaşandığı günümüzde, her ne kadar işletmeler “SA 8000” sahibi olsalar da onların taşeronlarının söz konusu standardın gereklerini yerine getirmemesi tehlikesi mevcuttu. Gerçekten de, “üretim hattının dünya üzerinde geniş bir coğrafyaya yayılması ve fasonculuk, şirketlere rekabet edebilirlik açısından birçok avantaj getirmekle beraber (kapasite ve uzmanlık yatırımlarının azalması, hızlı teslimat ve sipariş esnekliği), büyük çok uluslu firmalar, markalarını verdikleri ürünü ortaya çıkaran işgücü ordusunu tanıma şansından çok uzaklaştılar”. Memnuniyetle ifade etmek gerekir ki, “SA 8000” alabilmek için işletmelerin münferit olarak standardın kıstaslarını hayata geçirmeleri yeterli olmayıp, birlikte çalıştıkları taşeronların da buna uyması gerekmektedir. CEPAA, işletmelerin birlikte çalışacakları tedarikçileri seçerken bunların az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bulunan fabrikalarındaki çalışma saatleri, ücretler, sağlık ve güvenlik koşulları, disiplin uygulamaları, zorla işçi çalıştırıp çalıştırmadıkları ve çocuk kavramını nasıl tanımladıklarına ilişkin bilgileri kapsayan davranış kurallarını ve bu kurallarla ilgili kontrolleri kendilerinin mi yoksa bağımsız bir danışmana ya da sivil toplum örgütüne mi yaptırdıklarını incelemelerini önermekte ve böylece standardın yaygınlaştırılmasını hedeflemektedir. Tüm bunlar, son derece zor bir denetimi beraberinde getirmektedir, zira bugün çok uluslu işletmeler neredeyse dünyanın her köşesinde taşeron çalıştırmaktadırlar. Aslında SA 8000 denetlenebilir bir standart olarak oluşturulmuştur ve SA 8000 standardına uygunluk belgelendirilebilir.

“SA 8000” çerçevesinde yapılan belgelendirmeler üç yıl için geçerli olup, standarda uygunluk altı aylık periyotlarla kontrol edilmektedir. Bu çerçevede, denetim firmalarının denetim öncesinde sendikalarla görüşüp bilgi almaları gerekmektedir. Bundaki amaç, hem denetim kuruluşunun standart gereklerinin ülkeye özgü uygulamaları hakkında bilgilenmesi, hem de sendikaların belgelendirme süreci ile ilgili bilgi sahibi olmalarıdır.

SA 8000 standartlarına göre işletmelerin uymak zorunda oldukları koşullar;

* Çocuk işgörenlerin 15 yaşın altında çalıştırılmaz, bu yaşın üzerindeki çocuk işgören eğer okula da devam ediyorsa, iş için harcayacağı toplam zamanın, günde (iş+okul+ulaşım dahil) 10 saati geçemez,

* İşletmeler zorla işgören çalıştıramaz veya iş görenlerin, kimliklerini ya da belli bir teminatı işletmeye bırakmalarını isteyemez,

* İşgörenler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler,

* İşgörenler haftalık 48 saatten fazla çalıştırılmaz ve (kısa dönemli olağan üstü iş koşulları hariç) fazla mesailer, haftalık 12 saati geçemez,

* Ücretler en azından ülkenin asgari ücret seviyesinde ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar olmak zorundadır,

* İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır,

* İşgörenler cinsiyet, etnik köken vb. nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve işgörelere dayak, küfür vb. fiziksel ve psikolojik baskı uygulanamaz.¹⁶⁸

Günümüzde işletmeler arasında giderek yaygınlık kazanan kontrol ve raporlama biçimlerinden biri yeşil raporlama (green reporting) dır. Çevresel Yönetim Enstitüsü'nün (Institute For Environmental Management) yaptığı bir araştırmaya göre dünyanın en büyük 250 işletmesinin %35'i çevresel performans raporlarını hazırlamaktadır. Kodak ve Apple Computer da çevresel performans raporlarını hazırlayan şirketlerdendir. İşletmelerin bu davranışı tamamen gönüllüdür, çünkü işletme açısından çok önemli yararları vardır. İşletmelerin çevre konusunda daha disiplinli hareket etmelerine neden olmakla kalmaz (ki, bu çevresel riski de azaltır), aynı zamanda olumlu halkla ilişkiler aracı işlevini görür. Yeşil raporlama, insanlar sosyal sorumlu işletmelerde çalışmaktan hoşlandığı için, yetenek avında fark yaratıcı unsur olabileceği gibi, yatırımcılar ve müşteriler için de işletmenin çekiciliğini arttırabilir. Dahası, tüm işletme faaliyetleri

¹⁶⁸ <http://www.sendika.org./2005>.

inceleme altına aldığından dolayı, yönetime maliyet tasarrufu ve hatta yeni iş fırsatlarını belirleme olanağını sunar. Bunun yanısıra, kuru verileri yansıtmaktan ziyade, kamuoyuna işletmenin çevreye karşı sosyal sorumlulukları konusundaki ciddiyetini gösterir.¹⁶⁹

İşletmenin finansal performansı yanısıra sosyal performansını da değerlendirmesine yönelik bir başka çaba, Balanced Scorecard yönetimidir. Balanced (dengeli) kavramı, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal ve finansal olmayan (sosyal) ölçüleri, yönlendirme ve yönlendirilme, içsel ve dışsal performans yaklaşımları arasında bir dengenin olması gerektiğine işaret eder. Balanced Scorecard işletmenin dört boyutu etrafında yapılandırılır: finansal, müşteriler, iç işlemler, öğrenme ve büyüme. Her bir boyutla ilgili olarak 20-25 performans ölçütü belirlenir ve işletmenin toplam performansı bu ölçütlere göre değerlendirilir ve yönetilir.¹⁷⁰

İşletmenin hem finansal hem sosyal performansının değerlendirilmesinde ve yönetilmesinde bir diğer gelişme EFQM (European Foundation For Quality Management- Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) mükemmellik modelidir. EFQM modeline göre, performansa, çalışanlara ve genel olarak topluma yansıyan mükemmel sonuçlar işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Burada amaçlanan mükemmellik, herhangi bir zaman noktasını ifade etmeyen, uzun dönemli sürdürülebilir bir mükemmelliktir ve tüm işletme paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmek ve dengelemekle mümkün olur. Uzun dönemli mükemmellik, etik yaklaşımın benimsenmesini ve toplumsal beklentilerin veya düzenlemelerin ötesine geçip davranılmasını gerektirir. İşletmeler bu modelde liderlik, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, kaynaklar ve süreçler, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, toplum üzerindeki etkiler ve iş sonuçları kriterlerine ve alt kriterlerine göre bağımsız bir dışsal kuruluş tarafından değerlendirilir. Söz konusu alt kriterlere belli rakamsal ağırlıklar verilir ve oldukça somut sonuçlar elde edilir. Ölçüm sonucunda elde edilen değer belirlenen standardı karşılıyorsa, işletmeler EFQM ödülü ile ödüllendirilir.¹⁷¹

¹⁶⁹ Carroll - Buchholtz, a.g.e., ss.428-429.

¹⁷⁰ Kaplan, Robert S., Norton, David P., **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.10.

¹⁷¹ <http://www.efqm.org/2005>.

5.1.6. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü ile işletmedeki etik davranışlar arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. İşletmede hakim olan örgüt kültürü etik davranışları destekleyebileceği gibi engelleyebilir de. Bu ilişkinin niteliği, örgüt kültürünün iş etiği ile ilgili değerleri içerip içermemesi, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması durumlarına göre farklılık gösterir. Örneğin, otoriteye itaati vurgulayan güç kültürlerinde, bir kararın etik boyutu sorgulanmaksızın uygulanması esastır. Açıktır ki, bu durumda otorite figürünün ahlâki gelişim seviyesi, işletmenin genel etik iklimini etkileyecektir.¹⁷²

İşletme etiğinin kurumsallaştırılmasında, ilk önce mevcut örgüt kültürünün anlaşılması, içerdiği etik değerlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi gereken etik değerlerin saptanması gerekir. Bundan sonra örgüt kültürünün etiği geliştirecek biçimde değiştirilmesi süreci başlatılır. Bu süreç oldukça zor ve zaman alıcıdır. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün varlığı durumunda bu son derece problemlidir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün varlığı durumunda bu son derece problemlidir. Örgüt kültürünü değiştirme sürecinin başlangıcında, mevcut değerlerin hatalı olduğu açıklanarak değişim ihtiyacı benimsetilmeye çalışılır. Daha sonra eğitim, tecrübe edinme, ödül ve cezalandırma yaklaşımları veya bu yaklaşımların karışımı ile değerler değiştirilir. Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra son aşamada bu değerler yerleşik hale getirilir.¹⁷³

5.1.7. Etkin iletişim

Uygun etik kuralların oluşturulması ve gereken eğitimlerin verilmesi tek başına yeterli değildir. Etik standartların işletmenin tüm çalışanlarına benimsetilmesi gerekir. Bu süreçte etkin iletişim kanalları büyük öneme sahiptir.

İletişim kanallarının açılması, etik ihlallerin rapor edilebileceği, etik ikilemlerin tekrar gözden geçirilebileceği ve çözümlenebileceği ortam sağlar. Etik ikilemle karşılaşan birey için, örgütsel prosedürlere uygun bir danışma mercisinin varlığı düşüncesi, son derece rahatlatıcı ve etik davranışı teşvik edicidir. Etik ikilemlerin birey tarafından tek başına çözülmesi çok güç olabilir. Bu nedenle çalışanın aldığı destek ne kadar büyükse, olumlu etik sonuca ulaşma ihtimali de o kadar fazladır.

¹⁷² Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.552.

¹⁷³ Carroll - Buchholtz, a.g.e., ss.428-429.

Etik sıcak hattı (Ethics Hot Line); çalışanların cezalandırılma korkusu olmadan ve isim bırakmadan kuşku duydukları veya bildikleri ahlâk dışı uygulamaları bu telefonun ucundaki etik yetkiliye bildirmesidir. Etik yetkili, durumu inceleyerek denetim komitesine bir rapor sunar. İletişim kanallarını açmanın en yaygın aracı, etik direkt telefon hatlarının oluşturulmasıdır. Örneğin, Sundstrand şirketinin sıcak hattı yılda ortalama olarak 1500 telefon görüşmesi yapmaktadır. Texas Instrument işletme birimleri arasında anında ve açık iletişimi sağlayacak etik e-mail sistemine sahiptir. Bu şekilde karmaşık ve belirsiz etik ikilemlerle karşılaşan çalışanlar ismini açıklamadan yardım isteyebilirler. Bazı işletmeler çalışanların serbestçe gelip etik konularla ilgili yardım ve tavsiye istemelerine imkan veren açık kapı politikalarını uygular. Bu tür programlar çalışanlara pratik çözümler önerebilir ve işletme içindeki etik iklimin gelişmesine katkıda bulunur. En önemlisi, çalışanlara olumsuz sonuçlara maruz kalmadan etik ikilemlerini serbestçe dile getirmelerine olanak sağlar.

Etik direkt telefon hattının veya açık kapı politikasının sakıncalı olabileceği durumlar da vardır. Etik direkt hatlara aşırı derecede güvenilmesi, diğer referans gruplarının “onlar uzmandır, onlara sor” türünden bahanelerle yardım ve önerilerde bulunma sorumluluğunu üzerinden atmalarına neden olabilir. Bu tür açık iletişim programlarının başarılı olması için, tüm düzeylerdeki yöneticilerin etik politika, öneriler ve çözümler konusunda deneyimli ve sorumlu olmaları gerekir.¹⁷⁴

Örgütler arası iletişim etik standartların ve faaliyetlerin, geliştirilmesinde önemlidir. Örneğin pazarlama bölümünün yöneticileri diğer bölgedeki satış yöneticileri ile, iletişim kurmalı, etik olmayan faaliyetleri belirlemede anlaşmalıdırlar. Örneğin; rüşvet, hileli fiyatlandırma ve aldatici satış teknikleri gibi etik dışı faaliyetler, engellenebilir. Üst yönetim sadece örgütler arası değil, örgüt içinde de üretim, satış, finans, pazarlama, personel gibi bölümler arasında da açık iletişim sistemi yaratmalı, etik standartların geliştirilmesi sağlanmalıdır. Örgütlerde bilgi ve değerlerin aktarılmasında iletişim önemli bir kavramdır. Önemli olay ve ortak yaşam ile ilgili faaliyetler, hikayeler iletişim yoluyla birbirine aktarılır. Böylelikle çalışanlar şirketin kültürel yapısını öğrenir, performansı etkileyen ortak politikaları benimserler.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Laczniak, a.g.m., ss.259-270.

¹⁷⁵ Kirel, a.g.e., s.98.

5.1.8. Sorun bildirme sistemi (Whistleblowing system)

Kurum içindeki ahlâk dışı davranışların belirlenmesi için yönetimin haberleşme kanallarının oluşturması gerektiğine inanan şirketlerde iç fısıltı rüzgarı (Internal Whistle Blowing) mekanizması kullanılmaktadır.

İç fısıltı rüzgarı mekanizması, üst yönetimin kurum içindeki ahlâk dışı uygulamaları öğrenerek, sonuçlanmadan müdahale edilmesini sağlar.

Fısıltı rüzgarı kurum içinde veya dışında önlem alabilecek kişilere çalışanların yasa dışı, ahlâk dışı uygulamaları bildirmelerini içermektedir.¹⁷⁶

Sorun bildirme sistemi, gerçek sonuçları olan ciddi bir eylemdir. Sık sık çatışan ahlâki, yasal, ekonomik, kişisel, ailevi, ve kariyer talep eden ve tercihleri arasında verilen bir kararı içermektedir. Sorun bildirme sistemi veya mekanizması içsel veya dışsal olabilir. İçsel sorun bildirme sistemi yanlış uygulamalar hakkında ilgili organizasyon üyelerini bilgilendirirken, dışsal sorun bildirme sistemi bir örgütsel yanlışlıktan dolayı işletme dışındaki grupları bilgilendirmekte ve harekete geçirmektedir.¹⁷⁷

Donald Soeken örnekleri gözlemleyerek, sorun bildiricilerin hayatlarındaki yedi temel safhayı raporlamıştır:

- * Organizasyonlarındaki kötü olayları keşfetmek,
- * Meydana gelen olayları aksettirmek,
- * Amirleriyle karşı karşıya gelmek zorunda kalmaları,
- * Sorun bildiricilere karşı misilleme yapılması,
- * Yasalarla ilgili olayları uzun süreli araştırmaları,
- * Oluşan etik dışı uygulamaları sonlandırmaları,
- * Yeni bir hayata başlamak zorunda kalmaları.¹⁷⁸

5.1.9. Performans ölçümü

Denetimin diğer bir görevi de çalışanların performanslarını işletmenin etik standartlarına göre kıyaslama yapmasıdır. Etik performans, çalışanların gözlenmesi ve

¹⁷⁶ Laczniak, a.g.m., ss.259-270.

¹⁷⁷ Weiss, a.g.e., ss.207-210.

¹⁷⁸ Carroll - Buchholtz, a.g.e., s.497.

anket tekniğinin kullanımı ile ölçülür.¹⁷⁹

Bireyin işini düzgün ve etik standartlara uygun bir şekilde yapıp, yapmadığını saptamak için gözlem gerekir. Örneğin bir çok şirket satış elemanlarının ve yöneticilerinin eğitiminde rol oynama tekniği kullanır. Bireylere etik konular açıklanıp, sonuçlar videoya alınabilir. Böylelikle hem katılımcı hem de nezaretçi etik ikilemlerin sonuçlarını değerlendirebilir.

Çalışanların, yöneticilerin örgütleri hakkındaki etik algılamalarını ve örgüt ile endüstrinin etik ve etik dışı faaliyet oranlarını araştıran anketler, etik performansın genel değerlendirmesini ortaya koyarlar.

Etik dışı bir davranışın artış gösterdiği saptanırsa, yönetim ne tip bir davranışın, neden ortaya çıktığını anlayabilir.¹⁸⁰

5.1.10. Düzeltici faaliyetler

İyileştirici faaliyetler, işletme ilke ve standartlarına uyan çalışanların ödüllendirilmesi ve uymayanların cezalandırılmasını içerir. Çalışanlar şirket standartlarına uyduklarında çabaları fark edilir ve ikramiye, terfi gibi amaçlarla ödüllendirilirler. Fakat çalışanlar örgüt standartlarından saptıklarında kınanabilir, başka bir yere transfer olabilir, işten uzaklaştırılır veya işine son verilebilir.

Etik davranışları işletmelerinde yerleştirmek isteyen yöneticiler kural, politika ve standartlarını belirlemelidirler. Etik olmayan davranışları azaltmak; kârı arttırmak gibi bir işletme amacı olmalıdır. Örgütte yanlış giden bir şeyler varsa, ya mevcut standartlar daha sıkı uygulanacak ya da daha yüksek standartlar konulacaktır.

Etik kurallar, üst yönetim ve çalışanları denetleyen tüm yöneticilerin desteğini almalıdır. Kurallar katı bir şekilde uygulandığında ve kurum kültürünün bir parçası olduğunda, örgüt içinde etik davranışı geliştirme konusunda etkili olabilirler.

Örgütsel veya sosyal olarak etik dışı bulunan bir davranışa karşı iyileştirici faaliyetler uygulamaya konmadığında, bu tür davranışların devam etme olasılığı fazladır.

¹⁷⁹ Ferrel - Fraedrich, a.g.e., s.175.

¹⁸⁰ Kirel, a.g.e., s.91.

Örgütte etik davranışları iyileştirmede alınacak önlemlerden birisi de örgütsel bağlılığı arttırmaktır. Örgüt etik değerlere olan bağlılığını hem çalışanlara hem de sermaye sahiplerine bildirmelidir.

Çalışanların örgüte bağlılığının örgüte katılımlara doğrudan ilgisi vardır. Kurum bağlılığı değişik şekillerde etkileyebilir. Etik ve etik dışı davranışlara yönelik beklentiler açık olmalıdır. Çünkü sonuçlar geri dönüşü olmayan bir sonla bitebilir. Çalışanlar ahlâklı veya ahlâklı olmayan davranışlar konusunda kendi iradelerine göre karar verirler ve sonuçtan sorumlu olmaları çalışanın etik amaca olan bağlılığını etkiler.¹⁸¹

6. Dünyada İşletme Etiği ile İlgili Kuruluşların Örgütlenmesi

Dünyada işletme etiği alanındaki gelişmelere örgütsel düzeyde katkı sağlayan çok sayıda kurum ve kuruluş bulunmaktadır. İşletme etiğinin kurumsallaştırılması konusunda bu örgütlerin faaliyetleri ve amaçları üzerinde ayrıntılı olarak durmakta fayda vardır.

* **Uluslararası İş, Ekonomi ve Etik Derneği (The International Society of Business, Economics and Ethics - ISBEE):** Etik ile ilgili konular üzerine odaklanan dünya çapındaki ilk mesleki kuruluştur. ISBEE'nin misyonu; deneyim ve fikirlerin paylaşılmasına yönelik forumlar düzenlemek, fonksiyonlar arası ve kültürler arası projelerde işbirliğini zenginleştirmek, ulusal ve uluslararası düzeyde şirketleri etkileyen ekonomik, sosyal ve çevresel sorunların ahlâki boyutunu tartışmaktır.¹⁸²

* **İş Etiği Merkezi (The Center for Business Ethics - CBE):** CBE, ulusal ve uluslararası alanda iş dünyası ve eğitim kurumlarına yönelik olarak iş ahlâkı konusundaki konferansların başlıca destekçisi olmuştur. CBE, araştırma ve eğitime yönelik yayınlar ve materyaller temin etmenin yanısıra danışmanlık hizmetleri vermektedir. Bu merkez, etik iş davranışları stratejilerini geliştirmeyi ve kuramsal araştırma ile uygulamalı iş faaliyetleri arasında bir köprü kurmayı amaçlamaktadır.¹⁸³

¹⁸¹ Kirel, a.g.e., ss.92-93.

¹⁸² <http://www.isbee.org/2005>.

¹⁸³ <http://www.ethicsandbusiness.org/2005>.

* **Etik Kaynakları Merkezi (The Ethics Resource Center - ERC):** ERC, “bireylerin ve organizasyonların dürüstçe eylemde bulunduğu bir dünya” vizyonuyla, kâr amacı gütmeyen ve tarafsız bir örgüt olarak kuruluşunu tamamlamıştır. Bu örgütün misyonu, “araştırma, eğitim ve işbirlikleri alanındaki hizmetleri ve uzmanlığıyla öncü rolü oynayarak, dünya çapındaki ahlâki liderliği güçlendirmektir. 2001 yılında Türkiye Etik Değerler Merkezi’nin kurulmasına öncülük etmiştir.¹⁸⁴

* **İşletme Etiği Topluluğu (The Society for Business Ethics - SBE):** İşletme etiği alanındaki akademik çalışmalarla meşgul olan ve bu alana ilgi duyan bilim adamlarını destekleyen bir uluslararası organizasyondur. SBE’nin amacı, işletme etiği araştırmalarını teşvik etmek, üniversitelerde ve işletmelerde işletme etiği eğitiminin kalitesini iyileştirmek, işletme etiği alanındaki eğitimciler, araştırmacılar ve uzmanlar arasındaki işbirliğini sürdürmek ve geliştirmektir.¹⁸⁵

* **Avrupa İşletme Etiği Örgütü Ağı (The European Business Ethics Network - EBEN):** Avrupa’da kamu ve özel sektör kuruluşları ile gönüllü kuruluşlar ve akademik çevreleri işletme etiğinin geliştirilmesi amacıyla bir araya getiren bir organizasyondur. Merkezde işletme etiğinin ve firmaların sosyal sorumluluklarının geliştirilmesi, işletme etiği alanında bilimsel çalışmalar yapılması, işletme etiği eğitiminin yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi, iş dünyası ile akademik çevreler arasında işletme etiği konusunda diyalog ve işbirliği ortamının oluşturulması amaçlanmaktadır.¹⁸⁶

* **Sosyal Sorumluluk Derneği (Business for Social Responsibility - BSR):** BSR işletmelerin hem ticari açıdan başarılı, hem de sosyal yönden sorumlu olmalarına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. BSR dünya çapında sorumlu işletme uygulamalarını geliştirmek için bütün sektörlerde işletme ölçeğini dikkate almaksızın her tür işletmeyle birlikte çalışmalarını sürdürmektedir.¹⁸⁷

* **Uluslararası İşletme Etiği Enstitüsü (The International Business Ethics Institute - IBEI):** Kâr amacı gütmeyen, tarafsız ve eğitim amaçlı bir organizasyon olarak, işletme etiği alanında artan uluslararasılaşma gereksinimine cevap vermek için

¹⁸⁴ <http://www.ethics.org./2005>.

¹⁸⁵ <http://www.societyforbusinessethics.org./2005>.

¹⁸⁶ <http://www.eben.org./2005>.

¹⁸⁷ <http://www.bsr.org./2005>.

kurulmuştur. Bu enstitü, sorumlu işletmenin yaratabileceği olumlu ve gözle görülebilir, değişimleri ortaya koymaya yönelik işletme etiği bilgisini yaymaya kendini adanmıştır.¹⁸⁸

* **Global Etik Enstitüsü - IGE):** Misyonu yaptığı araştırmalar, düzenlediği konferanslar ve uygulamadaki eylemleriyle bireyler, kurumlar ve ülkeleri etik davranmaya teşvik etmektedir.¹⁸⁹

7. Türkiye’de İşletme Etiği ile İlgili Kuruluşların Örgütlenmesi

Son yıllarda Türkiye’de kamusal ve yarı kamusal nitelikli mesleki örgütler, odalar ve birlikler, üyelerinin yasalara ve ahlâka uygun bir şekilde davranmaları konusunda yetersiz kalmıştır. Bu kuruluşların bir çoğunun mesleki davranış ilkeleri olmakla birlikte, günümüzde bu ilkeler uygulama alanı bulamamaktadır. Oysa Türkiye’de işletme etiğinin kurumsallaşması için mesleki kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarının bilinçli ve örgütlü çabalarına gereksinim duyulmaktadır. Bu mesleki ve sivil toplum kuruluşlarından bazılarının işletme etiği konusundaki çalışmaları aşağıda özetlenmektedir:

* **Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı (TEDMER):** Dünyada ve Türkiye’de etik değerler konusuna önem veren ve uzun bir süredir bu konuyu destekleyen Merck Sharp Dohme (MSD) Şirketi Vakfı desteği ile 2000 yılının Ekim ayında İstanbul’da “Etik Zirvesi 2000” konferansı gerçekleştirilmiştir. Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı’nın (TEDMER) kuruluşuna zemin hazırlayan MSD şirketi olmuştur. Merkezi Washington’da bulunan ve 1922 yılında kurulmuş olan “Etik Kaynakları Merkezi (ERC)” ile işbirliği yaparak, onların tecrübelerinden yararlanmıştır. TEDMER’in ilk kurucuları arasında Merch Sharp & Dohme, Turkcell, Borusan Holding, Türk Henkel, Beko Ticaret, Ata Yatırım, Fako, Pfizer, Andersen, Karamancı Holding, Roche gibi şirketler ve sivil toplum örgütlerinden TUSİAD, İstanbul Sanayi Odası, TÜGİAD, GİYAD, TÜRMOB, YASED, İç Denetim Enstitüsü gibi kuruluşlar da bulunmaktadır.

Bu merkez “Daha yaşanılabilir bir Türkiye için etik bir toplum” vizyonuyla sektör ayırt etmeksizin, kurumsal etik kodlarını belirleyerek bir standarda oturtmak

¹⁸⁸ <http://www.business-ethics.org/2005>.

¹⁸⁹ <http://www.globalethics.org/2005>.

neticesinde Türkiye'nin ekonomik, kültürel ve sosyal yaşamına katkı sağlamayı misyon edinmiştir.

TEDMER Vakfı'nın amacı; Türkiye'de ekonomik ve sosyal yaşamı gelişmiş ülkelerdeki standartlara çıkartabilmek ve toplumun refah düzeyini arttırmak için iş hayatında "iş, sektör ve meslek etiği ilkelerinin ve standartlarının" araştırılması, geliştirilmesi, duyurulması ve eğitiminin yapılmasıdır. Ayrıca, TEDMER Ulusal Etik Değerler Bilgi Bankası ve Arşivi'nin oluşturulması, etik değerler ile ilgili bilimsel çalışmaların yapılması, uluslararası işbirliklerinin kurulması ve işletme etiğinin kurumsallaştırılmasına aktif destek vermektedir.¹⁹⁰

* **İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği (İGİAD):** İGİAD, toplumumuzda son yıllarda varlığına şiddetle ihtiyaç duyulan ahlâklı, adil ve dürüst iş yaşamının yeniden hayat bulmasına katkıda bulunmak amacıyla bir grup iş adamı tarafından Nisan 2003 tarihinde kuruldu. Tek sermayesi güzel ahlâk olan, hakkı ve adaleti üstün tutan İGİAD, dürüstlüğün ve ahlâkın iş dünyasını yeniden kuşatması ve ahlâklı girişimciliğin yaygınlaştırılması için geleceğin inşasında önemli roller üstlenmeyi ve bir model olmayı hedeflemektedir. Bu yolda çalışacak girişimcileri desteklemekte, onlara rehber olmayı ve model sunmayı ve bu bağlamda iş hayatını dayanışma ekseninde yeniden kurmayı amaçlamaktadır. Kendi misyonunu ve kimliğini açık bir şekilde ortaya koyan İGİAD, iş ahlâkı ve girişimcilik alanında mevcut düşünce ve söylemi etkileyerek, kendi iş ahlâkı söylemini ve iktisadi düşüncesini yaymayı hedeflemektedir. Akademik yayınları olan alanında söz sahibi, önde gelen bir dernek olmayı hedefleyen bir dernek olan İGİAD evrensel bir yaklaşımla, ahlâki ve sosyal sorunlar üzerine düşünen her kesimle bir araya gelerek dışlayıcı değil, bütünleştirici olmayı hedeflemektedir.¹⁹¹

* **Tüketici Koruma Derneği (TÜKODER):** TÜKODER, tüketici haklarının korunması, geliştirilmesi ve tüketicilerin kendilerini koruyabilmeleri için gerekli bilinç ve örgütlülük düzeyine ulaşabilmeleri amacıyla kurulmuş bir sivil toplum örgütüdür. TÜKODER, kâr amacı gütmeyen politik ve ekonomik çıkarlara herhangi bir şekilde araç olmadan, yayın organlarında reklam almadan ve tüketiciyi herhangi bir ürüne

¹⁹⁰ <http://www.tedmer.org./2005>.

¹⁹¹ <http://www.igiad.com./2005>.

yönlendirmeden, sadece üyelerinin gönüllü katkı ve katılımlarına dayanarak, faaliyet gösteren tam bağımsız bir tüketici örgütüdür.¹⁹²

* **Beyaz Nokta Vakfı (BNV):** 1994 yılında BNV, ekonomik yaşamda ahlâkın desteklenmesi amacı ile “yüksek iş ahlâkı” adıyla gönüllü bir proje başlatmıştır. 1999 yılında bu proje revize edilmiştir. Projenin amacı, bir mal veya hizmetin iş ahlâkının genel kabul görmüş ilkelerine göre üretiminde haksız rekabet ile karşılaşan kuruluşları kendi aralarında ittifaklar kurmaya ve bir hakem kuruluşu etrafında örgütlenmesini sağlamaktır.¹⁹³

***Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD):** TÜSİAD, 1992 yılında Francis P. McHugh tarafından kaleme alınmış olan “iş ahlâkı (ethics)”, isimli kitabı Türkçe'ye çevirmiştir. 19 Eylül 2003 tarihinde çeşmede toplanan TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi'nde “Kamu Kesiminde Kurumsal Yönetim ve Etik Altyapı” başlıklı bir seminer düzenlenmiştir. TÜSİAD, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD)'nün Kamu Yönetimi birimi tarafından 1996 yılında hazırlanan “Kamu Hizmetinde Etik ve Devlet ile Arasındaki Güven İlişkisi: OECD Ülkelerinde Alınan Etik Altyapı Önlemleri” başlıklı raporu Türkçe'ye çevirerek kamuya duyurmuştur. Raporun temel amacı, kamu hizmetinde istenmeyen davranış biçimlerini önlemek ve olumlu davranışları teşvik etmek için kullanılan araç ve süreç olarak tanımlanabilen ahlâki altyapıyı ve onu etkileyen unsurları OECD üyesi 9 ülkede yapılan araştırmalar ışığında ortaya koymaktır. Dünyanın her yerinde kamu sektörüne olan güveni arttırmayı hedefleyen çalışmaların yapıldığına dikkat çekilen raporda, gerçek anlamda hayata geçirilmiş bir ahlâki altyapının, kamu sektöründe yüksek standartlı davranışları destekleyerek, kamu sektöründe olan güveni arttıracığına ve daha kapsamlı kamu reformlarının önünü açarak kamu hizmetlerinde verimliliği de beraberinde getireceğine işaret edilmektedir. Ahlâki altyapının temel öğeleri olan, siyasi kararlılık, etkin bir hukuki altyapı, etkin şeffaflık mekanizmaları, uygun çalışma koşulları, bir ahlâk koordinasyon organının varlığı ve aktif bir sivil toplumun başarıyla hayata geçirilmesinin, kamu yönetimine olumlu etkileri üzerinde durulmaktadır.¹⁹⁴

¹⁹² <http://www.tuketicikoruma.org./2005>.

¹⁹³ <http://www.beyaznokta.org.tr./2005>.

¹⁹⁴ <http://www.tusiad.org./2005>.

* **Üniversiteler:** Akademik kurumların gerek örgütlenme gerekse yayın açısından iş ahlâkı konusunda bilinçli bir çaba harcadıkları ifade edilebilir. Örneğin, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi (HÜEM) 2001 yılından itibaren faaliyete geçmiştir. HÜEM, Avrupa İş Ahlâkı Ağının (European Business Ethics Network, EBEN) Türkiye branşı koordinatörlüğünü (EBEN-TR) yürütmektedir. EBEN-TR, HÜEM'in koordinatörlüğünde diğer şahıs, şirket, vakıf ve derneklerden oluşan bir sivil toplum kuruluşudur. EBEN-TR'nin başlıca amacı, işletmelerin karar verme sürecinde ahlâki duyarlılığını eğitim, karşılıklı diyalog ve örnek uygulamalar kanalıyla arttırmaktır. EBEN-TR, üye işletmeler üzerinde bir kontrol ve cezalandırma mekanizması olmaktan çok eğitim yoluyla öz disiplini geliştirmeyi amaç edinmektedir. Bu kuruluş geleceğin yönetici, iş adamı, girişimci ve akademisyenlerini iş ahlâkı alanında desteklemektedir.¹⁹⁵

2002 yılında kurulmuş olan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ÖDTÜ) Meslek ve İş Etiği Topluluğu; ahlâk ve özellikle meslek ve iş ahlâkı konularında üniversite öğrencilerinin bilinçlendirilmesine katkıda bulunmak ve akademik programları tamamlayıcı nitelikte faaliyet yürütmek üzere kurulmuştur. Bu topluluğun misyonu, ahlâki değerlerin iş dünyasında artan önemini vurgulamaktır. Bu bağlamda, geleceğin çalışanları, yöneticileri veya girişimcileri olacak olan üniversite öğrencilerinin iş dünyasında iş ahlâkı konularını şimdiden tartışmaya başlamalarını ve gelecekte sağlam bir zemin üzerinde ahlâki değerlerin önemini farkında olarak iş dünyasına katılmalarını sağlayarak daha iyi ve yaşanmaya değer bir Türkiye yaratmak amaçlanmaktadır.¹⁹⁶

İşletme etiğinin yeni bir disiplin olarak geliştiği Türkiye'de bilimsel çalışmaların sayısında da büyük bir artış olmuştur.

¹⁹⁵ <http://www.huem.hacettepe.edu.tr/2005>.

¹⁹⁶ <http://www.metu.edu.tr/2005>.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ŞİRKETLERİNDE MEVCUT OLAN ETİK UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı

İşletme etiği kavramı işletmelerin ve çalışanların faaliyetlerinde, ilişkilerinde adil, dürüst ve doğru olmasını ifade eder. İşletme etiği herkes tarafından farklı algılanan bir kavramdır. Sınırları tam olarak belirlenemeyen, bireylerin algılarına, kültürel değer yargılarına bağlı olarak değişebilen bir özellik gösterir. Araştırmanın amacı; işletmelerin çalışanları tarafından algılanan etik performans düzeylerini ölçmek, işletmelerine ilişkin etik yönelimlerini saptamak, işletmelerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymaktır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Anket çalışmasında, Bursa'da otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren uluslararası bir firmanın, çalışanları tarafından algılanan etik performans düzeylerini ölçmek, işletmelerine ilişkin etik yönelimlerini saptamak, işletmelerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak esas alınmıştır. İşletmenin faaliyet konusu, kalitesi onaylanmış otomotiv ekipmanları ve sistemlerinin tedarik edilmesi ve değişim pazarına dağıtımıdır. Türkiye'de geniş bir ürün portföyüne sahip olan firma; debriyaj, far-sinyal, güvenlik-elektronik, silecek, termik, ateşleme, klima sistemleri, elektrik sistemlerini pazarlamaktadır.

Araştırmada yer alan sorular iki bölümde verilen bilgiler ışığında hazırlanmıştır. 1-6 arası sorular demografik, 6-12 arası sorular çalışanların işletme etiği hakkında fikir sahibi olup, olmadıklarını ve şirketlerinde etik kodlar olup olmadığı ya da bunun farkındalığı, işletme etiğinin uygulanıp, uygulanmadığı gibi evet-hayır şeklinde kısa cevaplarla yanıtlanabilecek sorulardan oluşmaktadır. 12-30 arası sorularda ise işletmedeki etik davranışların algılanmasına yönelik bir grup ifade yer almaktadır. Bu

bölümde, kesinlikle katılmıyorumdan, kesinlikle katılıyorum kadar uzanan ifadeler kullanılmıştır.

3. Araştırmanın Örnekleme

Anket formu öncelikle firmanın insan kaynakları departmanına verilerek sorular analiz edilmiş ve kendi etik kodları da bulunan, etik değerlere önem veren uluslararası bir firma olması sebebi ile incelemelerden sonra yöneticilerden de onay alınarak uygulama çalışması için anket formu dağıtılmıştır. Bu işyerinin örneklem olarak alınmasının nedenleri; personel sayısının fazlalığı, çalışanların çoğunlukla uzun süredir bu işyerinde çalışıyor olmaları ve yöneticilerinden gerekli izin alınmış olmasıdır. Çalışanlar tarafından cevaplandırılan 150 anket formu geçerli bulunarak, değerlendirmeye alınmıştır.

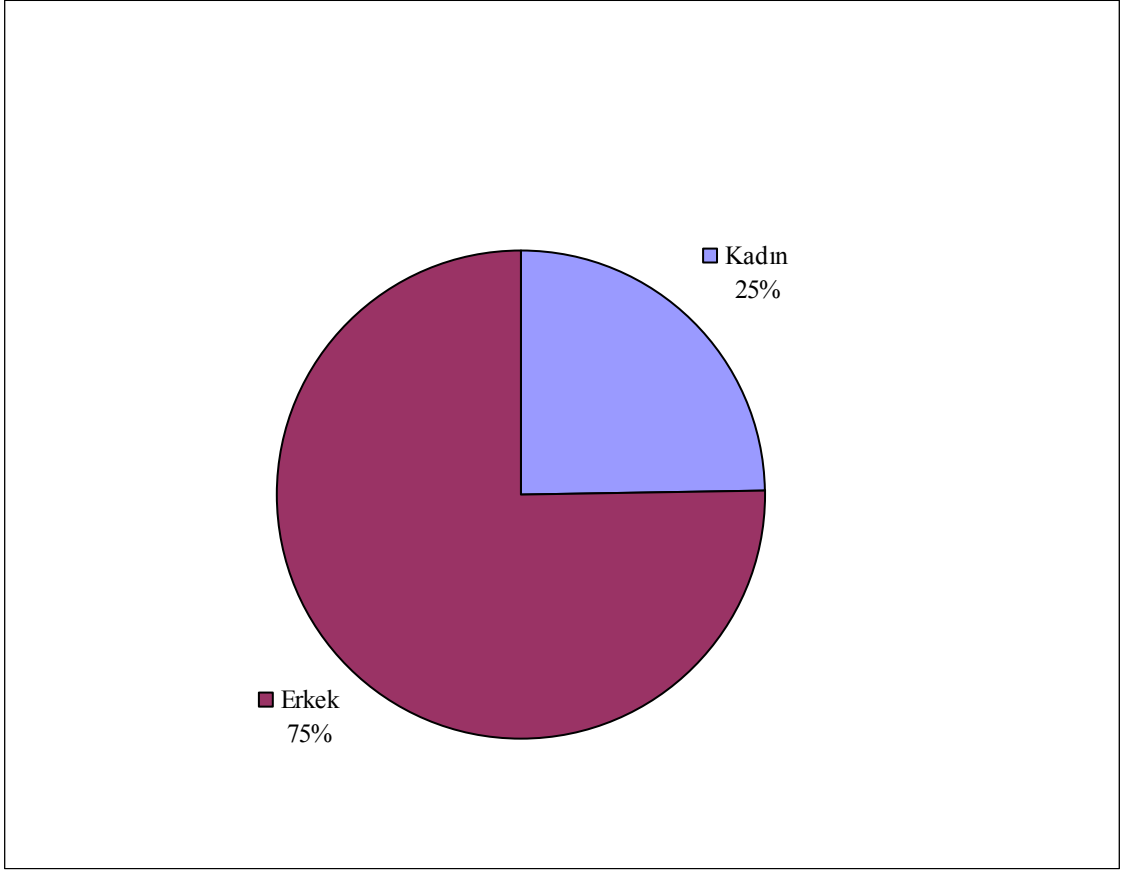
4. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacı; işletmelerin çalışanları tarafından algılanan etik performans düzeylerini ölçmek, işletmelerine ilişkin etik yönelimlerini saptamak, işletmelerindeki etik dışı davranışları nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak olduğu için; bunları ölçmeye yönelik olarak hazırlanan sorular, tablolar ve grafikler eşliğinde açıklanmaya çalışılacaktır.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere Göre Yüzde Dağılımı

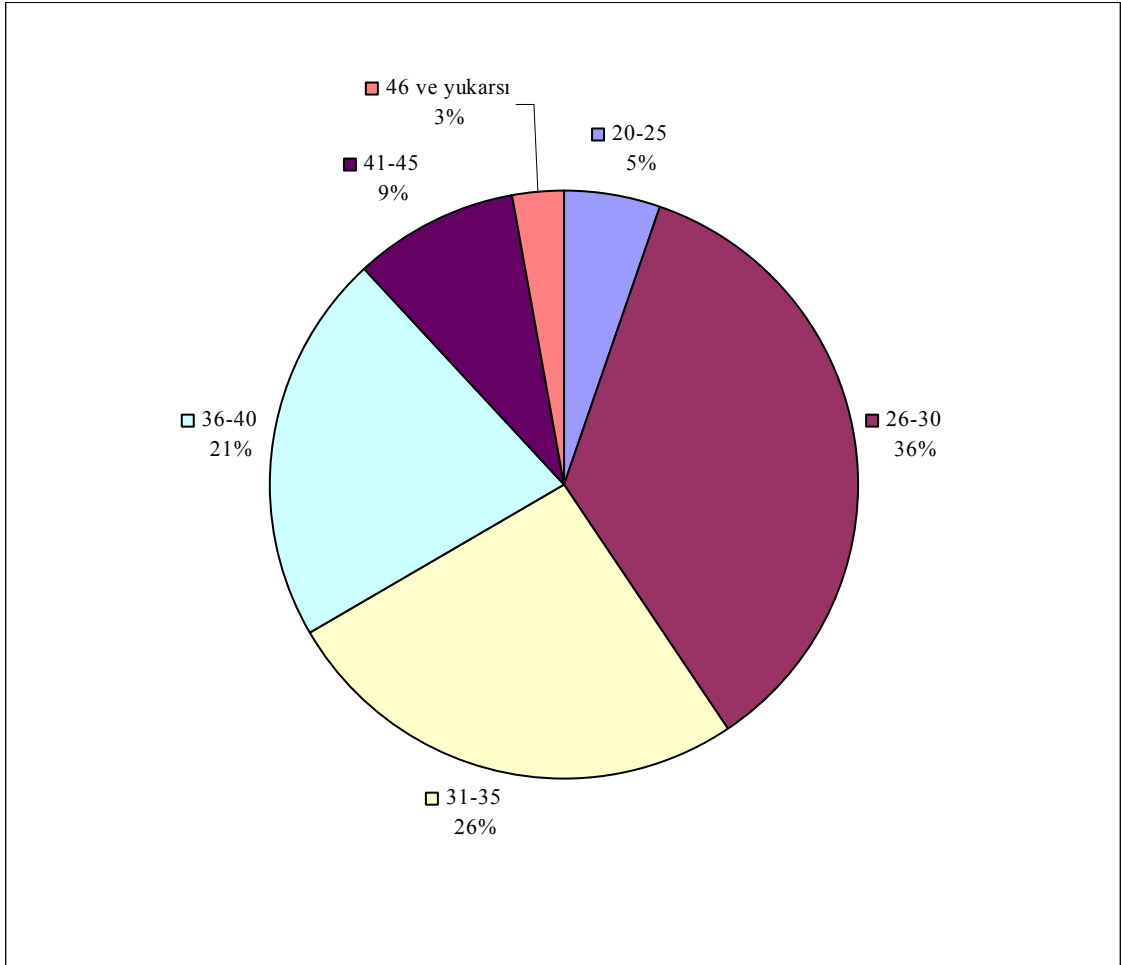
	Cinsiyet	(Yüzde)	
Kadın	37	%	25
Erkek	113	%	75
	Yaş (Sıklık)	(Yüzde)	
20-25	8	%	5
26-30	53	%	36
31-35	39	%	26
36-40	32	%	21
41-45	14	%	9
46 ve yukarı	4	%	3
	Eğitim Seviyesi	(Yüzde)	
İlköğretim	17	%	11
Lise	54	%	36
Ön lisans	21	%	14
Lisans	49	%	33
Yüksek lisans veya Doktora	9	%	6
	İş Yerinde Çalışma Süresi	(Yüzde)	
0 - 1 yıl	7	%	5
2 - 5 yıl	54	%	36
6 - 10 yıl	77	%	51
10 yıl üzeri	12	%	8
	Statüleri	(Yüzde)	
Müdür	12	%	8
Şef/Sorumlu	6	%	4
Mühendis	39	%	26
Memur	29	%	19
İşçi	64	%	43
	Terfi Sayısı	(Yüzde)	
Hiç	85	%	56
1 Kez	46	%	31
2 Kez	15	%	10
3 Kez	4	%	3

Tablo 1'deki demografik değişkenler; araştırma kapsamına alınan çalışanların cinsiyet dağılımının %25'inin (37 kişi) kadın; %75'inin (113 kişi) erkek olduğunu göstermektedir. Erkek çalışanların otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir işletme olması sebebi ile daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.



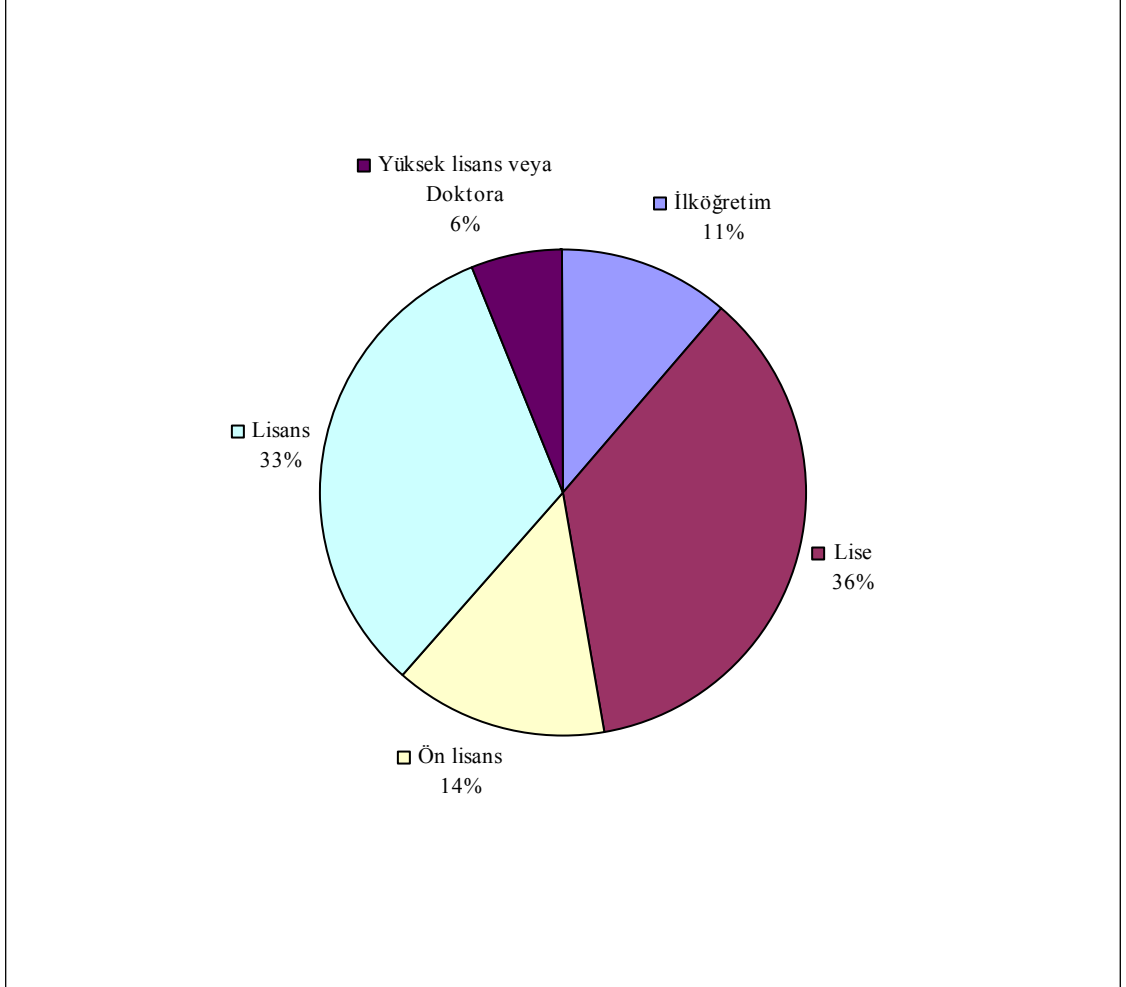
Grafik 1: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 1'deki demografik değişkenlere göre çalışanların %5'i (8 kişi) 20-25 yaş aralığında, %36'sı (53 kişi) 26-30 yaş aralığında, %26'sı (39 kişi) 31-35 yaş aralığında, %21'i (32 kişi) 36-40 yaş aralığında, %9'u (14 kişi) 41-45 yaş aralığında, %3'ü (4 kişi) 46 yaş ve üzerindedir. Yaş ortalamasınının 25-40 arası olduğu görülmektedir. Genç ve orta yaş grubunu oluşturan personel sayısı fazladır.



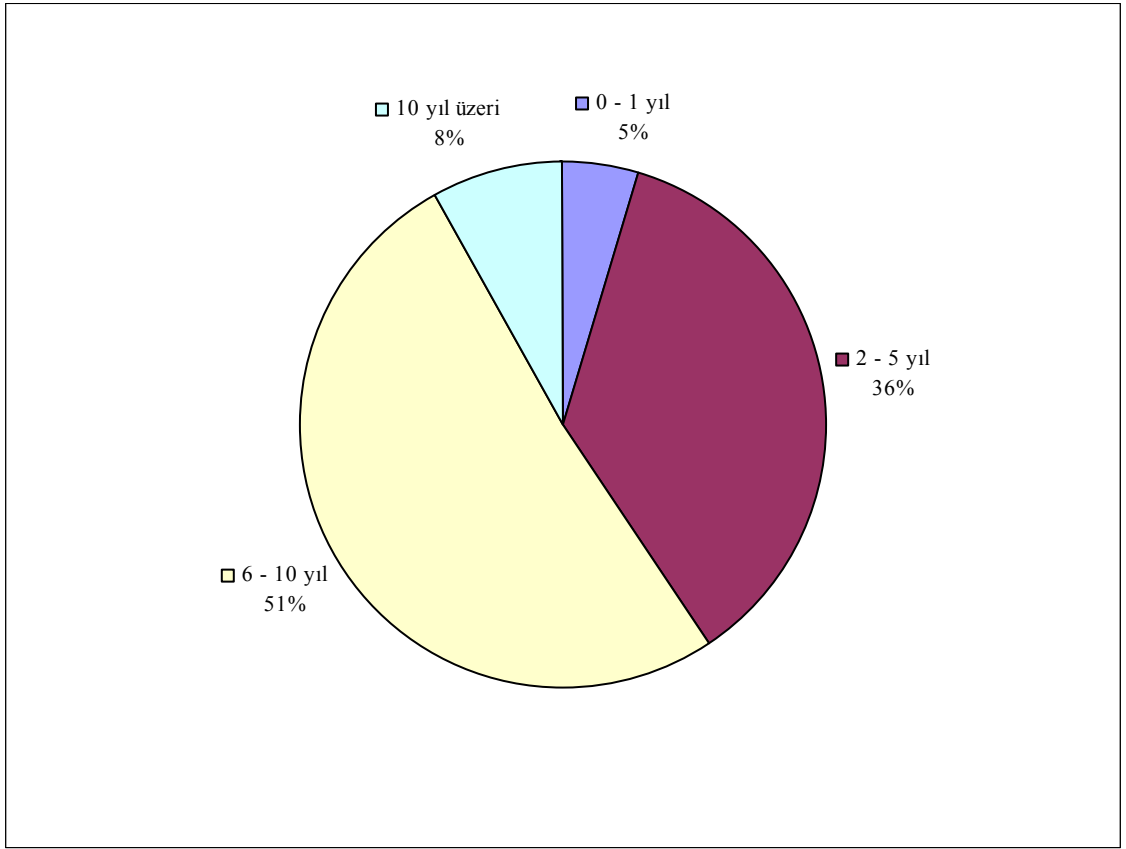
Grafik 2: Çalışanların Yaş Aralığı Dağılımı

Tablo 1’deki anketin uygulandığı grubun eğitim seviyeleri; ilköğretim %11 (17 kişi), lise %36 (54 kişi), ön lisans % 14 (21 kişi), lisans %33 (49 kişi), yüksek lisans ve doktora %6 (9 kişi) oranındadır. Çalışanların mühendis ve işçi ağırlıklı olması sebebi ile, eğitim seviyeleri de lise ve lisans ağırlıklıdır.



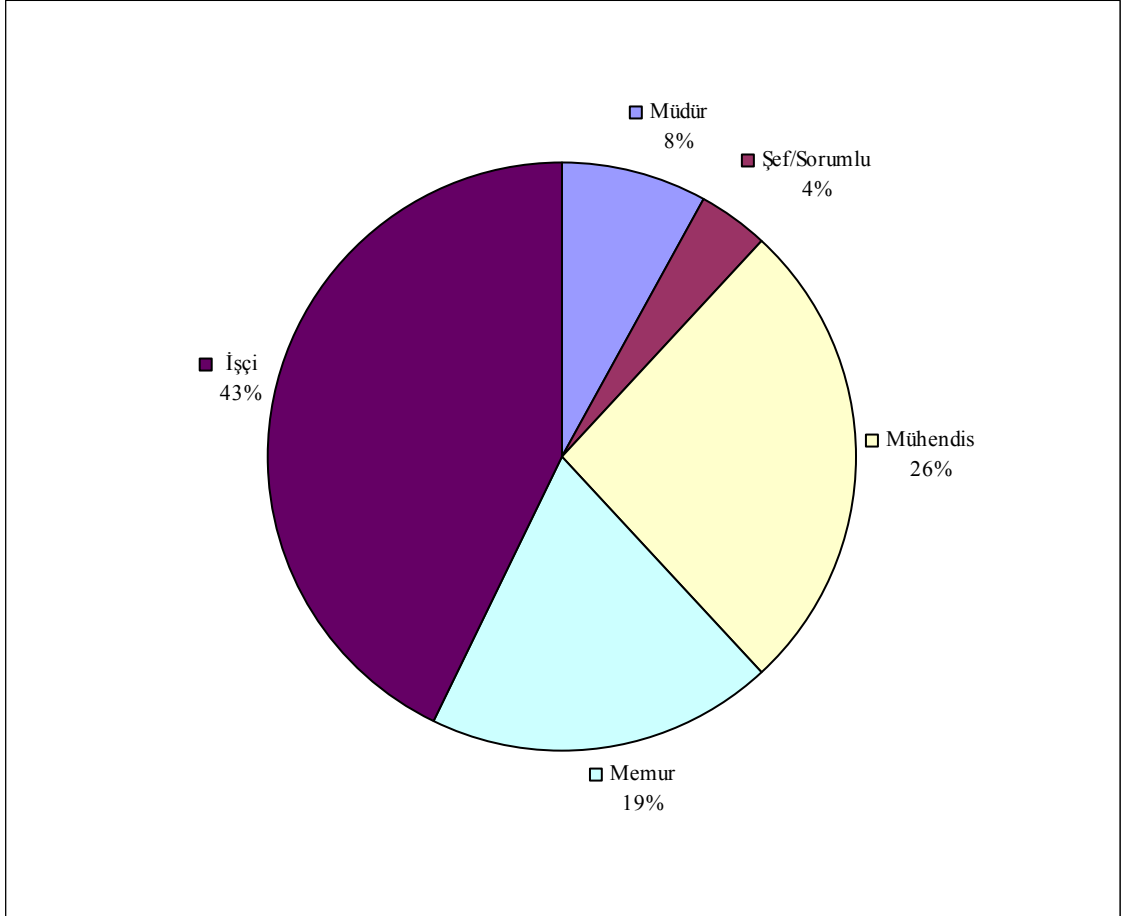
Grafik 3: Çalışanların Eğitim Seviyeleri Açısından Dağılımı

Tablo 1'deki demografik özelliklere göre; çalışma süreleri 0-1 yıl arasında %5 (7 kişi), 2-5 yıl arasında %36 (54 kişi), 6-10 yıl arasında %51 (77 kişi), 10 yıl ve üzeri %8 (12 kişi) oranındadır. 6-10 yıl arasında %51 ile en fazla sıklık göstermektedir. Anketi cevaplayanların çoğunluğunun uzun süreli çalışanlar olması; algılanan etik performans düzeylerini ölçmek, işletmelerine ilişkin etik yönelimlerini saptamak açısından önemlidir.



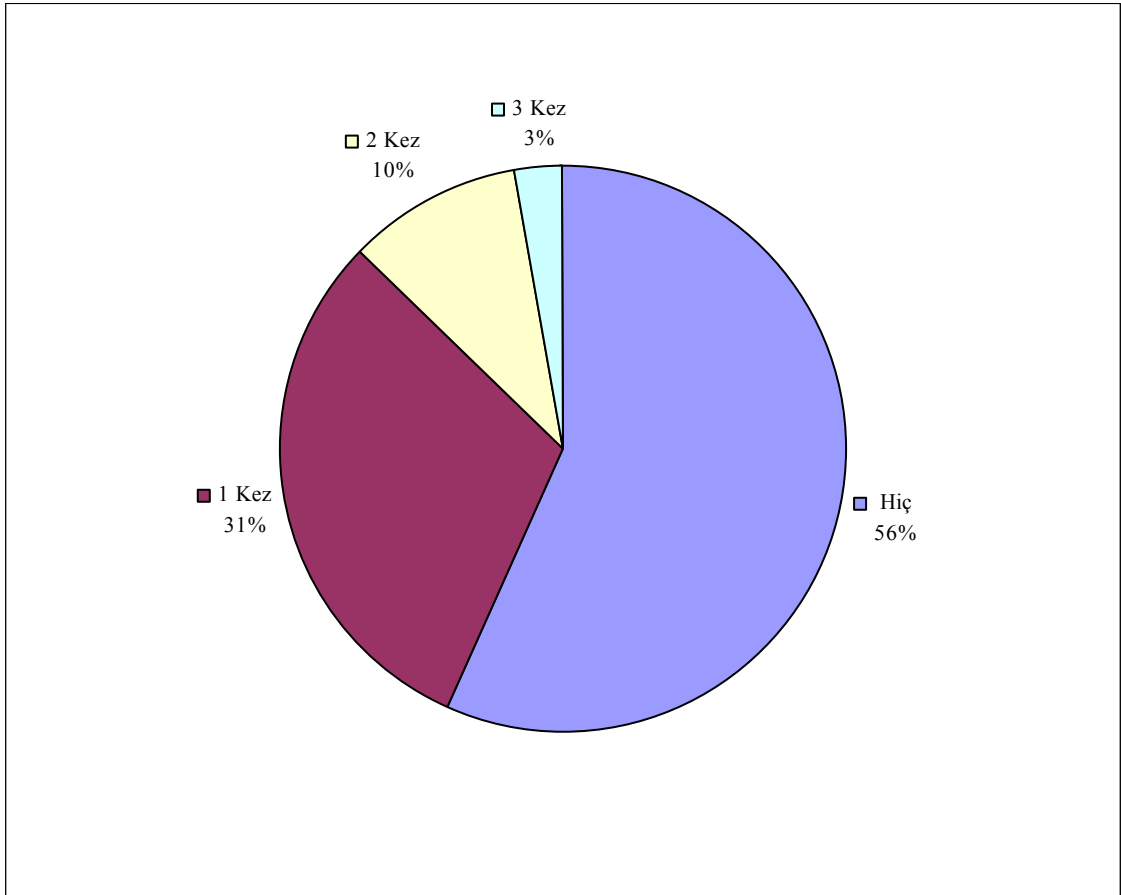
Grafik 4: Çalışanların İşyerinde Çalışma Süresi Açısından Dağılımı

Tablo 1'deki çalışma statüleri; müdür %8 (12 kişi), şef/sorumlu %4 (6 kişi), mühendis %26 (39 kişi), memur %19 (29 kişi), işçi %43 (64 kişi) oranındadır. Otomotiv yan sanayinde üretim yapan bir işyeri olması sebebi ile işçi %43 (64 kişi) olarak çalışanlar ağırlıklıdır. Mühendisler de %26'lık (39 kişi) bir oranla çoğunluk oluşturmaktadır.



Grafik 5: Çalışanların Statü Dağılımı

Tablo 1'deki çalışanların demografik özelliklerine baktığımız zaman; hiç terfi almayanların %56 (85kişi), bir kez terfi alanların %31 (46 kişi), iki kez terfi alanların %10 (15 kişi), 3 kez terfi alanların %3 (4 kişi) oranında olduğunu görmekteyiz. %56 (85 kişi) oranında terfi alınmadığı gözlemlenmesine rağmen, %31 (46 kişi) gibi bir oranda bir kez terfi alanlar da gözlemlenmiştir. Bu da şirket içerisinde çok fazla terfi edilecek pozisyon bulunmamasından ve rotasyon yoluyla çalışanların farklı bölümlerdeki performanslarının değerlendirilmeye çalışılmasından kaynaklanmaktadır.

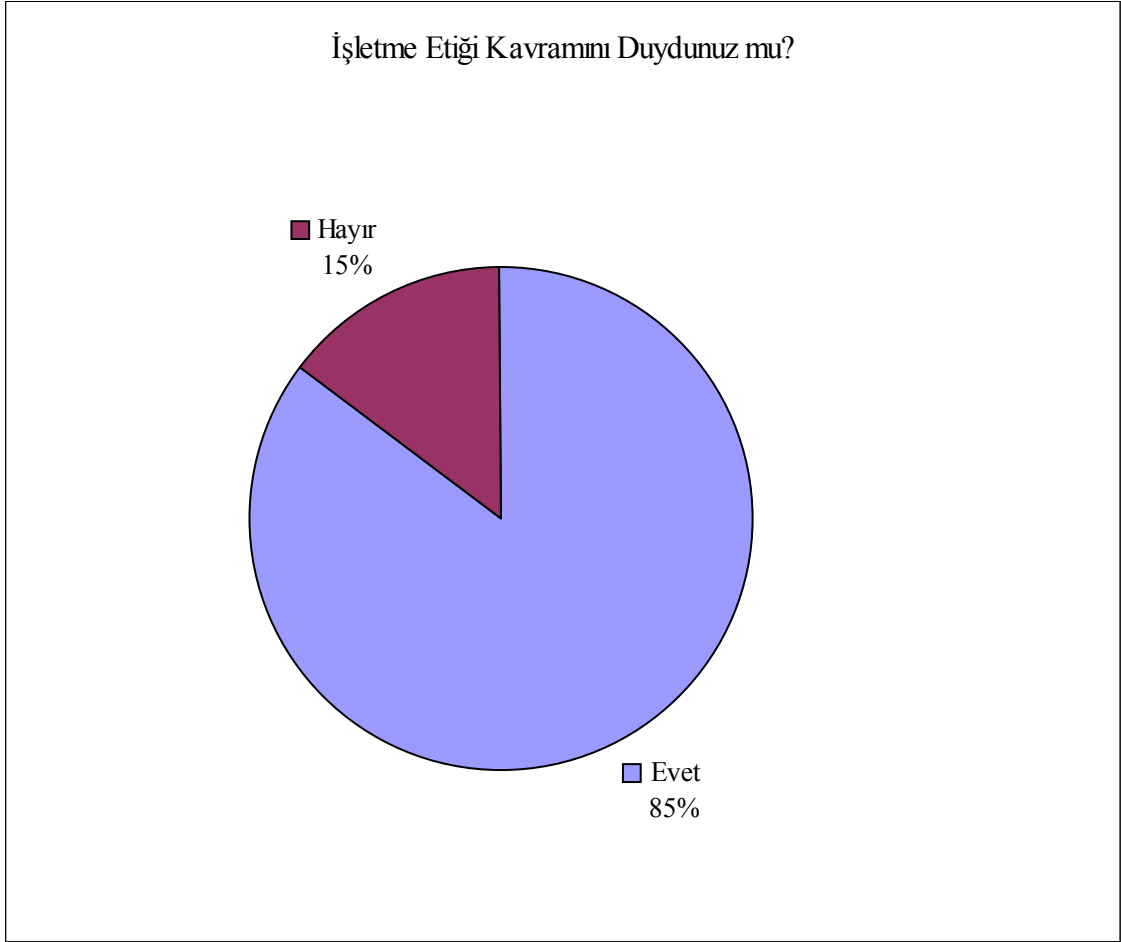


Grafik 6: Çalışanların Terfi Etme Sıklıkları Açısından Dağılımı

Tablo 2: İşletme Etiği Kavramlarının Farkındalığının Yüzde Dağılımları

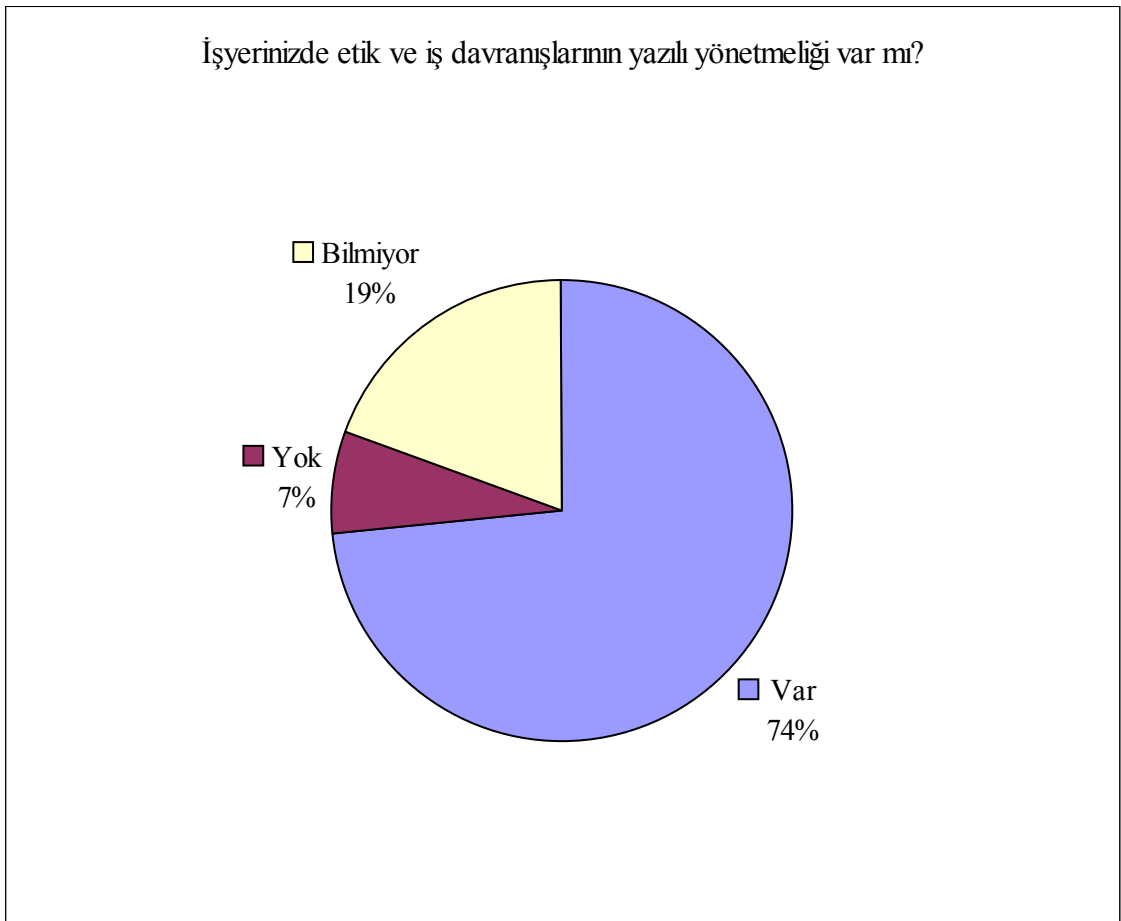
	İşletme Etiği Kavramını Duydunuz mu?	(Yüzde)
Evet	128	% 85
Hayır	22	% 15
	İşyerinizde etik ve iş davranışlarının yazılı yönetmeliği var mı?	(Yüzde)
Var	110	% 74
Yok	11	% 7
Bilmiyor	29	% 19
	İşyerinizde çalışanların şüpheli yönetmelik ihlallerini gerektiğinde bildirebilecekleri, ihbar edebilecekleri ayrı bir birim var mı?	(Yüzde)
Var	79	% 53
Yok	39	% 26
Bilmiyor	32	% 21
	Bu birim kim tarafından yönetiliyor?	(Yüzde)
Yönetim Kurulu	8	% 10
İnsan Kaynakları	71	% 90
Etik Yöneticisi	0	% 0
Dış kaynaklı personel	0	% 0
Diğer	0	% 0
	Şirket politikanız, ihbar mekanizmasının tam işleyişinin devamı için, ihbar eden personelin kimlik gizliliğini koruyup olabilecek misillemelere engel olabiliyor mu?	(Yüzde)
Evet	99	% 66
Hayır	29	% 19
Cevap Yok	22	% 15
	Kurumunuzda işletme etiği eğitimleri veriliyor mu?	(Yüzde)
Evet	38	% 25
Hayır	112	% 75

Tablo 2'ye göre çalışanlardan anketi cevaplayanların %85'i (128 kişi) işletme etiği kavramını duyduğunu belirtmiş, 15'i (22 kişi) ise işletme etiği kavramını duymadığını iletmişlerdir.



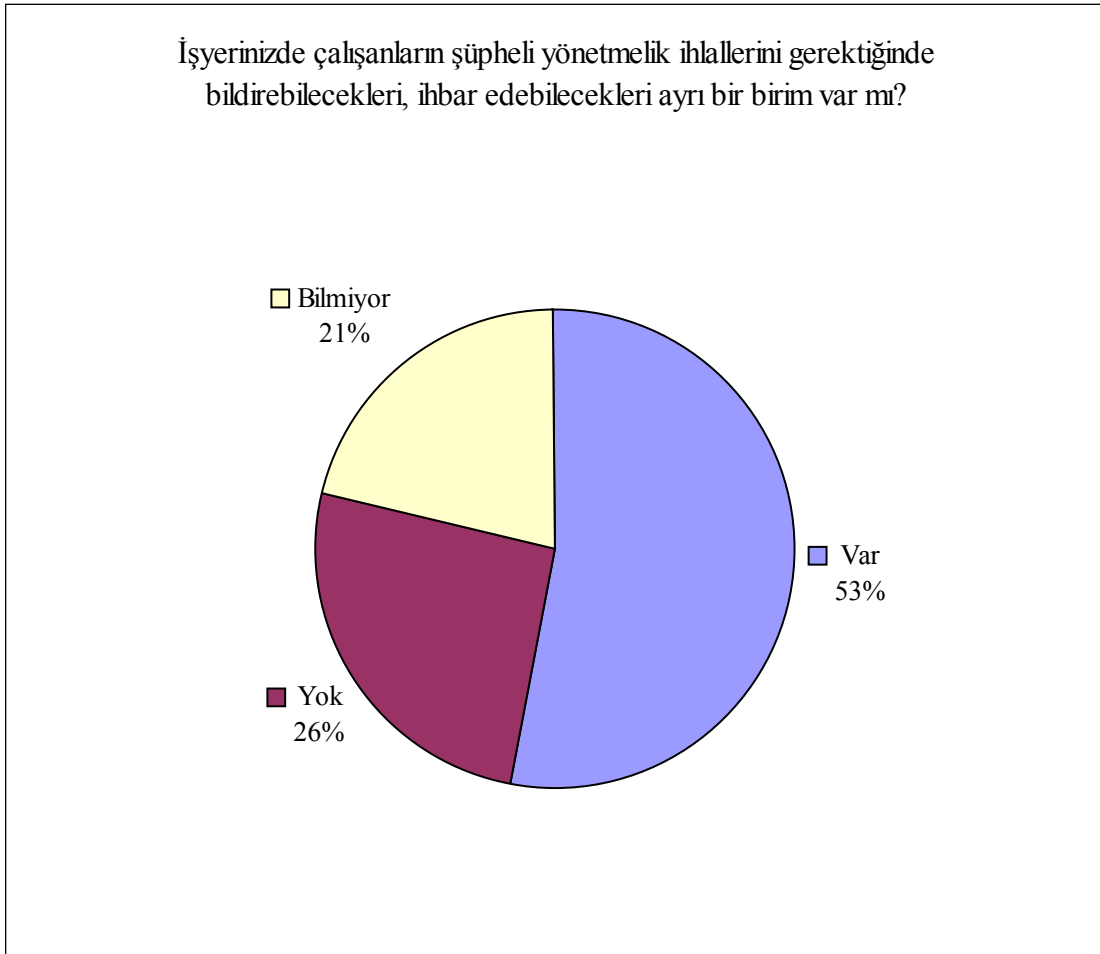
Grafik 7: Çalışanların İşletme Etiğini Kavramını Farkındalığı

Tablo 2’deki “İşyerinizde etik ve iş davranışlarının yazılı yönetmeliği var mı?” sorusuna; işyerinin etik kodları bulunmasına rağmen %100 olumlu cevap alınamamıştır. %74’ü (110 kişi) evet diye yanıtlarken, %7’si (11 kişi) hayır olarak, %19’u (29 kişi) ise bilmiyorum olarak yanıt vermiştir. Bunun sebebi dağıtılan şirket dökümanlarının kişiler tarafından tam olarak incelenmemesi ve bu konuda yeterli eğitim verilmiyor olmasıdır.



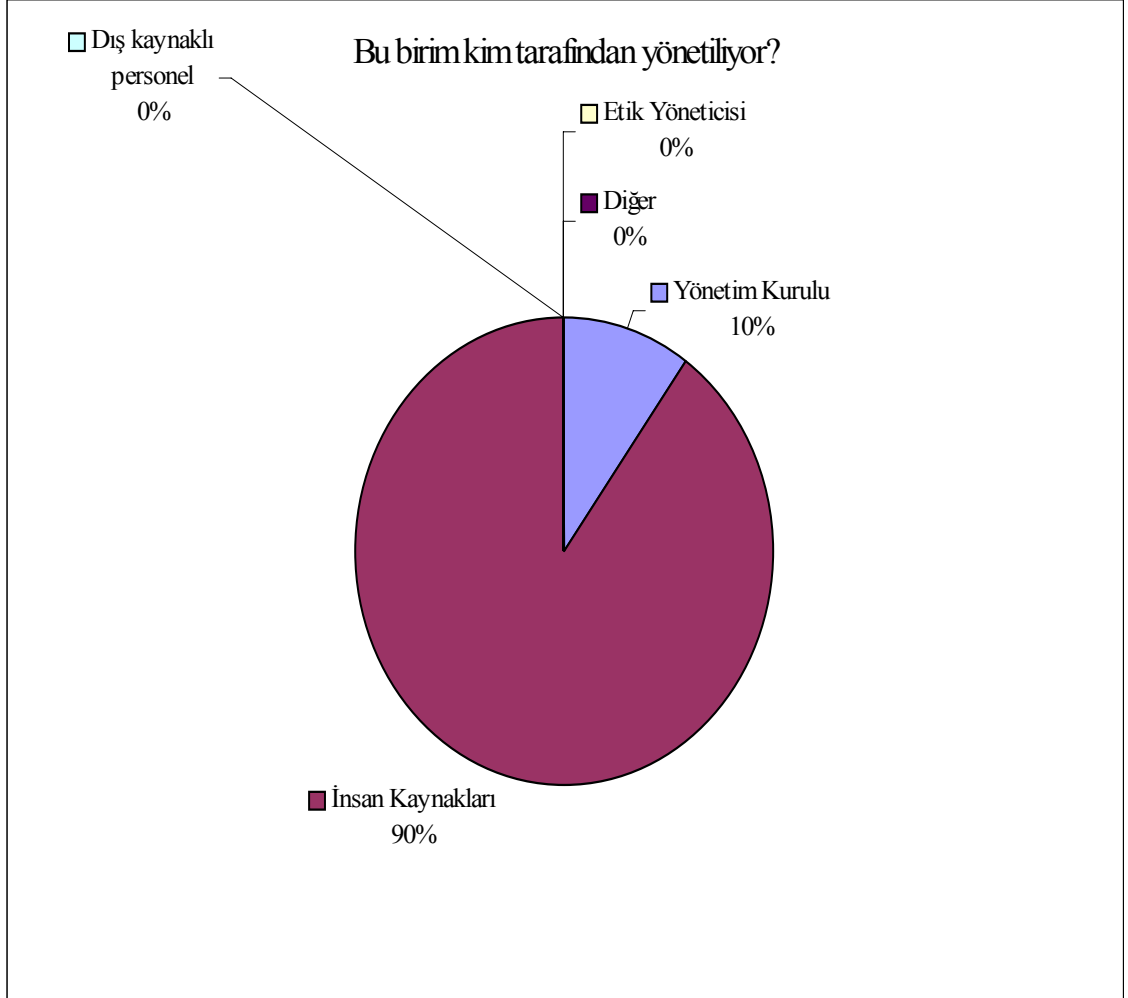
Grafik 8: İşletmenin Etik Kodlarının Farkındalığı

Tablo 2’de “İşyerinizde çalışanların şüpheli yönetmelik ihlallerini gerektiğinde bildirebilecekleri, ihbar edebilecekleri ayrı bir birim var mı?” sorusuna; çalışanların %53’ü (79 kişi) var, %26’sı (39 kişi) yok, %21’i (32 kişi) bilmiyorum diye cevap vermiştir. Bu da çalışanların gerekli eğitimlerle bilinçlendirilmemelerinden kaynaklanmaktadır.



Grafik 9: İhbar Mekanizmasının Farkındalığı

Tablo 2’de şüpheli yönetmelik ihlallerini gerektiğinde bildirebilecekleri, ihbar edebilecekleri ayrı bir birim olduğunu söyleyen 79 kişiden %90’ı (71 kişi) bu birimin insan kaynakları tarafından yönetildiğini belirtirken (ki doğrusu da budur); %10’luk (8 kişi) kısmı Yönetim Kurulu tarafından yönetildiğini belirtmiştir.



Grafik 10: İhbar Mekanizmasının Hangi Birim Tarafından Yönetildiğinin Farkındalığı

Tablo 2’de “Şirket politikanız, ihbar mekanizmasının tam işleyişinin devamı için, ihbar eden personelin kimlik gizliliğini koruyup olabilecek misillemelere engel olabiliyor mu?” sorusuna %66 (99 kişi) evet diye cevap verirken; %19’luk (29 kişi) kısım hayır diye cevap vermiştir. %15 (22 kişi) ise cevap vermemiştir. Bu da bazı çalışanların tam olarak korunacaklarına olan inancının ve uygulamanın zayıflığından kaynaklanmaktadır.



Grafik 11: İhbar Eden Personelin Korunup, Korunmayacağına Olan İnanç Oranı

Tablo 2’de “Kurumunuzda işletme etiği eğitimleri veriliyor mu?” sorusuna çalışanların %25’i (38 kişi) evet diye cevap verirken; %75’i (112 kişi) hayır diye cevap vermiştir. İşletmede etik eğitim programları yeterli düzeyde değildir. Çalışanların etik ile ilgili bilgi düzeylerini ve tüm şirkette farkındalığını arttırmak için etik eğitim programları geliştirilmelidir.



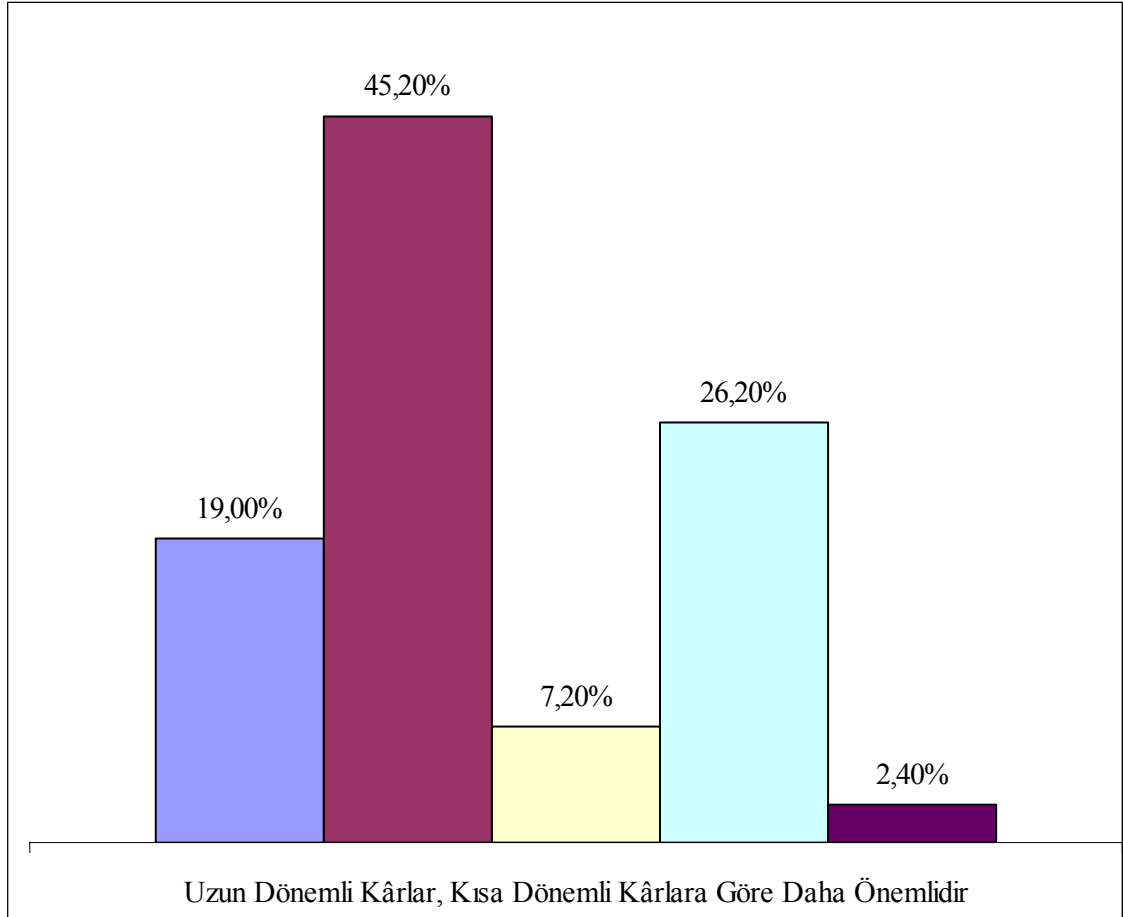
Grafik 12: Kurumda İşletme Etiği Eğitiminin Verilip, Verilmediğinin Sonuçları

Tablo 3: İşletmedeki Etik Davranışların Algılanmasına İlişkin Cevapların Yüzde Dağılımı

SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Uzun Dönemli Kârlar, Kısa Dönemli Kârlara Göre Daha Önemlidir	% 19	% 45,2	% 7,2	% 26,2	% 2,4
Olumsuz Davranışlara Hemen Çözüm Getirilir	% 18,3	% 48,3	% 23,8	% 6,4	% 3,2
İstenilmeyen Davranışlar Önce Sorgulanır, Gerekiyorsa Cezalandırılır	% 19,8	% 44,6	% 24,3	% 8,9	% 2,4
Etik Davranışlar ile İlgili Kaygılarımı Raporlarsam Problem Çıkarıcı Olarak Görülürüm	% 7,1	% 40,5	% 12	% 33,3	% 7,1
Etik Yönetmeliğinin Kuralları ve Uygulaması Şirkette Çalışan Herkes İçin Aynı Şekilde İşlemektedir	% 21,4	% 28,6	% 19	% 23,8	% 7,2
Etik ile İlgili Bir Konu Gündeme Geldiğinde, Konunun Çözülmesinde Şirketime Güveniyorum	% 14,3	% 40,5	% 26,2	% 15,4	% 3,6
İşe Geliş Gidiş Saatleri ile İlgili Denetim Yoktur	% 0	% 12	% 4,6	% 4,8	% 78,6
Çalışanlar Sürekli Denetlenmezler	% 20,2	% 50	% 4,8	% 16,6	% 8,4
Haklı ve Adaletli Bir Terfi Sistemi Vardır	% 2,4	% 16,7	% 33,3	% 38,1	% 9,5
Aldığımız Ücretler ve Teşvik Sistemleri Yeterli ve Adaletlidir	% 2,4	% 7,2	% 28,6	% 50	% 11,8
Çalışanlar İşyerinde Birbirine Karşı Dürüst ve Saygılıdır	% 4,7	% 42,9	% 14,3	% 31	% 7,1
Karşılıklı Güven ve Sorumluluk Ön Plandadır	% 4,7	% 42,9	% 7,1	% 42,9	% 2,4

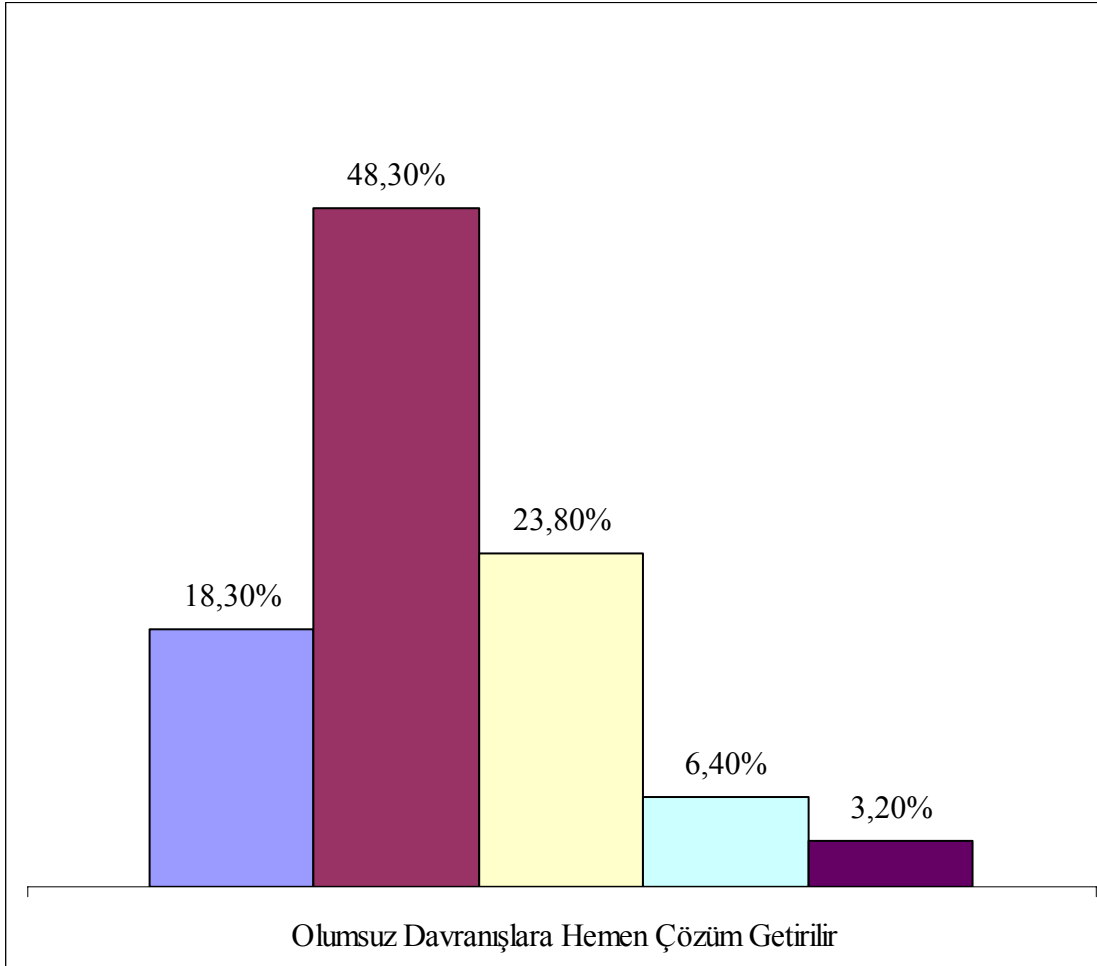
SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Güvenli ve Sağlıklı Bir İş Ortamı Vardır	% 9,5	% 42,9	% 26,2	% 21,4	% 0
Çalışanlar Birbirlerinin Özel Hayatları İle Yakından İlgilenmezler	% 4,8	% 50	% 11,9	% 26,2	% 7,1
Dürüstlüğü Ödüllendiren Mekanizmalar Sık Sık Kullanılır	% 2,4	% 19	% 26,2	% 38,1	% 14,3
Şikayetlerimizi ve Fikirlerimizi Söylemekte Kendimizi Özgür Hissederiz	% 7,1	% 59,5	% 4,8	% 26,2	% 2,4
Çalışanlara Eşit Fırsatlar Verildiğini, Gelişme ve İlerlemenin Sağlandığını Düşünüyorum	% 9,6	% 38	% 16,7	% 28,6	% 7,1
Çevremizi ve Doğal Kaynakları Koruma Konusunda Teşvik Ediliriz	% 11,9	% 38	% 16,7	% 23,9	% 9,5

Tablo 3'e göre; anketi cevaplayanların % 45'i işletmede uzun dönemli kârların, kısa dönemli kârlara göre daha önemli olduğuna katıldığını, %26'sı katılmadığını, %19'u kesinlikle katıldığını, %7'si kararsız olduğunu, %3'ü kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Sonuçlar işletmede uzun dönemli kârların, kısa dönemli kârlara göre daha önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür cevapların daha yoğun olarak verilmiş olmasının sebebi; işletmede sürekli yeni yatırımlar yapılması, daha çok büyümeyi hedefleyen ve ileriye yönelik adımları planlayan uluslararası bir işletme olmasıdır.



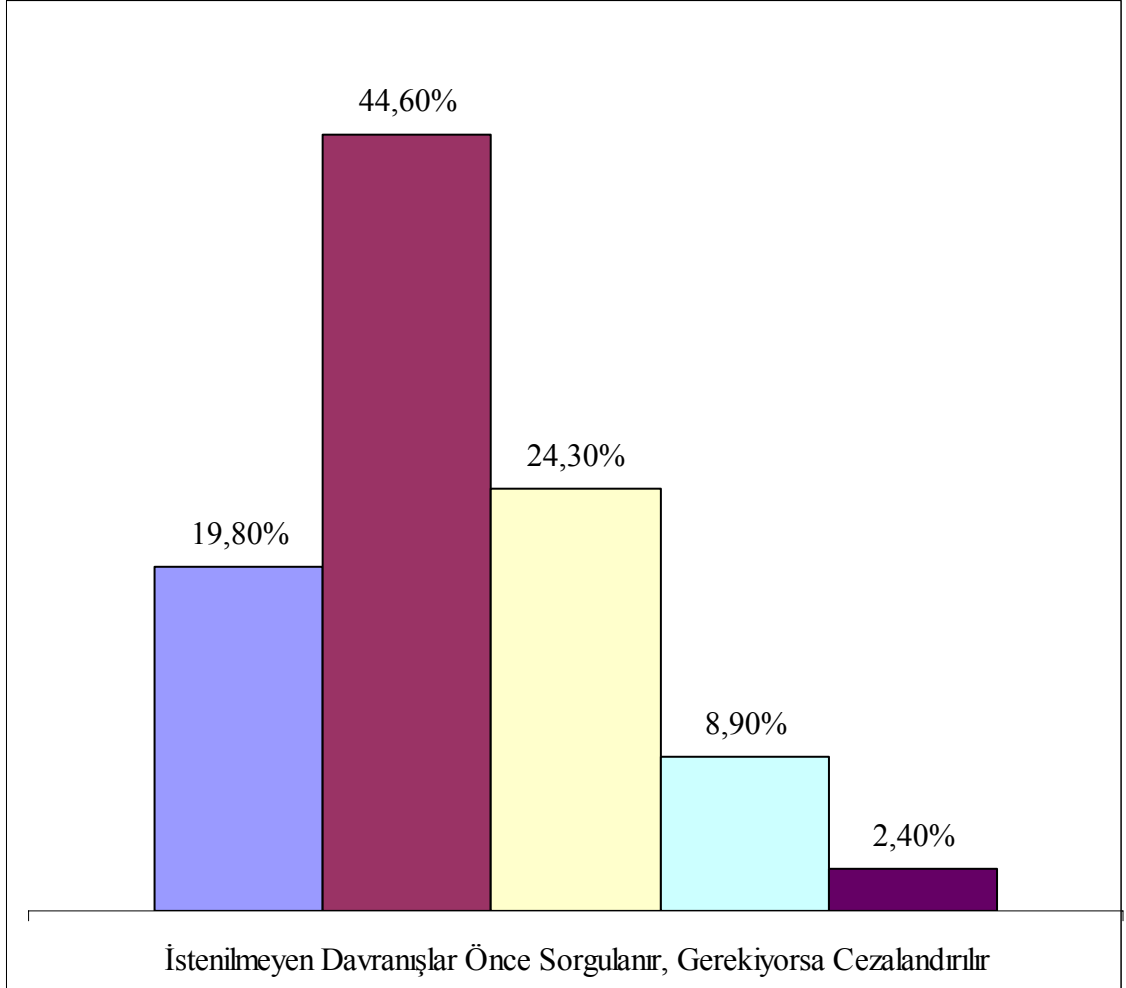
Grafik 13: Uzun Dönemli Kârların Kısa Dönemli Kârlara Göre Önemlilik Oranı

Tablo 3'e göre; anketi cevaplayanların %48'i işyerlerinde meydana gelen olumsuz davranışlara hemen çözüm getirildiğine katıldığını, %24'ü kararsız olduğunu, %18'i kesinlikle katıldığını, %7'si katılmadığını, %3'ü kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. İşyerinde oluşan yolsuzluk, rüşvet, dedikodu, sadakatsizlik gibi olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilmesi şirket içi motivasyonun sağlanması açısından çok önemlidir. İnsan kaynakları bölümü çözümü zor olan bu konular üzerinde akılcı ve doğru çözüm yolları bulmaya çalışmakta ve olumsuz davranışları önleyici, güvene dayalı sistemler geliştirmeye çalışmaktadır.



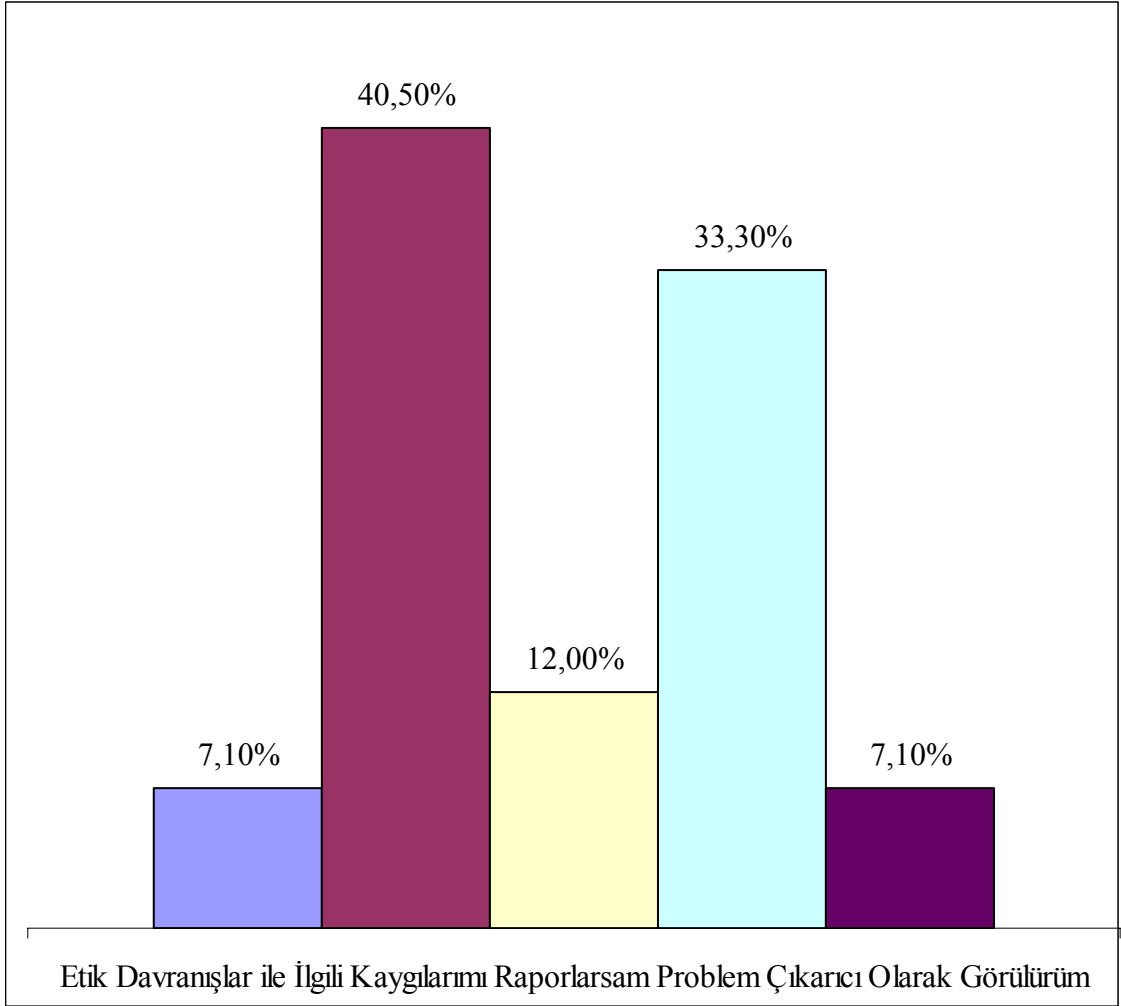
Grafik 14: Olumsuz Davranışlara Hemen Çözüm Getirilme Oranı

Tablo 3'e göre; anketi cevaplayanların %45'i işyerlerinde istenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde önce sorgulanıp, eğer gerekiyorsa ceza verildiği konusuna katıldıklarını, %24'ü kararsız olduğunu, %20'si kesinlikle katıldığını, %9'u katılmadığını, %2'si kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. İşyerlerinde istenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde önce sorgulanıp, eğer gerekiyorsa ceza verilmesi çalışanların şirketlerine güven duymaları ve daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.



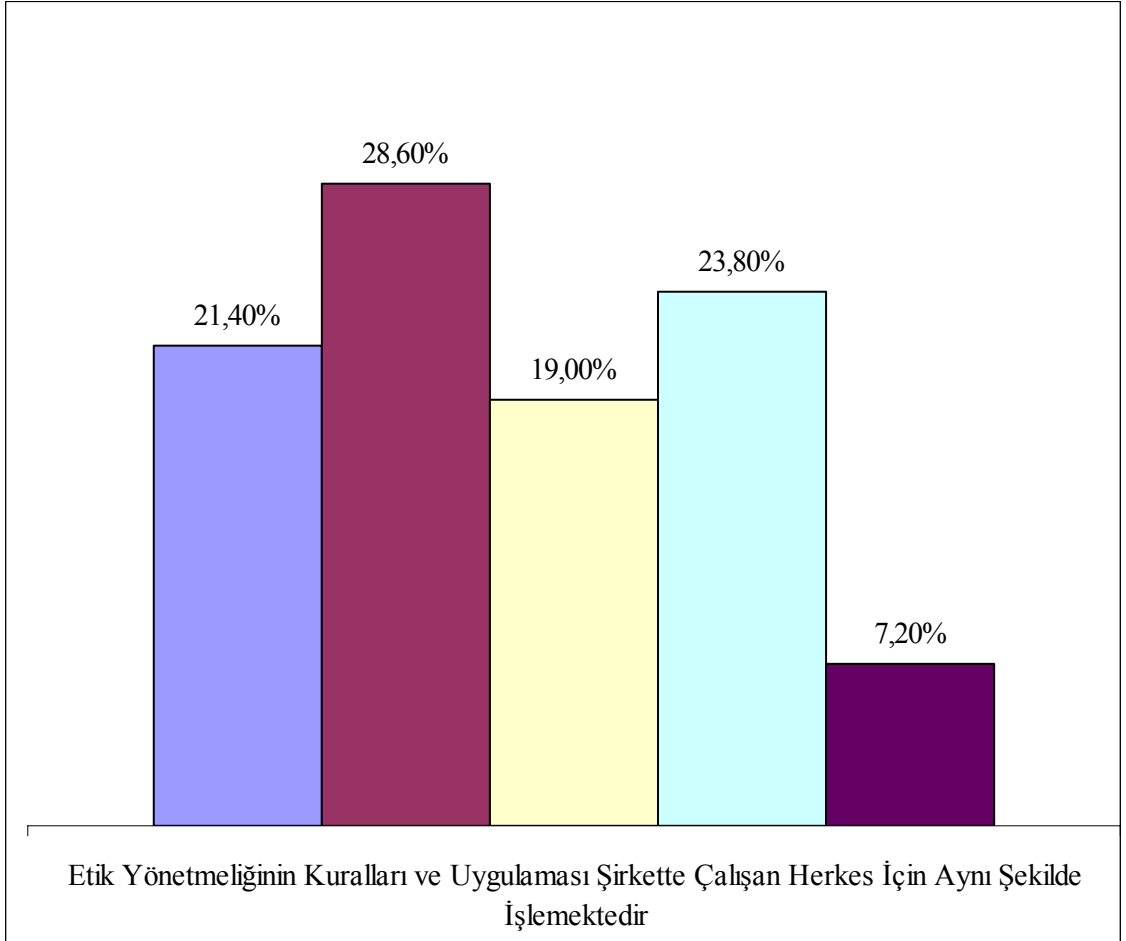
Grafik 15: İstenilmeyen Davranışların Sorgulandıktan Sonra Cezalandırılma Oranı

Tablo 3'e göre çalışanların %41'i etik davranışlar ile ilgili kaygılarını raporlamaları durumunda; yönetimde problem çıkarıcı olarak görüleceklerine katıldıklarını, %33'ü katılmadıklarını, %12'si kararsız olduğunu, %7'si ise eşit oranda kesinlikle katıldıklarını ve kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Problem çıkarıcı yönünde algılanacağına inanmalarının sebebi çalışanların bu tarz durumlarda yönetim vereceği tepkileri tam olarak algılayamamasından ve uygulamanın sınırlılığından kaynaklanmaktadır.



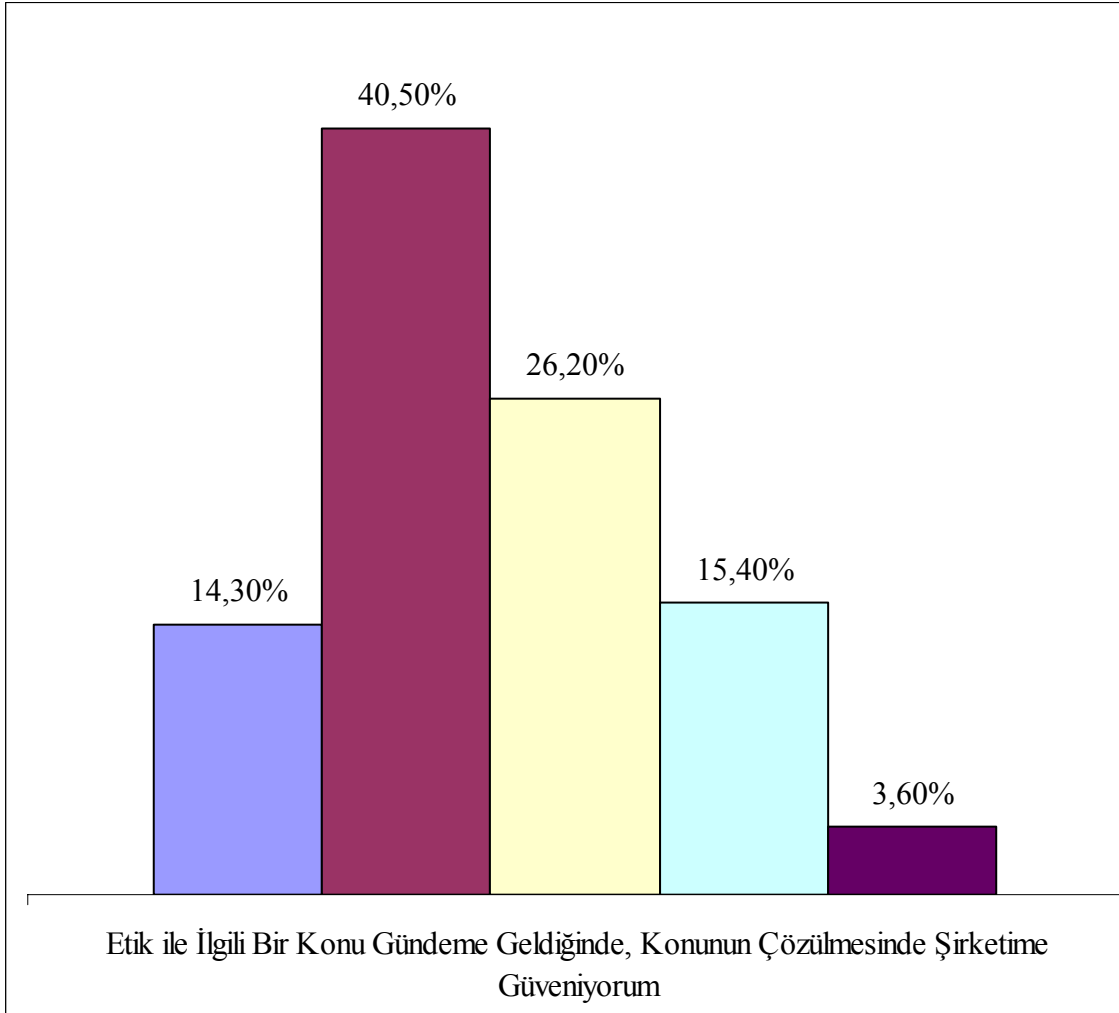
Grafik 16: Etik Davranışlar İle İlgili Kaygıları Raporlama Durumunda Problem Çıkarıcı Olarak Görülme Oranı

Tablo 3'e göre anketi cevaplayanların %29'u etik yönetmeliğinin kurallarının ve uygulamasının şirkette çalışan herkes için aynı şekilde işlediğine katıldığını, %24'ü katılmadığını, %21'i kesinlikle katıldığını, %19'u kararsız olduğunu, %7'si kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir. Etik yönetmeliğinin kurallarının ve uygulamasının şirkette çalışan herkes için aynı şekilde işlemesi, belirli kişilere özel kurallar uygulanmaması, herkesin aynı kriterlere göre değerlendirildiği kurumsal bir şirket olmasının en büyük göstergelerindendir. İkinci bölümde de belirtildiği üzere işletmelerin çalışanlarına eşit davranma, ayrımcılık yapmama sorumluluğu bulunmakta ve bunu yerine getiren işletmelerin çalışanları daha mutlu ve verimli olmaktadır.



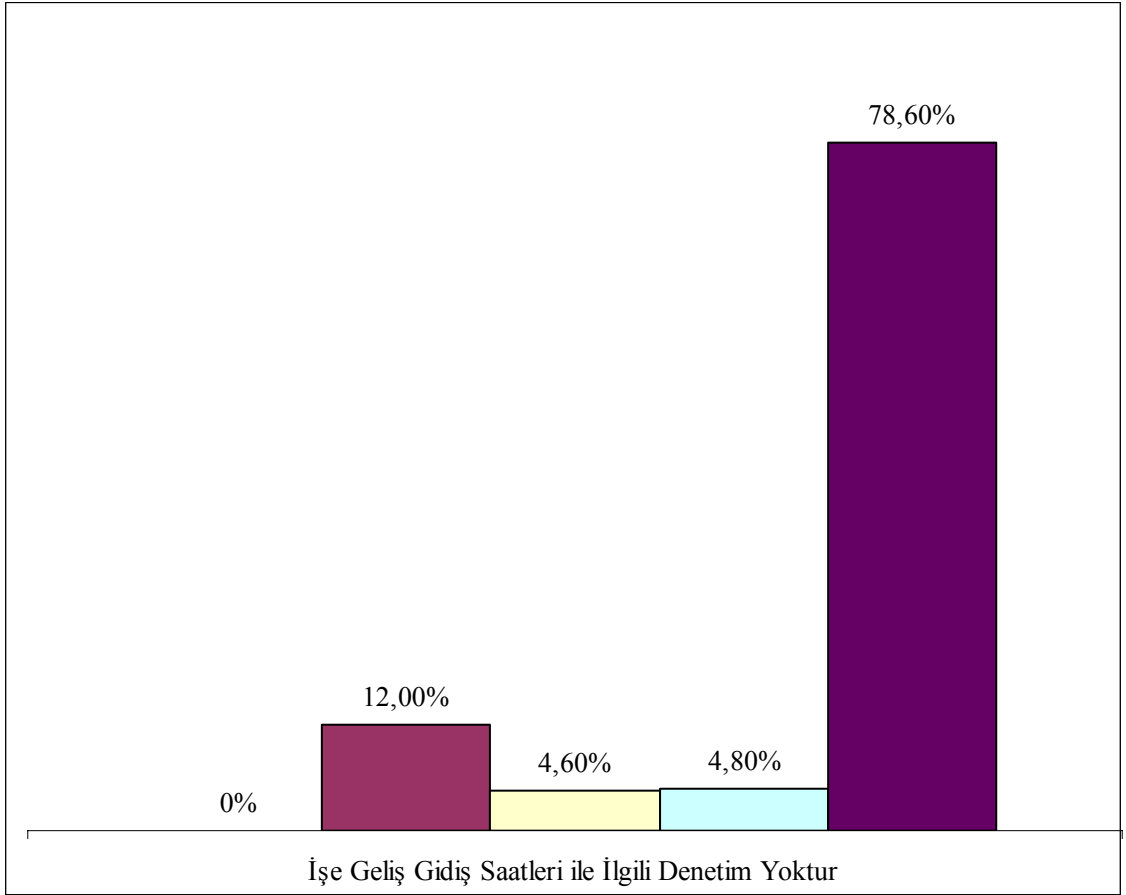
Grafik 17: Etik Yönetmelik Kurallarının Şirkette Çalışan Herkes İçin Aynı Şekilde Uygulama Oranı

Tablo 3'e göre; çalışanların %41'i işletme etiği ile ilgili önemli bir konu gündeme geldiğinde, konunun çözülmesinde şirketlerine güvendiklerine katıldıklarını, %26'sı kararsız olduklarını, %16'sı katılmadığını, %14'ü kesinlikle katıldığını, %3'ü kesinlikle katılmadığını belirlemiştir. İşyerinin etik ile ilgili problemlere müsaade etmeyen, hızlı çözümler sunan, verimliliğin düşmesine ve huzurun bozulmasına fırsat vermeyen bir sistem ile yönetilmesi ve güven ortamında çalışmak şirket performansını olumlu yönde etkileyen unsurlardandır.



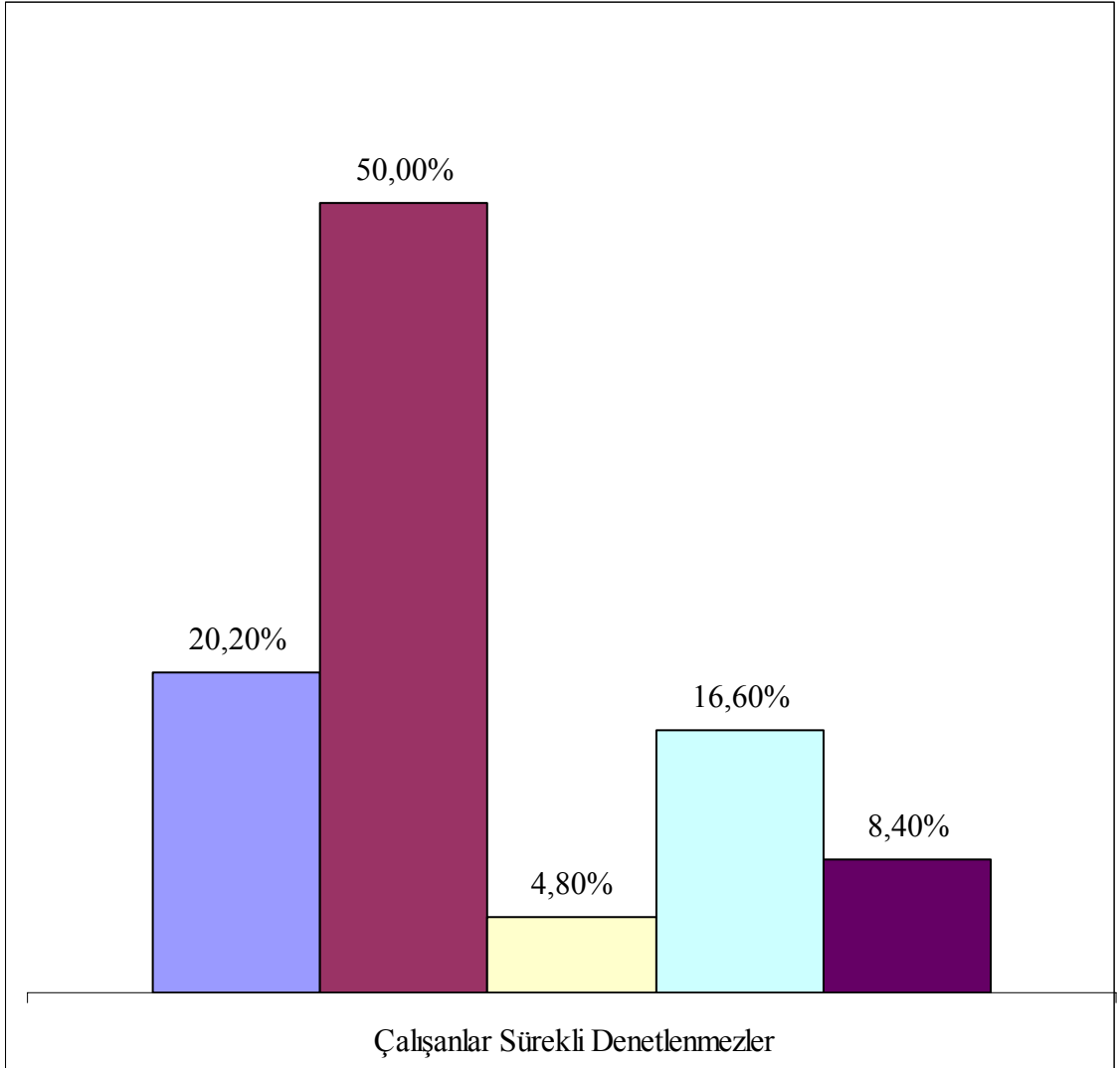
Grafik 18: Etik İle İlgili Konuların Çözümünde Şirkete Güven Oranları

Tablo 3'e göre; Çalışanların %79'u işe geliş ve gidiş saatleri ile ilgili denetim sistemi olmadığına kesinlikle katılmadığını, %12'si katıldığını, %5'i katılmadığını, %5'i kararsız olduğunu belirtmiş, kesinlikle katılıyorum yönünde cevap verilmemiştir. Üretimde çalışan işçiler 08:00-16:00, 16:00-24:00, 24:00-08:00 saatleri arasında çalışmaktadır. Kesintisiz üretim yapılmakta ve kart basma sistemi ile kontrol edilmektedirler. Fazla mesailerine göre de gereken ücretlemeleri yapılmaktadır. Memurlar ve yönetim ise; 08:00-18:00 saatleri arasında çalışmakta ve yine kart basmaktadırlar. Ancak esnek çalışma saatleri olan işyerinde 08:30-18:30 opsiyonunun da bulunması sebebi ile bazı çalışanlar denetim sisteminin tam işlemediği yönünde cevap vermişlerdir.



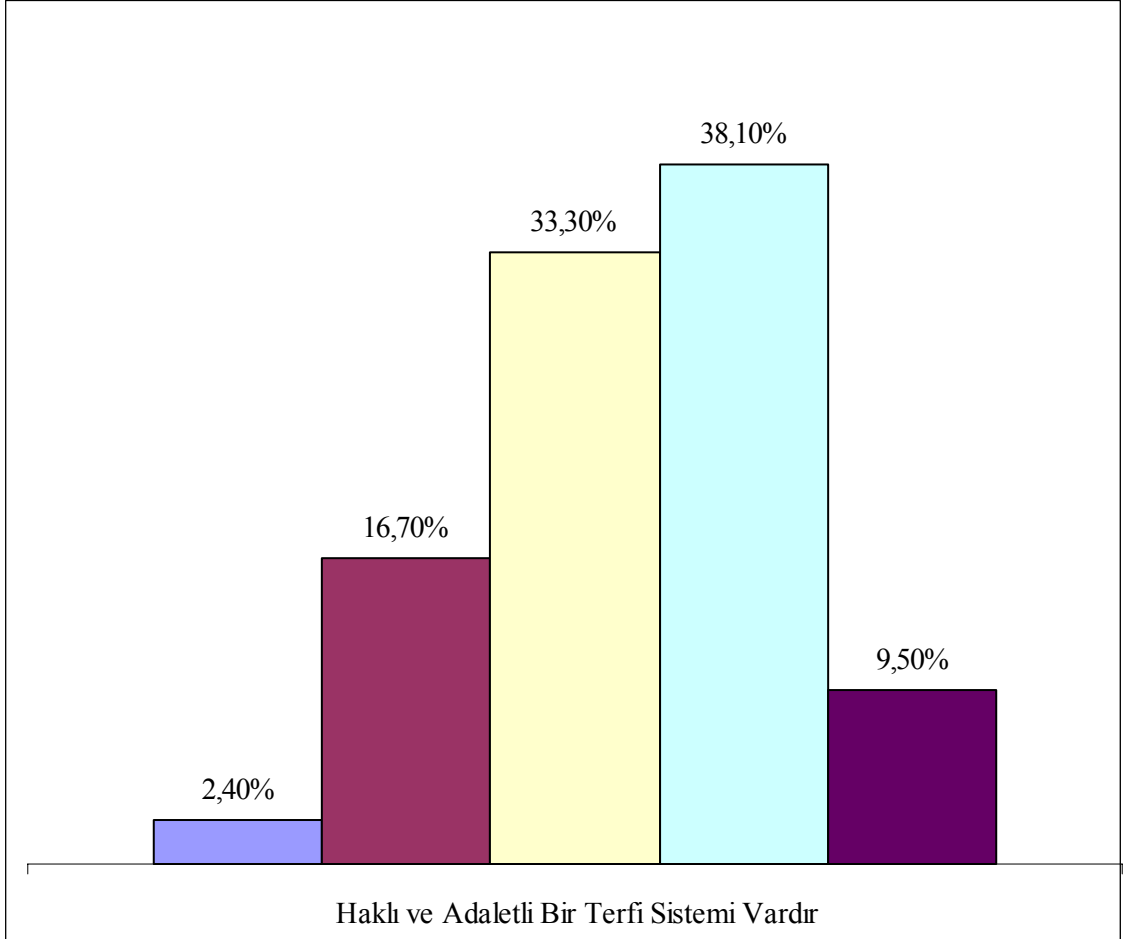
Grafik 19: İşe Geliş Gidiş Saatleri İle İlgili Denetim Olup Olmadığı İle İlgili Oran

Tablo 3'e göre; çalışanların %50'si sürekli olarak denetlenmediklerine katıldığını, %20'si kesinlikle katıldığını, %17'si katılmadıklarını, %8'i kesinlikle katılmadığını, %5'i kararsız olduğunu belirtmiştir. Çalışanların sürekli birbirlerini sorgulamaları ve eleştirmeleri; personelin birbirlerine güvenlerini sarsabilir ya da gerçek davranışlarını sergileyememelerine sebep olabilir. Daha rahat bir çalışma ortamında sürekli denetlenme duygusu olmadan stresten uzak bir ortamda olumlu davranışlar gözleneceği kesindir.



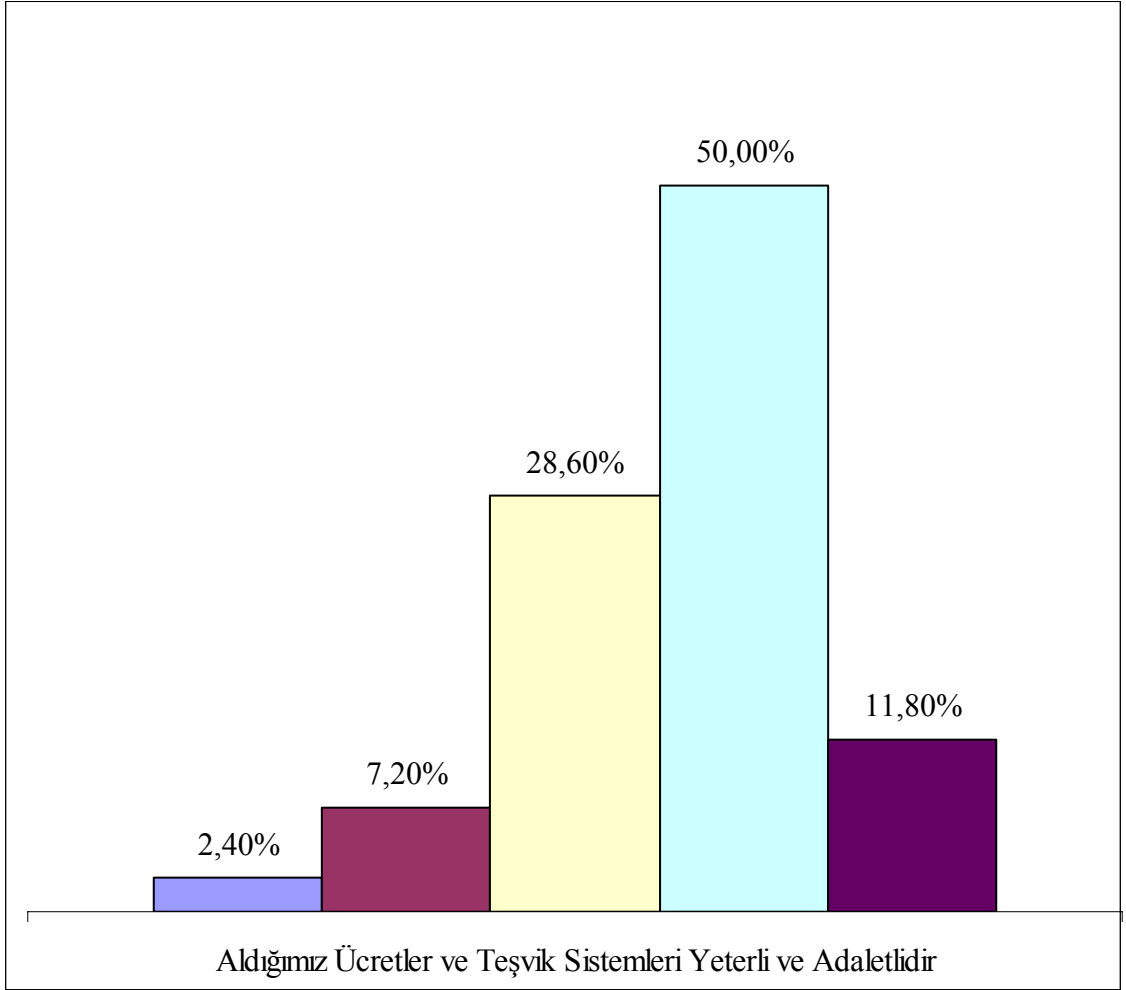
Grafik 20: Çalışanların Sürekli Denetlenme Oranı

Tablo 3'e göre çalışanların %38'i adaletli bir terfi sistemi olduğuna katılmadığını, %33'ü kararsız olduğunu, %17'si katıldığını, %10'u kesinlikle katılmadığını, %2'si kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. Cevaplar haklı ve adaletli bir terfi sistemi olmadığı yönündedir. Tablo 1'deki "Kaç kez terfi ettiniz?" sorusuna da çok fazla terfi alınmadığı yönünde cevaplar gelmişti. Tüm bunlar işyerinde terfiden çok görev değişikliği yapılmasından kaynaklanmaktadır. Çok fazla terfi edilecek pozisyon bulunmaması sebebi ile rotasyon yoluyla çalışanların farklı bölümlerdeki performansları değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Genellikle yönetimde gerçekleşen terfiler de ya yorumsuz değerlendirilmiş ya da adaletli olmadığı yönünde fikirler beyan edilmiştir.



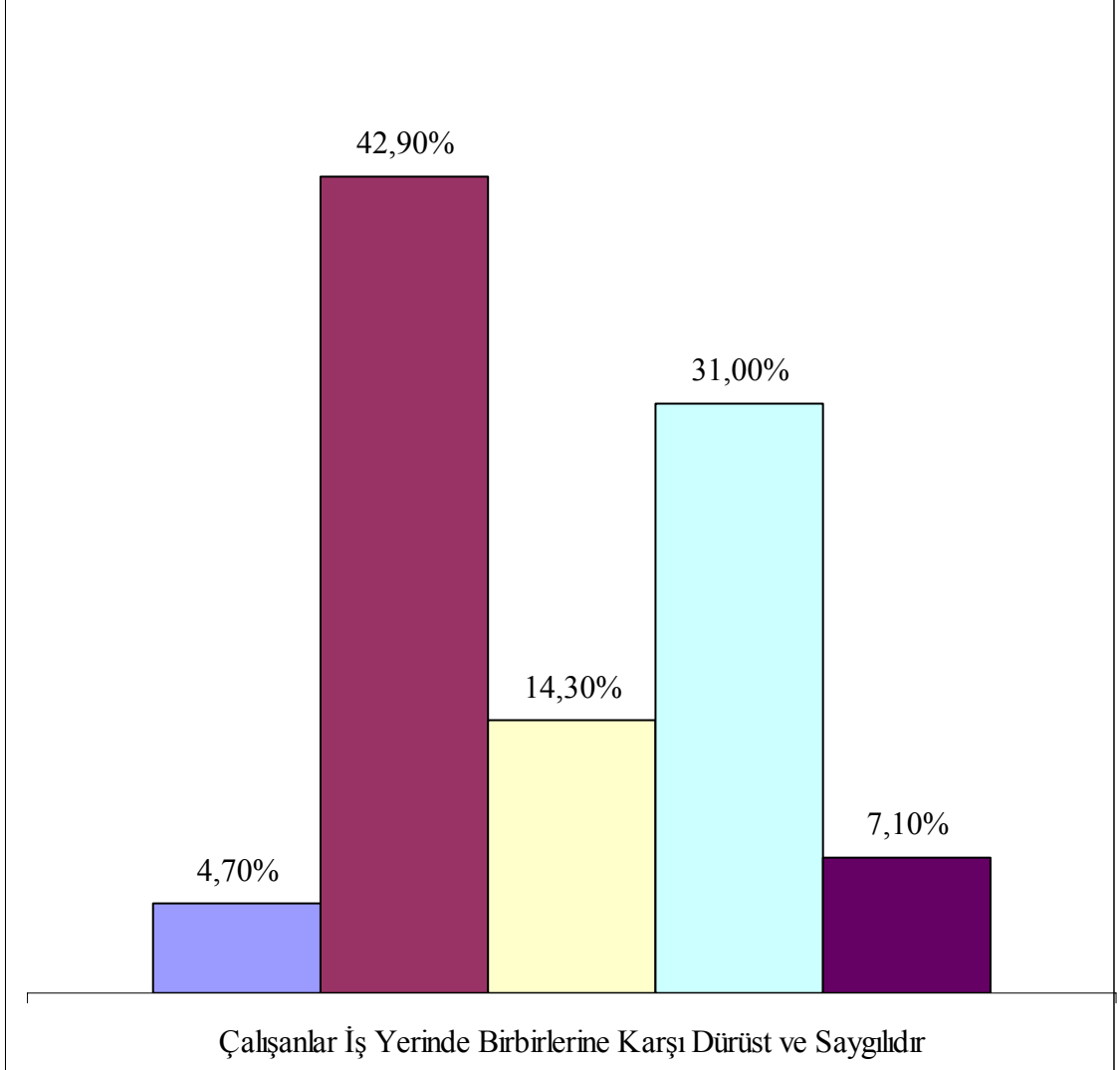
Grafik 21: Haklı ve Adaletli Bir Terfi Sisteminin Olup, Olmadığına İlişkin Oranlar

Tablo 3'e göre çalışanların %50'si aldıkları ücret ve teşvik sistemlerinin yeterli ve adaletli olduğuna katılmadığını, %29'u kararsız olduğunu, %12'si kesinlikle katılmadığını, %7'si katıldığını, %2'si kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Enflasyon oranında ve yılda iki kez zam yapılan işyerinde, dört kez ikramiye dağıtılmaktadır. Alınan ücretler ve teşvik sistemlerinin yetersiz bulunması, işyerine bağlılığı ve iş etkinliğini azaltabilir.



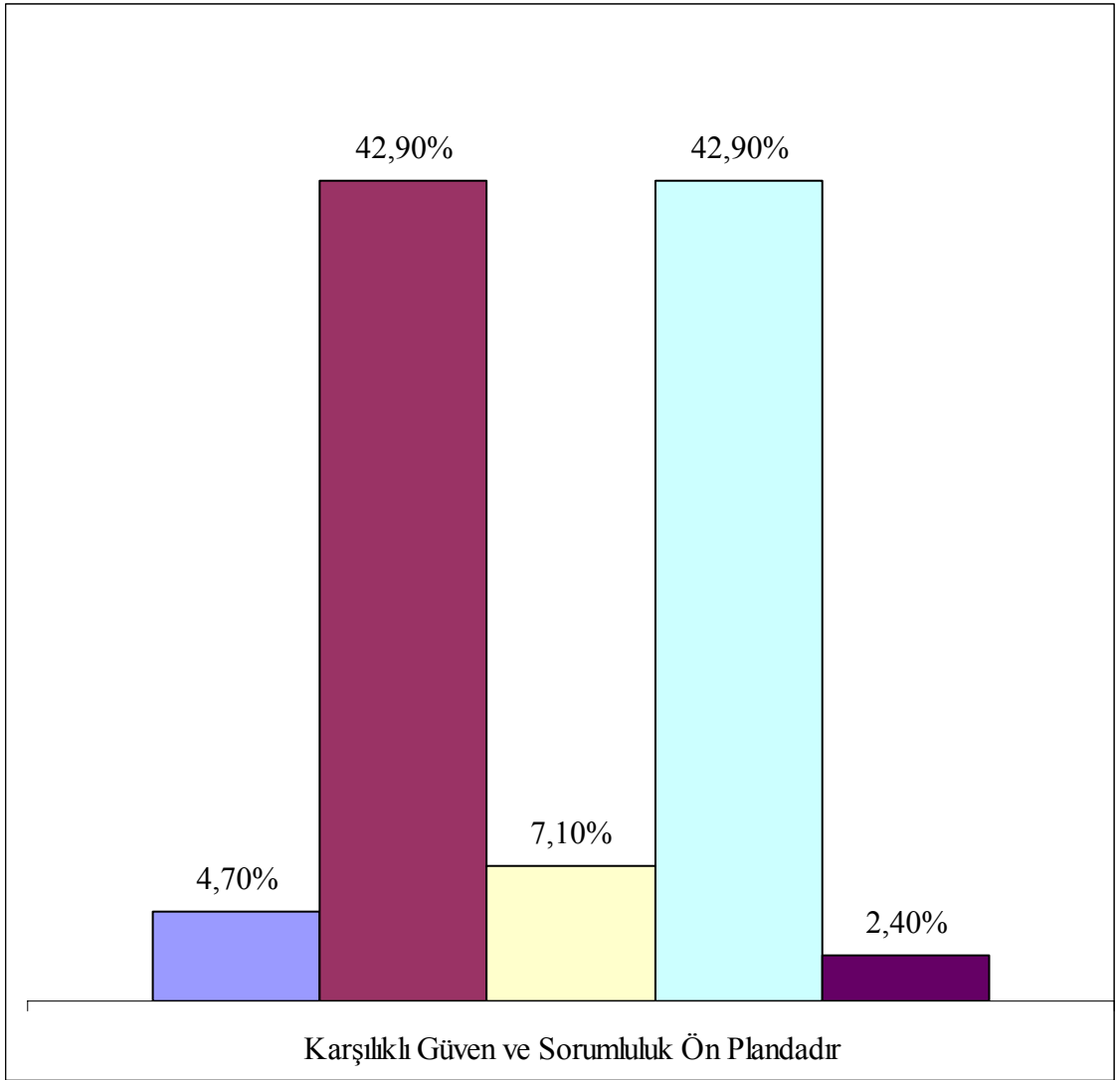
Grafik 22: Alınan Ücret ve Teşvik Sistemlerinin Yeterli ve Adaletli Olup, Olmadığına İlişkin Oranları

Tablo 3'e göre çalışanların %43'ü çalışanların birbirlerine karşı saygılı ve dürüst olduğu fikrine katıldığını, %31'i katılmadığını, %14'ü kararsız olduğunu, %7'si kesinlikle katılmadığını, %5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Çalışanların birbirlerine karşı saygılı ve dürüst olmadığı işyerlerinde; saygılı ve dürüst bir çalışma ortamının yaratılması şirket içi uyum, bütünlük ve takım çalışması açısından önemlidir.



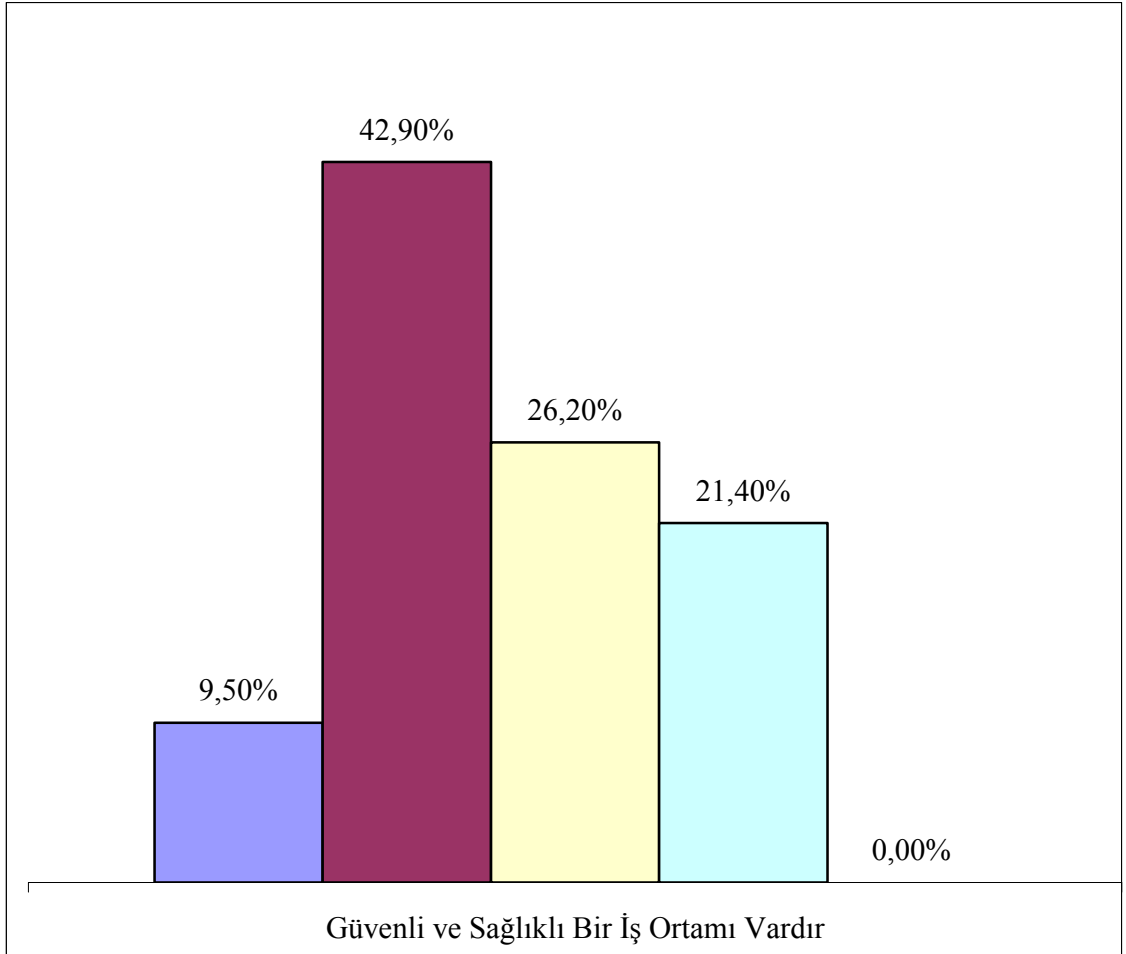
Grafik 23: Çalışanların İşyerinde Birbirlerine Karşı Dürüstlük ve Saygı Oranı

Tablo 3'e göre çalışanların %43'ü karşılıklı güven ve sorumluluğun ön planda olup olmaması yönünde katılıyorum ve katılmıyorum olarak eşit cevaplar verilmiştir. %7'si kararsız kaldığını, %5'i kesinlikle katıldığını, %2'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. İkinci bölümde de değinildiği gibi; karşılıklı güven ve sorumluluğun yeterli düzeyde olmadığı şirketlerde bu konu ile ilgili düzeltici faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir.



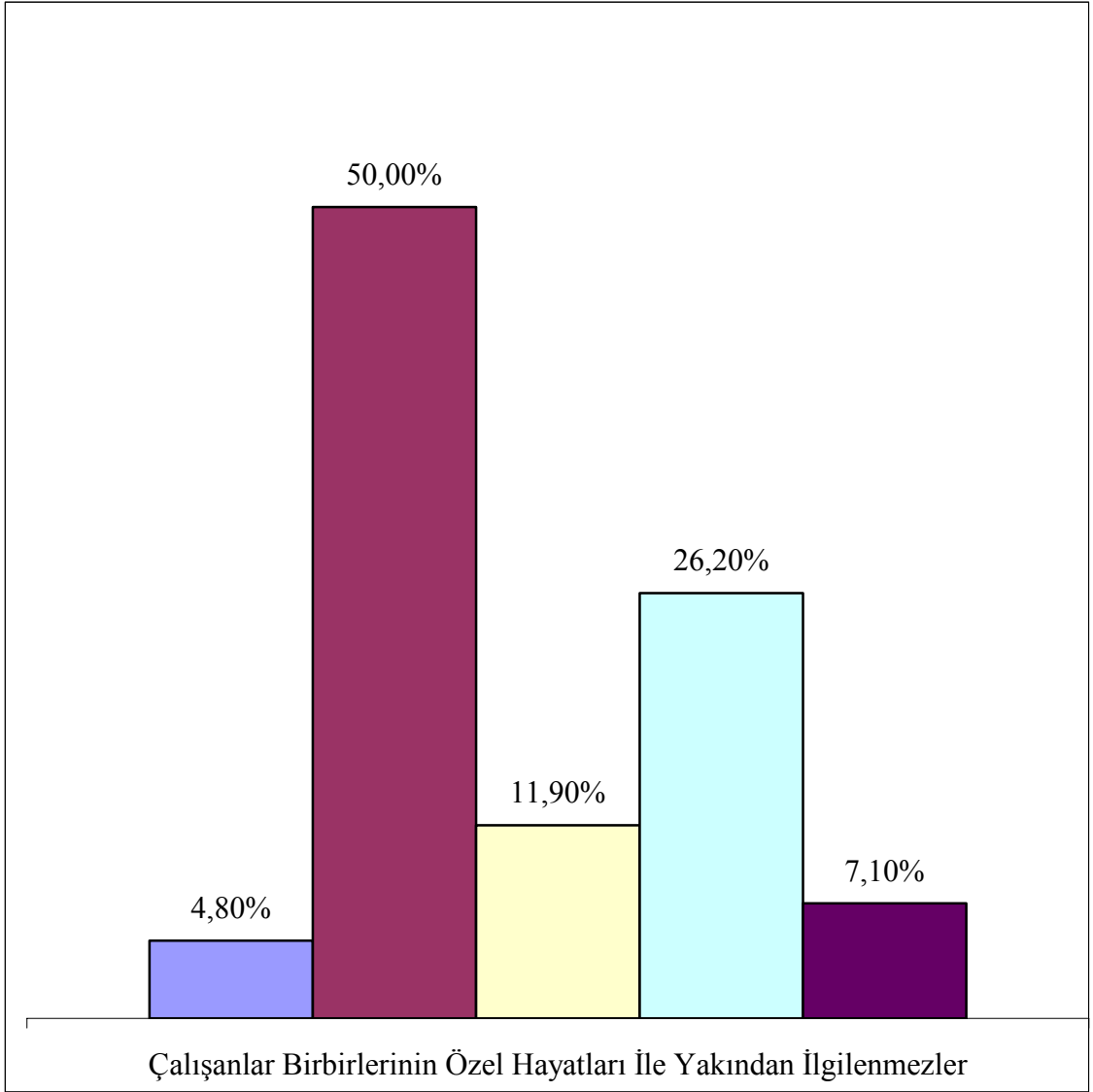
Grafik 24: Çalışanların Karşılıklı Güven ve Sorumluluk Oranı

Tablo 3'e göre, çalışanların %43'ü işyerinde güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı bulunduğuna katıldığını, %26'sı kararsız olduğunu, %21'i katılmadığını, %10'u kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Kesinlikle katılmıyorum diye cevap verilmemiştir. Denetim sistemleri ile işyeri güvenliği ve sağlığı kontrol edilmektedir. İkinci Bölüm'de de belirtildiği üzere; işyerlerinin çalışanlarına karşı güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu bulunmaktadır.



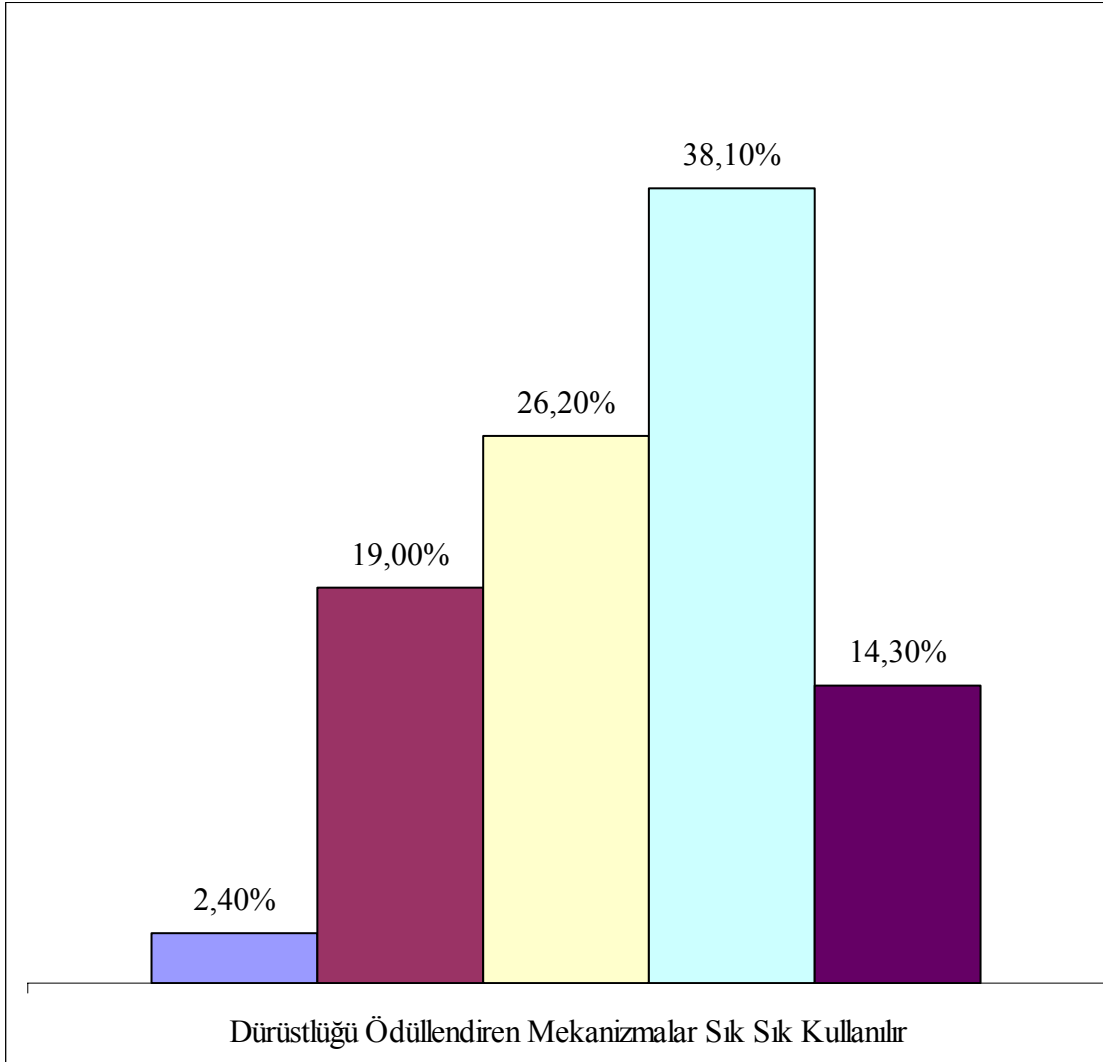
Grafik 25: İşyerinde Güvenli ve Sağlıklı Bir İş Ortamının Olup, Olmadığının İlişkin Oranlar

Tablo 3'e göre çalışanların %50'si birbirlerinin özel hayatları ile yakından ilgilenmediklerine katıldığını, %26'sı katılmadığını, %12'si kararsız olduğunu, %7'si kesinlikle katılmadığını, %5'i kesinlikle katıldığını belirtmiştir. İkinci Bölüm'de de belirtildiği gibi, bireylerin birbirlerinin özel yaşamlarına karışmaları, yargıda bulunmaları etik dışı davranışlardır.



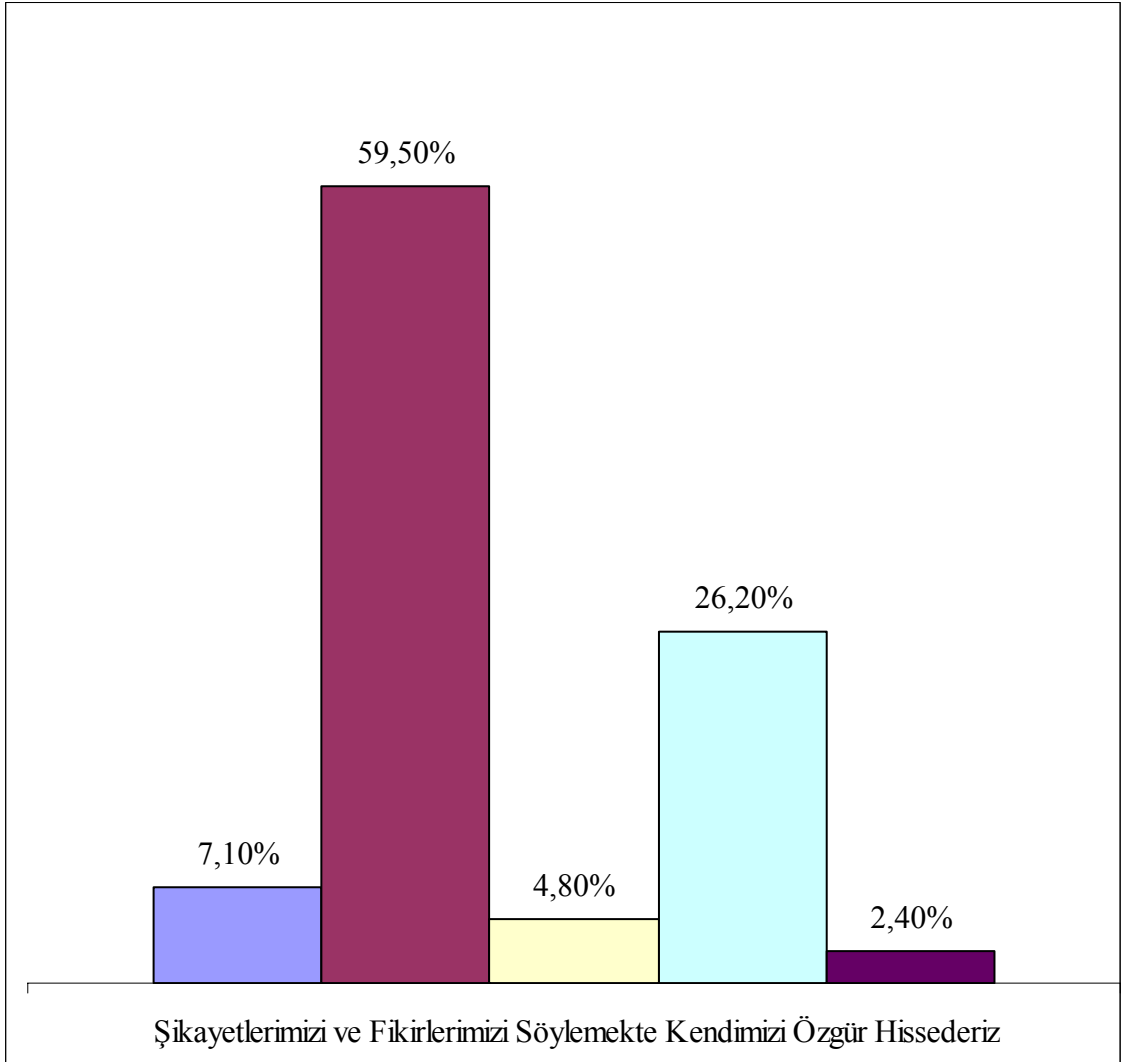
Grafik 26: Çalışanların Birbirlerinin Özel Hayatları ile Yakından İlgilenip, İlgilenmediklerine İlişkin Oran

Tablo 3'e göre, çalışanların %38'i dürüstlüğü ödüllendiren mekanizmaların sık sık kullanıldığına katılmadıklarını, %26'sı kararsız olduğunu, %19'u katıldığını, %14'ü kesinlikle katılmadığını, %3'ü kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Dürüstlüğün ödüllendirilmesi konusunda yönetimin zayıflığı ve uygulamanın sınırlılığı bu soru ile bir kez daha ortaya çıkmıştır.



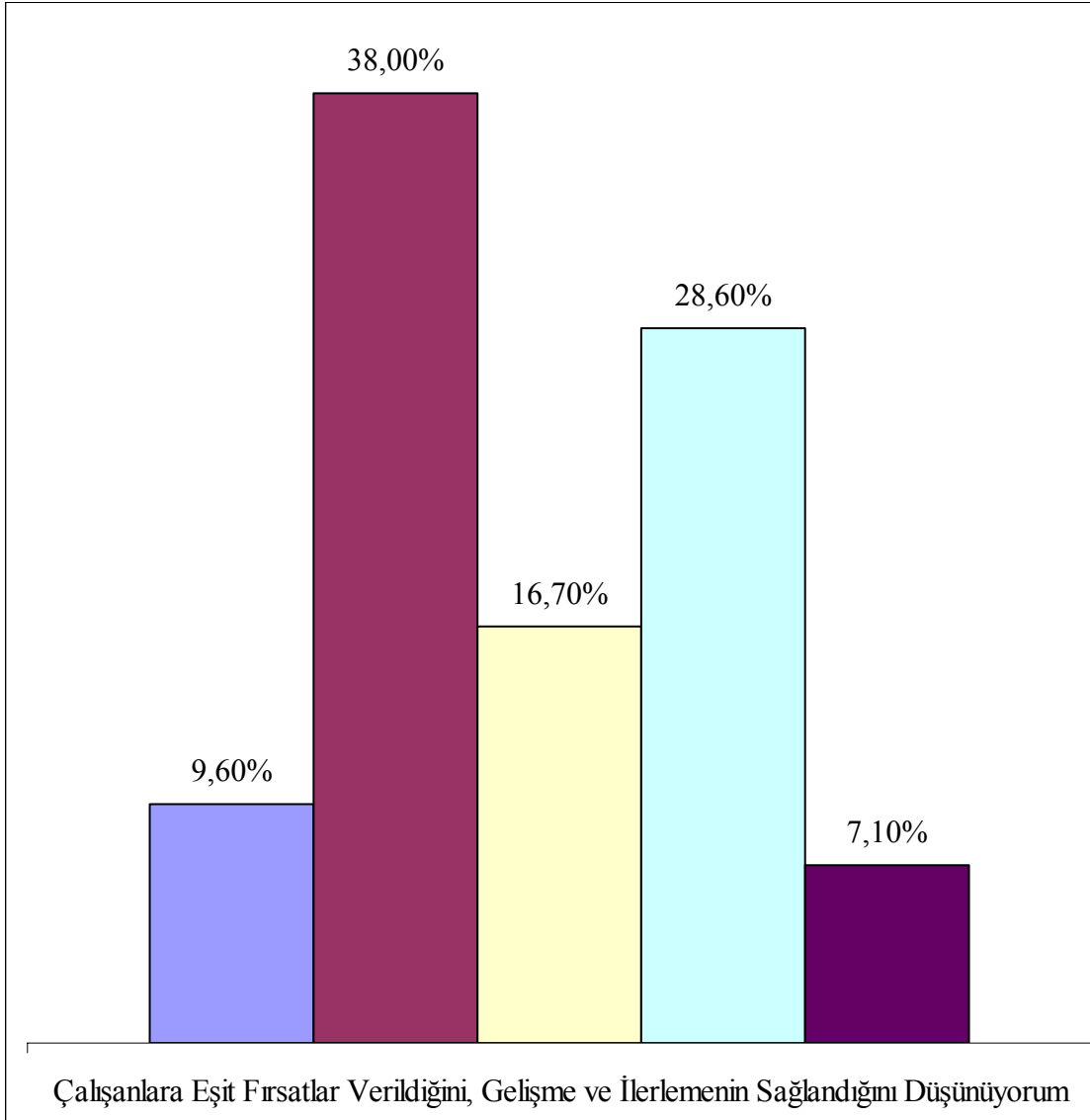
Grafik 27: Dürüstlüğü Ödüllendiren Mekanizmaların Kullanılıp, Kullanılmadığına İlişkin Oranlar

Tablo 3'e göre; çalışanların %60'ı şikayetlerini ve fikirlerini söylemek konusunda kendilerini özgür hissettiklerine katıldığını, %26'sı katılmadığını, %7'si kesinlikle katıldığını, %5'i kararsız olduğunu, %2'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Etkin iletişim politikasının bir sonucu olarak çalışan herkesin söz hakkının olması kişilere güven vermektedir. İkinci Bölüm'de de belirtildiği üzere işletmelerin, çalışanların özgür konuşma hakkına saygılı olma sorumluluğu bulunmaktadır.



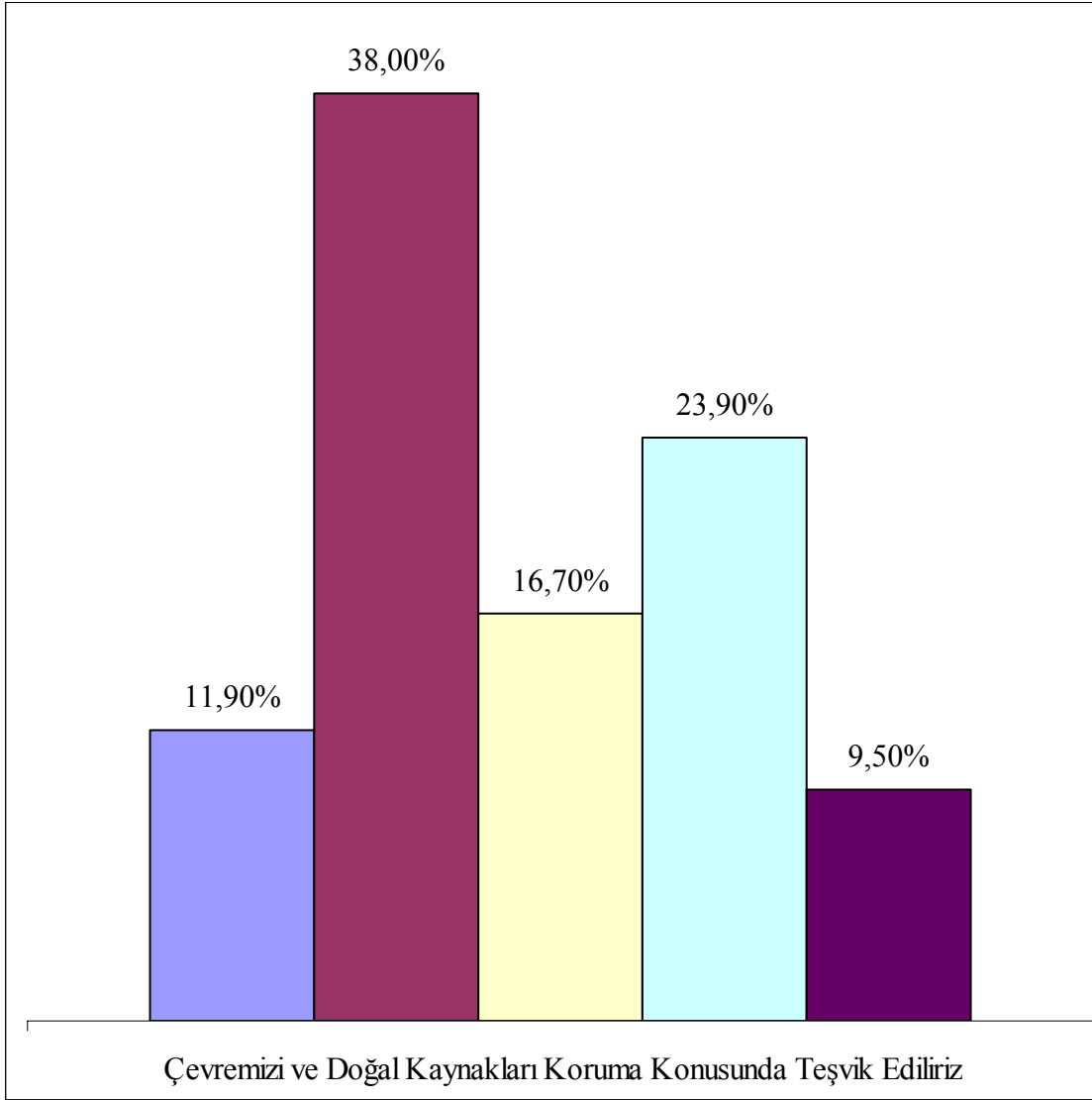
Grafik 28: Çalışanların Şikayetlerini ve Fikirlerini Söylemekte Kendilerini Özgür Hissedip, Hissetmediklerine İlişkin Oranlar

Tablo 3'e göre; çalışanların %38'i eşit fırsatlar verilip, gelişme ve ilerlemenin sağlandığına katıldığını, %29'u katılmadığını, %17'si kararsız olduğunu, %10'u kesinlikle katıldığını, %7'si kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Eşit fırsatlarda çalışma ve ilerleme konularında destek sağlanması çalışanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Kendilerine eşit fırsatlar verildiğini düşünen çalışanlarda olumlu performans etkileri görülmektedir.



Grafik 29: Çalışanlara Eşit Fırsatlar Verilip, Gelişme ve İlerlemenin Sağlanıp, Sağlanmadığına İlişkin Oranlar

Tablo 3'e göre; çalışanların %38'i çevre ve doğal kaynakları koruma konusunda teşvik edildiklerine katıldıklarını, %24'ü katılmadığını, %17'si kararsız olduğunu, %12'si kesinlikle katıldığını, %10'u kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Çalışanların çevre ve doğal kaynakları koruma konusunda teşvik edilmeleri işletmenin çevreye karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini ve bu konuda çalışanlarını da teşvik ettiğini göstermektedir.



Grafik 30: Çevre ve Doğal Kaynakları Koruma Konusunda Teşvik Edilme Oranı

5. Bulgular

Etik değerler, ahlâki kurallar soyut bir konu olarak algılanabilir. Ancak sonuçta somut ve ölçülebilir çıkarlara, işin niteliğine, parasal getirilere zarar verebilir. Etik dışı davranışları gözardı etmek işletmenin ismini ve kariyerini zedeleyebilir.

Bu anlamda işletmelerde etik kodların geliştirilmesi ve yerleştirilmesi önemlidir. Araştırma yapılan işyerinde etik kodların farkındalığı %74 oranındadır. Bu oranı arttırmak için etik eğitim programları ile desteklenmesi gerekmektedir. İşyerinde %75 oranında etik eğitimlerin verilmediği yönünde cevaplar verilmiştir. İşyerinde oluşan olumsuz davranışlara %48 oranında hemen çözüm getirileceğine dair görüşler bildirilmiştir. Çalışanlar %38 oranında işe alınma, eğitim olanaklarının sağlanması, başarı ve gelişme yeteneklerinin değerlendirilmesi, mesleki ilerleme ve gelişme fırsatlarının sağlanması gibi konularda kendilerine, dürüst, adil ve tarafsız bir şekilde davranıldığını, %60 oranında özgür konuşma haklarına saygılı olduğunu düşünmelerine rağmen; birbirine karşı dürüst, saygılı ve güven ortamı içerisinde çalışmadıkları konusunda %42,90 oranında hem fikirdir. Çalışanlar %41 oranında etik ile ilgili bir konu gündeme geldiğinde, konunun çözümünde şirketlerine güvenmektedir.

ANKET SORULARI

1. Cinsiyetiniz:

- Kadın
- Erkek

2. Yaşınız

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46 ve yukarısı

3. Eğitim seviyeniz:

- İlköğretim
- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Yüksek lisans veya Doktora

4. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- 0 - 1
- 2 - 5
- 6 - 10
- 10 yıl üzeri

5. Mesleki ünvanınız: (Lütfen size uygun olanı seçiniz.)

- Müdür
- Şef/Sorumlu
- Mühendis
- Memur
- İşçi

6. Çalıştığınız işyerinde kaç kez terfi ettiniz?

- Hiç
- 1 kez
- 2 kez
- 3 kez

7. İşletme etiği kavramını duydunuz mu?

- Evet
- Hayır

8. İşyerinizde etik ve iş davranışlarının yazılı yönetmeliği var mı?

- Var
- Yok
- Bilmiyor

9. İşyerinizde çalışanların şüpheli yönetmelik ihlallerini gerektiğinde bildirebilecekleri, ihbar edebilecekleri ayrı bir birim var mı?

- Var
- Yok
- Bilmiyor

10. Bu birim kim tarafından yönetiliyor?

- Yönetim Kurulu
- İnsan Kaynakları
- Etik Yöneticisi
- Dış kaynaklı personel
- Diğer (.....)

11. Şirket politikanız, ihbar mekanizmasının tam işleyişinin devamı için, ihbar eden personelin kimlik gizliliğini koruyup olabilecek misillemelere engel olabiliyor mu?

- Evet
- Hayır

12. Kurumunuzda işletme etiği eğitimleri veriliyor mu?

- Evet
- Hayır

Aşağıdaki önermeleri değerlendiriniz.

13. İşyerimizde uzun dönemli kârlar, kısa dönemli kârlara göre daha önemlidir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

14. İşyerimizde oluşan olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir. (Örneğin, yolsuzluk, rüşvet, dedikodu, sadakatsizlik gibi)

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

15. İstenilmeyen davranışlar meydana geldiğinde, çalışanlar önce sorgulanır, eğer gerekiyorsa ceza verilir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

16. İşletme etiği davranışları ile ilgili kaygılarımı raporlarsam yönetimde problem çıkarıcı olarak görülürüm.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

17. Etik yönetmeliğinin kuralları ve uygulaması şirkette çalışan herkes için aynı şekilde işlemektedir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

18. İşletme etiği ile ilgili önemli bir konu gündeme geldiğinde, konunun çözülmesinde şirketime güveniyorum.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

19. İşyerimizde çalışanların işe geliş - gidiş saatleri ile ilgili bir denetim sistemi yoktur.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

20. Çalışanlar işlerini yaparken sürekli denetlenmezler.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

21. Kurumumuzda haklı ve adaletli bir terfi sistemi uygulanmaktadır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

22. Aldığımız ücretler ve teşvik sistemleri yeterli ve adaletlidir.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

23. Çalışanlar iş yerinde birbirlerine karşı dürüst ve saygılıdır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

24. Kurumumuzda karşılıklı güven ve sorumluluk ön plandadır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

25. İşyerimizde güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı vardır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

26. Çalışanlar birbirlerinin özel hayatları ile yakından ilgilenmezler.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

27. Dürüstlüğü ödüllendiren mekanizmalar sık sık kullanılır.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

28. İşyerimizde şikayetlerimizi ve fikirlerimizi söylemekte kendimizi özgür hissederiz.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

29. Çalışanlara eşit fırsatlar verildiğini, gelişme ve ilerlemenin sağlandığını düşünüyorum.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

30. Çevremizi ve doğal kaynakları koruma konusunda teşvik ediliriz.

- Kesinlikle katılıyorum
- Katılıyorum
- Kararsızım
- Katılmıyorum
- Kesinlikle katılmıyorum

SONUÇ

Etik, toplumlarda çeşitli alanlarda uyulması gereken kurallar bütününden oluşmaktadır. İşletme etiği ise, iş yaşamında ve işletmelerde uyulacak kuralları belirler. Bu kuralların oluşumunda en önemli faktör bireylerin etik değerlere olan yaklaşımıdır. Zira işletmelerde ve iş yaşamında uyulacak ilkeler, bireyler tarafından belirlenen kurallardır. Bu durum bizi, etik değerlerin oluşturulması ve yerleştirilmesinin temelini bireylerin bu değerlere sahip olmasından geçtiği sonucuna ulaştırmaktadır. Bu nedenle, bir toplumda yerleşik etik kuralların bulunması ve uygulamaya geçirilmesi için aileden ve temel eğitimin verildiği kurumlardan işe başlamak gereklidir.

İş yaşamında oluşturulan etik kurallar işletmenin çevresi ile birlikte kaynakları etkin şekilde kullanarak rasyonel sonuçlanabilmesini sağlamaktadır. Etik, işletmeleri mükemmelliğe ve her alanda kaliteye götüren bir süreçtir. Mükemmellik kavramı ise, işletmenin paydaşları ile en yüksek yararı sağlayacak düzey, tam ve sağlıklı işleyen bir organizasyonun olması durumudur. Etik ilkeler ve kuralların tam olarak uygulanması belirsizliği azaltarak, geleceğin ve davranışların tahmin edilebilirliğini artırır. İş yaşamında ve toplumda tarafların davranışlarının belirli ilkelere bağlanması nedeni ile önceden bilinmesi, mevcut sisteme güveni artırarak, sistemin etkin ve verimli çalışmasını sağlar. Ekonomilerde ve finansal piyasalarda ulaşılmak istenen hedef de budur. Bütün ekonomilerde piyasaların etkin, güvenli ve istikrarlı çalışması için kurallar ve düzenlemeler oluşturulmuştur. Ancak temel sorun, her zaman bunlara uyulmasının sağlanamaması, denetimin ve uygulanan yaptırımların yetersizliğidir.

Etik kurallara uyulmasının sağlanması uzun vadede toplumun bütün kesimlerine yarar sağlayacaktır. Bu kural ve ilkelere göre çalışan bir ekonomide kaynaklar daha etkin kullanılacak ve verimlilik artacaktır. Zira etik değerler, kurumlarda doğru işlerin doğru şekilde ve optimum şekilde yapılmasını sağlar. Yolsuzlukları, kayıt dışılığı ve hileli işleri onaylamayan etik kurallar, kurumsal ve bireysel zaafı ortadan kaldırarak alınacak kararlarda rasyonelliği artırır. Bu şekilde kurumun ve sistemin yararına, dolayısıyla toplumun çıkarına sonuçlar elde edilmesi sağlanır. Etik değerlere uygun davranışlar ile elde edilen bireysel ve kurumsal fayda toplumsal yarara ulaştırmaktadır.

Öte yandan, etik değerlerin önemsenmemesinin ya da uyulmamasının başkalarına zarar vereceği bilinmelidir.

“İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışmada temel kavramsal değerler birinci bölümde incelenerek etik değerlerin önemi belirtilmeye çalışılmış; ikinci bölümde işletmelerin etik davranmalarının sebepleri sorumluluk alanlarına göre incelendikten sonra işletmelerde ortaya çıkan etik dışı uygulamalar ve bunların olumsuz sonuçları neticesinde işletmeleri etik davranmaya yönlendiren temel nedenler incelenmiş, ne gibi önlemler alarak işletmeler etik kuralları bünyelerinde uygulanabilir hale getirebilir konuları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde bir uygulama çalışması ile otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin çalışanları üzerindeki etik sorumluluklarını yerine getirme düzeyleri ve çalışanların şirketlerinde mevcut olan etik uygulamalara ilişkin algılarının ölçümüne yönelik bir araştırma yapılmış ve araştırmanın sonucunda; etik yönetildiği düşünülen bir şirket olmasına rağmen, verilen eğitimlerin yetersiz olması sebebi ile etik değerlerin farkındalığının düşük olduğu ve etik eğitim programları ile desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Şirket içi güven ve saygı ile ilgili bazı problemler olduğu gözlemlenmiş ve şirket içi uyumun sağlanması açısından düzeltici faaliyetlerde bulunulması gerektiği farkedilmiştir. Ayrımcılık yapmama, çalışan özgürlüğünün kısıtlanmaması, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması gibi etik konularda bir problem olmadığı gözlemlenmiştir.

Özetle, günümüzün iş dünyasında işletmelerin başarılı olmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, yüksek ekonomik performansa sahip olmaları yeterli değildir. Bunun yanı sıra, faaliyetlerini sosyal sorumluluk anlayışına ve etik değerlere uygun olarak gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler sosyal sorumluluk anlayışını ve işletme etiğini, günlük faaliyetlerinin ve karar verme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek yani kurumsallaştırmak zorundadır.

KAYNAKLAR

- Aras, Güler, **Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar**, Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001.
- Arslan, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlâkı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Axline, Larry L., “The Botton Line on Ethics”, *Journal of Accountancy*, December, 1990, s.87.
- Boatright, John R., **Ethics and the Conduct of Business**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Bölüktepe, Filiz Eren, **İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2001.
- Buchholz, Rogene A. - Rosenthal, Sandra B., **Business Ethics**, Prentice Hall, USA, 1998.
- Carroll, Archie B., **Business&Society: Ethics&Stakeholder Management**, South-Western Publishing Company, Cincinnati, 1989.
- Carroll, Archie B. - Buchholtz, Ann K., **Business&Society: Ethics and Stakeholder Management**, Thomson South-Western, U.S.A., 2003.
- Cevizci, Ahmet, **Etiğe Giriş**, Engin Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Chanko, Laurence - Hunt, Shelby D., “Ethics and Marketing Management An Empirical Investigation” *Journal of Business Research*, 1985, ss.339-345.
- Dabholkar, Pratibha A. - Kellaris, J., “Toward Understanding Marketing Students Ethical Judgments of Controversial Personal Selling Practions”, *Journal Of Business Research*, No.24, 1992, ss.315-316.
- Davis, Keith, “The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities”, *Academy of Management Journal*, 1973, s.312.
- Davis, Keith - Blomstrom, Robert L., **Business and Society: Environment and Responsibility**, McGraw- Hill Book Company, New York, 1975.
- De George, Richard T., **Business Ethics**, Macmillan, New York, 1986.
- De George, Richard T., “The Status of Business Ethics: Past and Future”, *Journal of Business Ethics*, No. 6, April 1987, s.210.
- Dinçer, Ömer - Fidan, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- Donaldson, Thomas - Werhane, Patricia H. - Cording, Margaret, **Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach**, Prentice Hall, U.S.A., 2002.
- Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.
- Ferrel, O.C. - Fraedrich, John, **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, Houghton Mifflm Comp., New York, 1994.

- Folkenberg, Loren - Herremans, Irene, "Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems?", *Journal of Business Ethics*, No.14, 1995, ss.133-136.
- Fraedrich, John, "The Ethical Behavior of Retail Managers", *Journal of Business Ethics*, No.12, 1993, ss.207-209.
- Frederick, William C. - Post, James E. - Davis, Keith, **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**, McGraw-Hill, New York, 1992.
- Fritzscher, David J., **Business Ethics**, Mc Graw-Hill International Editions, New York, 1997.
- <http://www.beyaznokta.org.tr/2005>.
- <http://www.bsr.org/2005>.
- <http://www.btinsan.com/2005>.
- <http://www.business-ethics.org/2005>.
- <http://www.eben.org/2005>.
- <http://www.efqm.org/2005>.
- <http://www.ethicsandbusiness.org/2005>.
- <http://www.ethicsquality.com/2005>.
- <http://www.ethics.org/2005>.
- <http://www.fea.org/2005>.
- <http://www.globalethics.org/2005>.
- <http://www.huem.hacettepe.edu.tr/2005>.
- <http://www.igiad.com/2005>.
- <http://www.isbee.org/2005>.
- <http://www.iso.org/2005>.
- <http://www.metu.edu.tr/2005>.
- <http://www.sendika.org/2005>.
- <http://www.societyforbusinessethics.org/2005>.
- <http://www.tedmer.org/2005>.
- <http://www.tuketicikoruma.org/2005>.
- <http://www.tusiad.org/2005>.
- Jones, Marc T., "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, No.20, 1999, ss.164-176.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Sera Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Kırel, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1211, Eskişehir, 2000.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Laczniaik, G.R. - Murphy, P.E., "Fostering Ethical Marketing Decisions", *Journal of Business Ethics*, N.10, 1991, ss.259-270.
- L'etang, Jacquire, "Public Relations and Corporate Social Responsibility: Some Issues-Arising", *Journal of Business Ethics*, No.13, 1994, s.117.
- McHugh, Francis P., **İş Ahlâkı**, Çev. TÜSİAD, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992.
- "Organizational Consequences Marketing Ethics and Sales Force Supervision: Further Emprical Evidence", *Journal of Business Ethics*, No.17, 1989, s.334.

- Özgen, Hüseyin - Yalçın, Azmi - Öztürk, Azim, “**Çağdaş İşletmelerde İş Ahlâkı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı**”, 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Kuşadası, 1994.
- Özgener, Şevki, **İş Ahlâkının Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- Pieper, Annemarie, **Etîğe Giriş**, Çev.Veyssel Atayman ve Gönül Sezer, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1999.
- Reidenbach, Eric - Donald, Robin, “Some Initial Steps Toward The Measurement of Ethical Evaluations of Marketing Activities”, *Journal of Business Ethics*, No.7, 1988, ss.871-879.
- Robertson, Diana C. - Schlegelmich, Bodo, “Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain”, *Journal of Business Ethics*, N.12, 1993, ss.301-302.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1998.
- Sims, Ronald, “The Institutionalization of Organizational Ethics”, *Journal of Business Ethics*, No.10, 1991, s.493.
- Snoeyenbos, Milton - Almeder, Robert - Humber, James, **Business Ethics**, Buffalo, New York, 1992.
- Tosun, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1990.
- Tsalikis, John - Fritische, David J., “Business Ethics: A Literature Review With a Focus on Marketing Ethics”, *Journal of Business Ethics*, No.8, 1989, s.69.
- Velasquez, Manuel G., **Business Ethics**, Prentice Hall, New Jersey, 1988.
- Weiss, Joseph W., **Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach**, The Dryden Press, United States, 1998.
- Wood, J.Donna, **Business and Society**, Harper Collins Publishing, USA, 1990.

EK I: DOĞUŞ GRUBU ÇALIŞMA KURALLARI & ETİK İLKELERİ

Doğuş Grubu çalışanlarının davranışlarını, iş ilişkilerini düzenlemek, vazgeçilmez değerlerimizi ortaya koymak amacıyla “Etik İlkelerimiz Kılavuzu” hazırlanmıştır.

Toplam kalite anlayışımız, doğruluk, dürüstlük ve saygı temeline dayalı insan kaynakları politikamızın, çalışma prensiplerimizin ve etik ilkelerimizin ödünsüz uygulanması ile gerçekleşecektir.

Bu nedenle, mutlak iyi olduğu düşünülen ya da belli bir yaşam anlayışından kaynaklanan etik ilkelerimiz, bu kılavuz içinde toplu halde belirtilmiştir. Kılavuz incelendiğinde, etik ilkelere aykırı davranışın yasalara, toplumun ve grubun değer yargılarına ters düşen; çalışanların, müşterilerin haklarını ihlal eden; şirketlerin operasyon maliyetini yükseltip, verimliliği düşüren tüm faaliyetleri kapsadığı görülecektir.

Elbette etik ilkelerin egemen olduğu bir işyeri, kılavuz yazılması ile yaratılamaz; ahlâklı çalışanların ve ahlâklı kuruluşların konunun önemini kavraması ve bu ilkeleri uygulaması ile yaratılır ve yaşatılır.

Bu kılavuzun Doğuş Grubu çalışanlarına rehber olacağı ve ilkelerimizin ödünsüz uygulanacağı inancıyla...

TANIMLAR

Ahlâk: İyinin ve kötünün bilimi; etik ilkeler tarafından yönlendirilmeleri bakımından ele alınan insan davranışlarının kuramı, Bir kimsenin iyi niteliklerini ya da kişiliğini belirten tutum ve davranışlar bütünü, İnsanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla baş vurulan kurallar dizgisi, başka insanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz biçimde yargılamakta kullanılan ölçütler bütünü.

Etik: İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerleri, ahlâki bakımdan iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olanının niteliğini ve temellerini araştıran felsefe dalı. Yunanca ethos (töre, görenek, alışkanlık) sözcüğünden türetilmiştir. Belirli ahlâk değerlerinden ya da ilkelerinden oluşan sistemler ya da kuramlar içinde bu ad kullanılır. Çok yakından ilişkili olan etik ve ahlâk kavramları arasındaki temel ayırım, etik teriminin genel olarak ahlâkı konu alan disiplini belirtmesidir. Etik bu anlamda ahlâk felsefesiyle eş anlamlı sayılır.

Risk: Bir zarara, bir kayba, bir tehlikeye yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı; tehlike.

Şirket: Bu kılavuz içinde yer alan şirket terimi Doğuş Grubu Şirketleri’ni ifade eder.

Müşteri: Bir mal ve hizmet satın alan ve satın almak isteyen kişi. Alıcı. Bu kişi Şirket dışından (Dış Müşteri) olabileceği gibi şirket içinden de (İç Müşteri) olabilir.

Taşeron: Yapılacak işi, bir girişimciden ya da başka bir yükleniciden alan, genellikle götürü olarak tek başına ya da yalnızca bir, iki işçiyle çalışan ikincil yüklenici (Bir işverenden belirli bir işin bir bölümünde ya da eklentilerinde iş alanlar, kendi işçilerine karşı o işleriyle ilgili iş yasasından ya da iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden, asıl işverenle birlikte, yani müteselsil olarak sorumludurlar).

Taşeronluk: Bir taşeronun, bir işletme sahibinin üstlendiği işlerin tümünü ya da bir bölümünü üstlenerek, onun sorumluluğu ve denetimi altında olmak üzere yerine getirmesi.

Taciz: Bir kimsenin canını sıkma, rahatını kaçırma, onu tedirgin etme. Bir kimseyi acze düşürme, güçsüzleştirme. Taciz yaş dil, din, ırk, sağlık durumu, cinsiyet ve medeni durum konularında olabilir.

Cinsel Taciz: Ahlâki kurallara aykırı seksî davranış, tutum ve temaslar. Bireyin cinsel isteklerini, karşı tarafın kabulü dışında olağan dışı tutum ve davranışla ortaya koyması.

Cinsiyet Ayrımı: İnsanlara cinsiyetlerinden dolayı farklı davranma.

Cinsiyete Dayalı Tedirgin Edici Davranış: Bir insana cinsiyetinden dolayı rahatsız edici davranışlarda bulunma.

ETİK İLKELERİMİZ

ŞİRKET KAYNAKLARI

Şirketin gerek parasal, gerekse de parasal olmayan kaynaklarının kullanımında azami özen gösterilir. Bu kaynaklar kişisel kullanım ve kendi adına yardım, harcama, hediye verme, bağış ve politik yardım yapma gibi işlerde kullanılamaz.

Müşterilerle, danışmanlarla ve Şirket adına iş yapılan kişi ve kuruluşlarla (taşeronlarla) kişisel finansal ilişkilere girilerek çıkar sağlanmaya çalışılması, yapılan anlaşmalarda çıkar gözetilmesi, dolaylı olarak Şirketin parasal kaynaklarının kullanılması anlamına gelir.

Bu kapsamda ele alınabilecek konular aşağıda belirtilmiştir.

ŞİRKET ARAÇ GEREÇLERİ İLE MAHALLİN KULLANIMI

Kırtasiye ve Matbua

Kırtasiye ve matbualar, kişisel işler için kullanılamaz, Şirket dışına çıkarılamaz. Şirket içinde kullanımında tasarruf ilkelerine özen gösterilir.

İletişim Araçları

Elektronik aletlerin yanında yiyecek, içecek maddelerinin bulunmamasına dikkat edilir ve kullanım talimatlarına uyulur.

E-posta sadece formal haberleşme aracı olarak kullanılır, iş dışındaki nedenlerle kullanılamaz.

Mümkün olduğunca, telefon yerine e-posta kullanılmasına özen gösterilir.

Faks, fotokopi, internet ve benzeri araçlar özel işler için kullanılamaz. Acil ve özel nedenlerle kullanımı gerektiğinde yöneticiden onay alınır.

Özel telefon görüşmeleri acil durumlarda kısa olarak yapılır.

ŞİRKET ARABALARININ KULLANIMI

Kişiyeye Tahsis Edilen

“Araç Teslim Zabıtı” ile teslim alınan bu arabaların kullanımında şu ilkelere uyulur:

Kendisine Şirket tarafından araba tahsis edilen yöneticiler, arabaların kullanımında gerekli özeni gösterir.

Kendi dikkatsizlikleri ve hataları nedeniyle meydana gelen hasarlar için Şirket’ ten ödeme talebinde bulunmaz.

Trafik kurallarını ihlal nedeniyle kesilen trafik cezalarını kendi bütçesinden karşılar.

Araba tahsis edilen kişinin eş, akraba ve arkadaşları arabayı kullanamaz.

Yöneticiler iş nedeniyle olmak koşuluyla, acil durumlarda kendilerine tahsis edilen arabayı elemanlarına kullanabilir.

İhtiyaca Göre Tahsis Edilen

Yöneticiler kendilerine tahsis edilen araba dışında, gerektiği takdirde ilgili birimler için, araba tahsisi isteyebilirler.

Bu arabalar sadece tahsis edilen amaç için ve yukarıdaki kriterler doğrultusunda kullanılır.

Bu arabalar gece, işyerine yakın bir otopark veya emniyetli bir yerde bırakılır. Ancak iş gereği ve yöneticinin onayı ile gece de çalışanlara kalabilir.

SERVİS ARABALARININ KULLANIMI

Şirket çalışanlarının işe gidiş gelişlerinde kolaylık sağlanması amacıyla belli güzergahlarda servis arabaları konmuştur. İşe geliş gidişler için belli bir güzergaha servis konabilmesi için, o güzergahtan yararlanacak en az 10 kişinin olması gerekir. 10 kişi olmaması halinde, İnsan Kaynakları Departmanı, aynı güzergahta servisi olan diğer Doğuş Grubu Şirketi servisinin kullanımını temin etmeye çalışır.

Servis aracından yararlananlar;

Servis aracını kişisel nedenlerle bekletemez.

Araç içinde diğer kişileri rahatsız edecek kadar yüksek sesle konuşamaz.

Diğer servis kullanıcılarının aleyhine olacak şekilde ve kullanıcıların onayı olmadan, servis güzergahının değişmesini İnsan Kaynakları Departmanı’ndan talep edemez. Gerekli kabul yazısı temin edildikten sonra İnsan Kaynakları Departmanı’na başvuruda bulunulabilir.

ŞİRKET MAHALLİ

Şirkete ait binalarda aşağıdaki işlemlerin yapılması yasalar ve disiplin yönetmeliği uyarınca yasaktır:

Yönetim tarafından belirlenenler dışında afiş, el yazısı ile hazırlanmış notlar asılamaz, Yönetim'ce gönderilen afişlerin takılmasında, belirlenen esaslar dışına çıkılamaz.

Şirket binalarında mal alınıp satılamaz. Ancak kişisel bir mal satılacaksa yönetim tarafından dış müşterilerin görmeyeceği şekilde, bu konuda tahsis edilmiş bir pano varsa, o pano da 15 gün süre ile reklam verilebilir.

Politik kampanyalar yapılamaz, bu kampanyalar için fon toplanamaz.

Yasadışı ve şirket politikalarına aykırı yayınlar dağıtılamaz, dağıtılmasına yardımcı olunamaz.

Alkol, uyuşturucu, silah vs.(Vesaire) zarar verici maddeler bulundurulamaz.

Mekanlar dağınık, pis bırakılamaz.

Şans oyunları oynanamaz, dağıtılamaz, satılamaz.

TEMSİL MASRAFLARININ KULLANIMI

Temsil masrafları iç ya da dış müşteri kapsamına girmeyen kişi ya da hizmetler için kullanılamaz. Yöneticilerin kendilerine belirli harcamalar için verilen limitler dahilindeki harcamalar kişiye tanınmış hak olup bu limitlerle sınırlıdır. Temsil masrafları bu limitler gibi düşünülüp kullanılamaz.

Farklı nitelikteki temsil masraflarının ilgili olduğu alanlarda kullanılması gerekmekte olup, limitli masraflar arasında geçiş yapılamaz.

Fatura alınmayan harcama için başka bir yerden fatura temin etme yoluna gidilemez. Zorda kalınması durumlarında ise, kanunlara uygun şekilde gider pusulası düzenlenir ve harcamaların farklı fatura alınması suretiyle gizlenmesi yoluna gidilemez.

İç Müşteriler İçin Kullanımı

Yönetici, ekip ruhu yaratmak, motivasyonu yükseltmek vb. nedenlerle elemanlarına hediye alabilir, yemeğe, tiyatroya, konsere vb. yerlere götürebilir. Bu aktivitelerin yapılmasında elemanlar arasında ayırım gözetmez.

Yöneticiler, iç müşteriler için harcadığı tutarının toplam temsil limitinin % 25' ini geçmemesine özen gösterir.

Dış Müşteriler İçin Kullanımı

Temsil masraflarının en az % 75' i dış müşterilerle ilişkilerle ilişkileri sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için, yemek daveti, hediye verme, bağış yapma vb. nedenlerle kullanılır.

ŞİRKET ADINA HEDİYE VERMEK, YARDIM VE BAĞIŞ YAPMAK

Yılbaşlarında Üst Yönetim'in belirlediği esaslar doğrultusunda Şirket adına müşterilere hediye verilir.

Yılbaşı hediyelerinin akraba, eş-dost gibi özel ilişkiler için kullanılmamasına özen gösterilir.

Şirket adına herhangi bir kişi ya da kuruluşa yardım, bağış yapılması ise Üst Yönetim'in onayına bağlıdır.

TAŞERONLARLA ANLAŞMALAR YAPMAK

Taşeronlarla yapılan ürün / hizmet anlaşmaları, yasalar ile Şirket politika ve prosedürleri içinde yürütülür. Bu anlaşmaların yapılmasındaki kriterler şöyledir:

Taşeronlar ihale usulüyle belirlenir. Verilen teklif sayısı en az 3 adet olmalıdır.

Anlaşmalar kapalı zarf usulü ile yapılır. Zarflar, bir teklifi alan müdür almak üzere önceden belirlenmiş en az 3 kişinin katılımı ile açılır.

Anlaşma protokolleri Üst Yönetim tarafından onaylanır.

Taşeron firmanın seçiminde hiç kimsenin etkisi altında kalınmaz.

DANIŞMANLARLA ÇALIŞMAK

Şirket bünyesinde belirlenmiş bazı departmanlar, yeni projelerin geliştirilmesi gibi çeşitli konularda danışmanlarla çalışabilir. Danışmanlarla çalışmak üst düzey yöneticilerin onayı ile gerçekleşir. Danışmanlık hizmetleri sürekli olabileceği gibi geçici de olabilir.

Sürekli Danışmanlık Hizmeti

Üst Yönetim'in kararı doğrultusunda, hukuksal veya ihtiyaç duyulan farklı konularda Şirket bünyesinde sürekli hizmet verecek danışmanlar bulunabilir.

Geçici Danışmanlık Hizmeti

Yeni sistemler kurmak, politikalar üretmek için Üst Yönetim'in onayı ile geçici bir süreyle ile kişi veya kuruluşlardan danışmanlık hizmeti alınabilir.

ZAMAN YÖNETİMİ

Yazar ve danışman Drucker “Zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer doğru yönetilmiyorsa hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz.” diyor. Unutulmamalıdır ki, iş saatleri içindeki zaman Şirket'in kaynağıdır. Bu anlayıştan hareketle Şirket çalışanları, zamanı iyi kullanır, iş saatleri içinde özel işlerine zaman ayırmaz, yöneticiler çalışanları şahsi işler için görevlendirmez.

Çalışma saatleri içinde ziyaretçi kabul edilmemesi (iş ziyaretleri dışında) esastır. Şirket çalışanları dışarıdan gelecek ziyaretçilerle yapılacak görüşmelerin 10 dakikayı geçmemesi için gerekli önlemleri alır.

TOPLANTI DÜZENLEMEK

Şirket'te bilgileri paylaşmak, plan yapmak, problemleri çözmek, yeni kararlar almak, geçerliliğini yitiren hatalı uygulamaların neler olduğunu bulmak ve benzeri nedenlerle zaman zaman toplantılar düzenlenir.

Yöneticiler ve çalışanlar, başkalarının zamanlarına saygı gösterir, kimseyi randevusuz, plansız görüşmeye mecbur bırakmaz, kısa sürecek görüşmeler için toplantı yerine telefon kullanmayı tercih eder.

Toplantı yapmadan önce, toplantının fayda/maliyet analizi göz önüne alınır ve aşağıdaki sorular yanıtlanır:

Bu konuyu çözmek için toplantı yapmama gerek var mı?

Toplantının neleri çözümlemesini istiyorum?

Karar alınacak mı?

Kimler çağrılmalı?

Öteki kişileri neye dayanarak çağırmayacağım?

Bu sorulara yanıt arayarak planlamaya başlanan toplantıların, etkili geçmesi için izlenmesi gereken adımları uzmanlar şöyle sıralıyor;

Toplantı öncesinde;

İyi bir toplantı planı yapılır: Kim, ne, ne zaman, nerede, niçin, kaç kişi.

Bir gündem hazırlanır ve katılımcılara gönderilir.

Toplantı tarihinde toplantı odasına başlangıç saatinden önce gelinir ve oda düzenlenir/kontrol edilir.

Toplantı başlangıcında;

Zamanında başlanır.

Katılımcılar tanışmıyorsa birbirleriyle tanıştırılır ve toplantı için beklentiler belirlenir.

Roller net olarak belirlenir.

Gündem gözden geçirilir, revize edilir ve gündem sırası takip edilir.

Bitiş zamanı belirlenir.

Bir önceki toplantının (varsa) aksiyonları gözden geçirilir.

Toplantı sırasında;

Aynı zamanda, aynı yöntemle, aynı problemlere odaklanılır.

Toplantı bitiminde;

Aksiyon planı çıkarılır, kim, ne, ne zaman.

Toplantıda konuşulanlar ve alınan kararlar özetlenir.

Gelecek toplantının yeri, tarihi belirlenir ve tasarı bir gündem oluşturulur.

Toplantı değerlendirilir.

Toplantı olumlu bir şekilde kapatılır.

Oda temiz ve düzenli bir şekilde bırakılır.

Toplantı sonunda;

Toplantı raporu hazırlanır.

Alınan aksiyonlar takip edilir ve gelecek toplantı planlamaya başlanır.

KOKTEYL, PARTİ DÜZENLEMEK

Şirket yönetici ve çalışanlarının kısmen ya da tümünün katılımına açık veya parti düzenlenebilir. Bir kokteyl veya parti düzenlenebilmesi için, Üst Yönetim'den yazılı onay alınır. Onay talep yazısında yapılması planlanan kokteyl ve partinin;

Niçin,ne zaman, kimlerin katılımı ile yapılacağı,

Hangi tarih ve saatte yapılacağı,

Maliyetin ne olacağı belirtilir.

Kokteyl veya partiler yılbaşı, Şirket'in kuruluş yıldönümü, MT'lerin yöneticilerle tanışması, personelin işten ayrılması vb. nedenlerle düzenlenebilir.

ŞİRKET İÇİNDE ELDE EDİLEN BİLGİLERİ KENDİ / BAŞKASI LEHİNE KULLANMA

Şirket'te elde edilen mesleki bilgiler, sorumluluk içinde ve görev kapsamında Şirket dahilinde değerlendirilir. Bu bilgilerin eğitici, danışmanlık vb. nedenlerle Şirket dışında kullanımı bu iş karşılığında ücret alınıp, alınmayacağı alınacak tutarın ne olacağı Üst Yönetim'in kararına bağlıdır.

Onay alınmaksızın yapılan bu tür faaliyetlerin tümü ticari iş kapsamında değerlendirilir ve cezaya tabi tutulur.

Şirket çalışanları, iş gereği öğrendikleri bilgi ve yetenekleri, kendi ve / veya akrabaları lehine kullanamaz.

Şirket'in yazılı kaynakları Şirket dışına çıkarılamaz, Şirket'ten ayrıldıktan sonra da kullanılamaz.

İŞ SEYAHATLERİ

Çalışanların görevi gereği iş seyahati yapmaları yöneticilerinin iznine tabidir. Eğitim, müşteri ziyareti, toplantı vs. nedenlerle iş seyahati yapan kişiler Şirket'i temsil edecek şekilde davranır.

Konaklamalarda varsa Şirket'in anlaşmalı olduğu oteller seçilir ve Şirket' in parasal kaynaklarını kullanmada özen gösterilir.

Seyahat edilecek aracın seçimi ve yapılacak ödemeler, İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yayınlanan yolluklara ilişkin duyurular çerçevesinde belirlenir.

Şirket yöneticilerinin tümü aynı araçla yolculuk yapmamaya özen gösterir.

KAYITLAR

Kayıtlar doğru, tam ve güvenli bir biçimde tutulur. Bu kayıtlar üzerinde değişiklik yapılamaz ve kayıtlar imha edilemez. Kayıt edilmemiş ya da yanlış kaydedilmiş bilgiler olduğu biliniyorsa mutlaka bir üst yöneticiye bildirilir.

Kayıtlardaki müşterilere veya Şirket'e ait bilgiler hakkında hiç kimseye yanlış ve yanıltıcı açıklamalarda bulunulamaz. Bu bilgiler açıklanamaz, kişisel çıkar için kullanılamaz.

ARŞİV

Çalışanlar Şirket arşivinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve düzenli tutulabilmesi için gerekli işlemleri yapar. Arşiv hizmetlerinin amacı :

Arşiv malzemesi ile ileride arşivlik malzeme niteliğini kazanacak olan her türlü belge ve evrakın saptanarak;

- * Yasalara uygun,
- * Emniyetli,
- * Kolay erişilebilir, şekilde saklanmasını

Muhafazasına gerek kalmayan her türlü belge ve evrakın belirlenerek, en verimli şekilde ayıklanmasını ve imhasını sağlamaktır.

ÜRÜN VE HİZMET'LER

Şirket çalışanlarının, Şirket işlemleri ile ilgili geliştirdiği ürün ve hizmetler Şirket'in mülkiyeti kabul edilir ve kişisel olarak kullanılamaz.

İLİŞKİLER

İlişkiler, Şirket personelinin iç ve dış müşterilerle, taşeronlarla, danışmanlarla, Şirket adına veya şahsi olarak kurduğu, ilişkileri ifade eder.

MÜŞTERİLERLE İLİŞKİLER

Müşterilerle Finansal İlişkiye Girmek

Şirket müşterisiyle özel iş ilişkisine girilemez, borç para alınamaz ve müşteriye ödünç para verilemez.

Herhangi bir konuda mal veya hizmet sunan bir müşteri, herkese yaptığı indirimden daha fazlasını Şirket personeline yapıyorsa, bu müşterinin firmasından alışveriş yapılamaz.

Bunun dışında değerinin çok altında ya da hiç bedel ödemeksizin mal ya da hizmet satın alınması çıkar temini olarak değerlendirilir ve iş akdi feshine kadar giden disiplin cezasını gerektirir.

Müşterilere Tavsiyede Bulunmak

Görev kapsamı dışındaki konularla ilgili müşterilere tavsiyede bulunulamaz.

İyi İlişkiler Kurmak

Müşterilerle ilişkilerde aşağıdaki hususlar dikkate alınır:

Müşteri lehine bile olsa, müşteri bilgisi olmaksızın bir işlem yapılamaz.

Şirket lehine olsa bile, müşteri zaaflarından yararlanılamaz ve müşteriye eksik ya da yanlış bilgi verilerek kar amacı güdülemez.

Müşteri ilişkilerindeki zorlanmalar, şirketin politikalarına yüklenerek kurumsal imaj zedelenemez.

Müşteri şikayetleri araştırılarak anında çözülür. Şirket çalışanı şikayetleri kendi görev alanı içinde çözemediği takdirde yöneticisine haber verir.

MEDYA İLE İLİŞKİLER

Herhangi bir yayın kuruluşuna demeç vermek, mülakat yapmak, bir seminer, bir konferans vb. yerlere konuşmacı olarak katılmak ve karşılığında ücret alınıp alınmayacağını belirlemek Üst Yönetim'in onayına bağlıdır. Ancak hiçbir şekilde bu faaliyetlerden bir kazanç elde edilemez.

DEVLETLE İLİŞKİLER

Devletle olan ilişkiler yasalar ile Şirket politika ve prosedürleri çerçevesinde yürütülür. Resmi makamlarca istenilen bilgiler doğru ve tam zamanında ilgililere verilir.

HEDİYE, DAVET, YARDIM, BAĞIŞ KABUL ETMEK

Hediye Kabul Etmek

Müşterilerden, taşeronlardan ve danışmanlardan hediye istenemez, imada bulunulamaz; Şirket'i ve alanı yükümlülük altına sokacak hiçbir hediye, para, çek, mülk, bedava tatil, özel indirimler kabul edilemez. Ancak,

100 \$ karşılığı TL tutarının altında ise,

Hediyeyi kabul etmemek müşteri ilişkilerine kötü etkileyecekse,

Veren kişiden 1 yıldır hediye kabul edilmemişse,

Hediye alanın kararı üzerinde etkili olabilmek için çaba harcanmıyorsa,

Hediyeyi almak verilecek karar üzerinde etkili olmayacaksa, hediye kabul edilebilir.

Yöneticilerin kararına bağlı olarak kabul edilen hediyeler yöneticilere teslim edilebilir ve yöneticilere gelen hediyelerle birlikte çekiliş yapılabilir. Yukarıda belirtilen kriterlere uymayan hediyeler reddedilir. Ancak hediye reddi müşteri ilişkilerini kötü yönde etkileyecekse bir üst yöneticinin görüşü alınır.

Davet Kabul Etmek

Yemekler, iş toplantıları, sosyal aktiviteler kabul eden personelin kararlarını etkilemedikçe ve Şirket politika ve çıkarlarına ters düşmedikçe kabul edilebilir.

Yardım ve Bağış Kabul Etmek

Şirket ile ilişkisi olan hiçbir kişi veya kuruluştan yardım, bağış kabul edilemez.

ÇIKAR ÇATIŞMASI YARATACAK FAALİYETLERDE BULUNMAK

Çıkar çatışması; şirket çıkarları ile kişisel çıkarlar arasındaki çatışmadır. Kişisel çıkarlar Şirket çıkarlarının üstünde tutulamaz. Şirket içindeki pozisyon, şirket malı, hizmet bilgisi kişisel çıkarlar için kullanılamaz. Herhangi bir konuda çıkar çatışması olup olmadığından emin olunmadığı durumlarda yöneticinin görüşü alınır. Çıkar çatışması çıktığı durumlarda ahlâk kuralları içinde yönetici ile konuşulur.

Çıkar çatışması yaratmamak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

Eş, Akraba, Arkadaş İle İş İlişkisine Girmek

Şirket çalışanları eş, akraba, arkadaş ile iş ilişkisine girmez. Şirket lehine bir durum söz konusu olduğunda Üst Yönetim'den onay alınarak iş ilişkisi kurulabilir.

Şirket Dışında İş Yapma, Görev Almak

Şirket çalışanı doğrudan ve dolaylı yollarla “tacir” veya “esnaf” sayılmasını gerektiren çalışmalarda bulunamaz, şirketlerde yönetim kurulu üyeliği veya denetçiliği yapamaz; rakip şirketlerde veya Şirket'in iş ilişkisinde bulunduğu şirketlerde görev alamaz.

Yardım amaçlı kar gütmeyen organizasyonlarda, Şirket içinde görevi aksatmadığı durumlarda görev alınabilir. Şirketi ilgilendirmeyen ve Şirket politikalarına aykırı olmayan konularda konuşmalar yapılabilir, profesyonel yazılar yazılabilir. Şirket'in bunu destekleme zorunluluğu yoktur. Bu aktivitelerde Şirket adının kullanılabilmesi için Üst Yönetim'den yazılı onay alınması gerekir.

Politik Faaliyetler

Şirket personeli, Şirket veya kendi adına, maddi olanakları içinde dahi de olsa politik faaliyetlere maddi ve manevi yardımda bulunamaz. Görev süresi içinde herhangi bir politik partinin aktif bir üyesi olamaz. Aksi halde yasalar ve Şirket ve disiplin kurulu karşısında suçlu duruma düşer. Yöneticiler çalışanlarından, politik bir iş yapmasını veya bir partiye üye olmasını isteyemez.

Kişisel Yardımlar ve Bağışlar

Şirket çalışanları, şirket dışında üçüncü şahıslara şahsi olarak maddi veya manevi yardım edebilir, bağış yapabilir, yardım derneklerinde görev alabilir.

Kişisel Ödül Kazanmak

Şirket çalışanları Şirket politikasına ve çıkarlarına dokunmamak koşuluyla kazandıkları kişisel ödülü kabul edebilir.

BİLGİLERİN SAKLANMASI

Tüm Şirket personeli görevi gereği elde ettiği bilgilerin gizlilik derecelerini bilir ve ona göre davranır.

Bilgiler “Halka Açık”, “Şirket çalışanlarına açık”, “kişiyeye özel”, “gizli” ve “çok gizli” diye sınıflandırılır.

Halka Açık: Bu tür bilgiler her yerde konuşulabilir, açıklanabilir.

Şirket Çalışanlarına Açık: Şirket çalışanları dışında hiç kimseye bu bilgiler verilemez. Bu bilgilerin dışarı çıkarılması Üst Yönetim'in iznine bağlıdır.

Kişiyeye özel: Bu bilgiler şahsidir, açıklanamaz, ilgililer dışındakiler bu bilgileri öğrenmeye çalışamaz.

Gizli ve Çok Gizli: Bu tür bilgiler sadece yetkili kullanıcılara verilir.

Şirket personeli Doğuş Grubu ve Şirket politikası gereği gizli olan konuları ilgililer dışında hiç kimseye açıklamaz, görev alanına girmeyen konularda gizli bilgileri öğrenmeye çalışmaz.

Şirkete ve müşterilere ait gizli bilgiler Şirket'ten ayrıldıktan sonra da kimseye söylenemez, Şirket aleyhine kullanılamaz. Eğer gizlilik derecesi açısından bir tereddüt doğarsa yöneticinin görüşü alınır. Bu bilgiler değiştirilemez, kopya edilemez, tahrif edilemez.

Her akşam masalar toplanır ve varsa gizli bilgiler kilitlenir, anahtarlar emin yerde saklanır.

Gizli dosyalar Şirket dışına çıkarılamaz. Ancak üst yönetim onayı ile istisnalar olabilir.

Şifreler ve kullanıcı kodları gizli tutulur, yetkili kullanıcılar dışında kimseye açıklanmaz.

İşin gereği dışındaki bilgiler disketlere çekilmez.

Gizli bilgiler, asansör, servis arabaları ve benzeri umumi yerlerde konuşulmaz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Personele ait kişisel bilgiler gizlidir ve yetkililer dışında kimseye açıklanamaz.

Çalışanlara, kendilerine ait bilgiler "kişiyeye özel" olarak gönderilir. "Kişiyeye özel" bilgiyi alan personel kendine ait bilgileri okuduktan sonra kimsenin eline geçmeyecek şekilde saklar ve hiç kimseye açıklamaz.

Aşağıda belirtilen kişisel konuların gizliliğinin ihlal edildiğinin ispat edildiği durumlarda disiplin cezası verilir.

Ücret gizliliği ilkesine bağlı olarak, ekranlardan veya maaş bordrolarından başkalarının maaşlarına, ikramiyelerine, jectiyonlarına vs. bakılamaz, öğrenilmeye çalışılmaz.

Performans puanı ve performans artış tarihi sorulamaz.

Görevi gereği diğer Şirket çalışanlarına ait maaş, performans, sağlık problemleri gibi kişisel bilgilere sahip olanlar bu bilgilerin gizli kalmasına azami özen gösterir.

RİSK

Etik ilkeler esnek ve sosyal bir konu olarak algılanabilir. Ancak etik ilkelere aykırı davranışlar insanlara ve çevreye zarar verebilir; kişisel kariyer gelişimin engellenmesine, müşteri kaybına, maddi manevi davalar açılmasına yol açabilir. Dolayısıyla kişisel riskin ve/veya Şirket riskinin doğmasına neden olabilir.

Şirket çalışanları ahlâklı, dürüst olmakla birlikte risk doğurabilecek olaylardan kaçınır ve görevini asla kötüye kullanmaz, kötüye kullanılmasına izin vermez.

GÖREVİ KÖTÜYE KULLANMA

Görevi kötüye kullanma, kişinin yetki ve sorumluluğunu kendi çıkarına kullanması ve dolayısıyla Şirket'e ve müşterilere zarar vermesidir. Şirket işlem ve hizmetleri gereği gibi yerine getirmemek, yasadışı işlemler yapmak, dürüst olmamak da görevi kötüye kullanmak anlamına gelir.

Şirket çalışanları hırsızlık, sahtecilik yankesicilik gibi yüz kızartıcı suçlara direkt veya dolaylı olarak katılmaz, başkalarının yapmasına göz yummaz. Şirket çalışanı bu

olaylardan herhangi birinden haberdar olur olmaz , bir üst yöneticisine veya direkt **Teftiş Kurulu**'na bildirir.

GÜVENLİK

Yöneticiler ve çalışanlar işyerindeki güvenliğe önem verir.

Yangın ve benzeri doğal afetler karşısında yapılacaklar herkes tarafından bilinir ve Şirket tarafından yayımlanan talimatlara uyulur.

İş saatleri dışında ve tatil günlerinde Şirket' e ait işyerlerine çalışmak veya başka nedenlerle gelmek durumunda olan personel yöneticisinden onay alır.

Yöneticiler, çalışanların, sağlık, izin, emeklilik, istifa gibi nedenlerle işten ayrılma olasılıklarına karşı, önceden önlemler alarak, işlerin aksamamasını sağlar.

SAĞLIK

Şirket çalışanları ile çalışmayan eş ve çocukları özel sağlık sigortası kapsamındadır.

Çalışanlar bulaşıcı hastalıklardan korunma ve diğer arkadaşlarının korunması konusunda duyarlı davranır.

İŞ DEVRİ

Şirket çalışanları istifa, emeklilik, tayin gibi nedenlerle çalıştıkları bölümden ayrıldıklarında, yerine atanan personele veya yöneticisine sorumluluğundaki tüm işleri dökümanları ile birlikte devreder; kendisinden sonraki işlerin düzenli ve risk doğurmayacak şekilde devam etmesi için gerekli önlemleri alır.

FIRSAT EŞİTLİĞİ VE SORUMLULUKLAR

Şirket fırsat eşitliği ilkesine bağlı olarak çalışanların arasında ayırım yapmaz. Bir kişiyi iş için seçmenin veya yükseltmenin ya da görev değişikliği yapmanın kriteri o kişinin o iş için uygun olmasıdır.

İŞE ALMA

Şirket yöneticileri ve çalışanları ahlâken ve kanunen kişiler arasında ayırım yapmaması gerektiğini bilir ve insana saygının başarının temeli olduğunu unutmaz.

Şirket her çalışanına ve iş için başvuranlara aynı imkanı sunar.

Şirket çalışanlarının yakınları, akrabaları işe alınabilir, ancak buldukları görevler birbirlerini etkilememelidir.

Karı-koca çalışanların aynı birimde görev yapmaması esastır.

Müşteri ilişkilerini etkileyecek kişilerin işe alınmasında, işe başvuran kişilere şans tanınırken, müşteri ilişkilerinin zedelenmemesine de özen gösterilir.

KARİYER GELİŞİMİ

Şirket, çalışanların kişisel kariyer gelişiminde fırsat eşitliğini sağlayan , mükemmelliği, yaratıcılığı, kaliteyi cesaretlendiren, ödüllendiren, iletişimi kolaylaştıran ortam yaratır.

Açık pozisyonlar tüm çalışanlara duyurulur.

Çalışanlara, görevlerindeki başarıyı ölçmek için, Şirket hedeflerine paralel olarak belirlenmiş, iş, yönetim, ekip çalışması ve kariyer gelişim hedefleri verilir. Çalışanlar, kişisel gelişim hedeflerini kariyer planlamalarını gerçekleştirmek için önemli bir araç olarak kullanır ve tüm hedeflerini kariyer planlamalarını gerçekleştirmek için önemli bir araç olarak kullanır ve tüm hedeflerini yöneticileriyle tartışarak uzlaşma ortamı yaratır.

Yöneticiler çalışanların performanslarıyla yakından ilgilenir, personelin gelişimi için kendine düşeni yapar, tüm çalışanlarına eşit eğitim imkanı sağlar. Performansları hakkında çalışanlarına geri bildirimde bulunur.

ÇALIŞMA SAATLERİ VE İZİNLER

Şirket personeli normal çalışma saatlerine özen gösterir. İzin almaksızın uzun süreli çalışma alanını terk etmez.

Çalışanlar gerek eğitimde, gerekse görev alanında buldukları zaman işe gelmeme durumlarında izin almak zorundadır. Ani bir rahatsızlık veya iş nedeni ile bir gün önceden izin alınmamış ise, ilk fırsatta yöneticiye telefonla haber verilir.

Yöneticiler günlük işlerin çalışma saatleri içinde bitirilmesine, zorunlu nedenlerle fazla mesai yapılması durumunda da yasal sınırların aşılmasına özen gösterir. Tüm çalışanların yıllık izinlerini kullanabilmeleri için gerekli tedbirleri alır ve izinleri kullanır.

KIYAFET

Şirket çalışanları, Şirket'in imajı ile bütünleşecek şekilde giyinmeye, kullanılan model, renk, kumaş ve aksesuarların uyum içinde olmasına özen gösterir. Çalışanlar her zaman temiz ve bakımlıdır.

ÇALIŞANLAR ARASINDA DOĞAN ŞİKAYETLER

Şirket çalışanları, etkin bir ekip olmanın bilinci içinde aralarında mükemmel bir iletişim kurmaya özen gösterir. Motivasyonu düşürecek, çalışma ortamını bozacak durumlar söz konusu olduğu takdirde bu durum 24 saat içinde üst yöneticiye duyurulur.

SAĞLIKLI ÇALIŞMA ORTAMI YARATMAK

Çağdaş çalışma ortamı yaratmak ve sürdürmek, sigara içiminin iş ortamında yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla Şirket içinde belirlenen yerler dışında sigara içmeme yasağına tüm çalışanlar uyar.

CİNSEL TACİZ

Yaş, dil, ırk, sağlık durumu, cinsiyet, medeni durum konularında ortaya çıkabilecek tacizler ile cinsel tacizleri iş yeri kurallarına aykırıdır. Şirket bu kurallara aykırı davrananları iş akdi feshine kadar gidebilecek şekilde cezalandırır.

Ahlâki, kurallara aykırı seksî davranış ve temas şeklinde ortaya çıkan cinsel taciz göze çarpmayabilir, anlaşılması zor ve masumca olabilir. Böyle durumlarda dahi bu cinsel taciz olarak değerlendirilir.

Kadın ve erkeğe göre rahatsız edici davranış standartları yoktur. Bu davranışın cinsel taciz kabul edilmesindeki önemli nokta, karşı tarafın bunu taciz kabul edip etmediğidir.

CİNSEL TACİZ KABUL EDİLEN HALLER

Cinsel taciz sözle, fiziksel temasla veya davranışlarla yapılır. Cinsel taciz kabul edilen hallerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

- Seksle ilgili konuşmalar yapmak, telefon etmek, mektup yazmak,
- Seksi imalarda bulunmak,
- Seks hatırlatıcı yazılar, materyaller vermek, göstermek,
- Birini takip etmek,
- Dokunmak, sokulmak, ıslık çalmak,
- Seksi şakalar yapmak, fıkralar anlatmak,
- Cinsel deneyim hakkında soru sormak,
- Israrla çıkma teklifinde bulunmak,
- Süzmek, bakışlarla rahatsız etmek.
- Seks odaklı tehditlerde bulunmak.

CİNSEL TACİZİN DEĞERLENDİRİLMESİNDE GÖZ ÖNÜNE ALINAN HUSUSLAR

Cinsel taciz güç meselesidir. İnsanlar genelde kendilerinden güçlü kişiler tarafından taciz edilirler.

Kadın ve erkek cinsel tacizi farklı algılar. Cinsel tacize neden olabilecek olaylar kadın ve erkeğe göre değişebilir.

Kadınlar gibi erkekler de cinsel tacize uğrayabilir.

Aynı cinsten cinsel taciz olabilir. Bu durum karşı cins tarafından yapılan cinsel tacizle aynı cezalara tabi tutulur.

Kişilerin giyim tarzı kendilerine cinsel taciz yapılmasını haklı hale getirmez. Ancak giyim tarzı cinsel açıdan karşı tarafı rahatsız ediyorsa, bu karşı tarafa yapılan bir cinsel taciz olarak kabul edilir.

Çalışanların bir diğerine Şirket dışında cinsel tacizde bulunması, Şirket içinde yapılan tacizden farklı değerlendirilmez.

Yasaklar hem çalışana hem de yöneticiye uygulanır.

Niyetinde cinsel taciz yoksa dahi, yapılan davranış cinsel taciz olabilir.

Cinsel tacizin görgü tanıkları olabilir. Cinsel taciz görgü tanıklarının ve olayı bilenlerin de motivasyonunu düşürür, ortamı kötü etkiler.

CİNSEL TACİZİN ENGELLENMESİ

Yöneticiler iş yerlerinde cinsel tacizi engelleyebilmek için aşağıdaki hususları yerine getirir:

İş ortamını inceler, dedikodulara dikkat eder.

İş arkadaşlarının bazı şeyleri kabul etme seviyelerini ölçer.

Önyargılı davranışlardan kaçınır.

Cinsel tacize uğrayanların bunu açıklamaktan çekineceklerini bilir.

Cinsel tacize uğrayanları bunu açıklamaları için cesaretlendirir.

Şikayetleri ciddiye alır.

Şikayette bulunan kişiye kendisine zarar gelmeyeceği konusunda teminat verir.

İyi ve anlayışlı bir dinleyici olur.

Şikayetler için yazılı belgeler alır.

Tacizde bulunan kişiyle konuşurken doğal davranır ve tacizi yapan kişinin de hakları olduğunu unutmaz.

Görgü tanıklarını dinler.

Araştırma ve sonuçlarını belgelere dayandırır.

Tacizde bulunan kişiyi de dinler.

İnsan Kaynakları Departmanı'na bildirimde bulunur.

CİNSEL TACİZE UĞRAYINCA YAPILACAKLAR

Cinsel tacize uğrayınca, bu durumdan hoşlanılmadığı ve tedirginlik yarattığı karşı tarafa anlatılır, devam ettiği takdirde rapor edileceği söylenir. Sorun konuşularak çözülemediği takdirde yöneticiye bildirilir. Cinsel tacizin görgü tanığı olanlar da durumun ortaya çıkması için yardımcı olur. Çalışanlar bu konudaki şikayetlerini tüm üst yöneticilerini atlayarak İnsan Kaynakları Departmanı'na bildirebilir. Bu konudaki herhangi bir şikayetin İnsan Kaynakları Departmanı'na iletilmesi engellenemez. Gerek taciz yapan gerekse de tacizin iletilmesini engelleme yönünde davranan personel hakkında iş akdi feshine kadar gidebilen disiplin cezası kararı alınabilir.

Unutulmamalıdır ki, cinsel tacizle ilgili şikayette bulunmak, şikayette bulunan kişi/kişiler aleyhine kullanılamaz, ciddiyle ele alınır ve sonuçlandırılır.

Etik ilkeler hem Şirket'in başarısı hem de kişisel başarı açısından önemli bir unsurdur. Şirket'in tüm birimlerinde etik ilkelere uygun bir ortam yaratmak yöneticilerin sorumluluğundadır.

ETİK İLKELERE UYGUN İŞ ORTAMI YARATMAK

YÖNETİCİLERİN SORUMLULUKLARI

Etik İlkelere Bağlı Kalmaya Karar Verme

Yöneticiler öncelikle etik ilkelerin önemini kabul edip, her koşulda bunlara bağlı kalmaya karar verir.

Örnek Oluşturma

Yöneticiler davranış ve düşünceleriyle çalışanlarına örnek olur.

Yerleştirme Sorumluluğunu Kabul

Yöneticiler Etik İlkelerin Şirket'te yerleştirilmesi ve yaşatılmasının kendi sorumluluğunda olduğunu kabul eder.

Personel Eğitimi

Şirket kültürünün yerleştirilmesi, çalışanlara uymak zorunda oldukları norm ve değerlerin, ilkelerin benimsetilmesi için çalışır.

Açık İletişim

Yöneticiler personelinin, Şirket işlemlerindeki sorunların yanı sıra, etik sorunlarla ilgili konuları da kendilerine getirmekten çekinmeyecekleri, açık iletişim kurabilecekleri bir ortam yaratır.

Tutarlı Olmak

Yöneticiler davranış ve kararlarında her zaman tutarlı davranır.

YÖNETİCİ VE YETKİLERİN SORUMLULUKLARI

Yönetici ve yetkililer, etik ilkelere uygun bir çalışma ortamı yaratılmasında sorumluluk üstlenir ve gerekli özeni gösterir. Etik ilkelere aykırı bir davranış gözlemlendiğinde yöneticisine bildirilir. Bu bildirimle rağmen, yöneticinin ilgisiz kalması veya tavrında değişiklik olmaması durumunda konuyu yazılı olarak İnsan Kaynakları Departmanı'na iletir.

ETİK İLKELERE AYKIRI DAVRANIŞLARDA DİSİPLİN KURULUNUN YETKİLİ OLDUĞU CEZALAR

Disiplin Kurulu etik ilkelere aykırı davranan personele, eylemin niteliğine, ağırlığına, dolaylı ya da dolaysız olarak bu eylemdeki payına (katkısına) göre dikkat çekme veya aşağıdaki cezaların uygulanmasına karar verir:

Uyarı

Kınama

Ağır Kınama veya Unvan İndirimi

Görevden Çıkarma

UYARI CEZASI GEREKTİREN HALLER

Müşteri hizmetlerinde hizmeti aksatacak boyutta uyumsuz, kaba, özensiz ve dikkatsiz davranışlarda bulunmak; bu nedenlerle müşteri şikayetlerine yol açmak,

Müşteri hizmetlerinde geçerli ve kabul edilebilir bir nedeni olmaksızın müşteri bekletmek, onlarla yeterince ilgilenmemek, görevin gerektirdiği işlemleri geçerli bir neden olmaksızın geciktirmek,

Şirket içi düzenlemelere uygun olan müşteri talimatlarına uymamak,

İş ortamında ast ve üstleri ile kırıcı ve uyumsuz davranışlara girmek,
Teknik işlemlerde ve yönetim hiyerarşisinde başvurulması gereken makamı geçerli, bir neden olmaksızın aşmak,
Dikkati çekmeye rağmen yanlış veya eksik işler yapmak,
Ekip çalışmalarına katılmamak; katıldığı halde işbirliğinde bozacak veya işi aksatacak davranışlarda bulunmak,
Üst Yönetim tarafından ve yasalara uygun olarak Resmi Makamlarca istenen bilgileri geçerli bir neden olmaksızın zamanında vermemek,
Görevine geç gelmeyi, görevi başından izinsiz ayrılmayı veya çalışma saatleri içinde başka işlerle uğraşmayı uyarıya rağmen tekrarlamak.

KINAMA CEZASI GEREKTİREN HALLER

Değerlendirme formlarında yanlış, önyargılı davranarak gerçeği yansıtmamak, buna göre yükselmeyi hak edilmeyen şekilde etkilemek,
Görevi başına sarhoş gelmek; içki içme alışkanlığı ile kendisinin; dolayısıyla Şirket itibarını sarsacak davranışlarda bulunmak,
İş ortamında ast ve üstlerine karşı suçlamalarda bulunmak,
Yönetici olarak özensiz, dikkatsiz ve denetimsiz davranışlar ile yönetimi altındaki personelin, Şirket'i zarara uğratan veya ileride uğratabilmesi mümkün eylemlerine elverişli bir ortamın oluşmasına yol açmak,
Hasta olmadığı halde; hastalık özrü ile görevine gelmemek, görevinden ayrılmak veya bu nedenle verilen görevi yapmamak,
Şirket'in doğmuş veya doğacak maddi zarara uğratılmasında; dolaylı veya dolaysız paya sahip olmak,
Şirket'in çıkar ve yararları ile bağdaşmayacak biçimde siyasal ve sosyal faaliyetlerde bulunmak,
Şirket içi düzenlemelerini, politika ve ilgili yasaları yeterli düzeyde bilmemek; bu konudaki kaynakları takip etmemek ve bu yolla Şirket'in işlemlerinde aksaklığa ve hatalara neden olmak,
Uyarmayı doğuran kusurlu eylemleri son 1 yılda en az iki kez tekrarlamak.

AĞIR KINAMA VEYA UNVAN İNDİRİMLİ AĞIR KINAMA

İş yerinde sürekli olarak huzursuzluk çıkartmak, kavga etmek; ast ve üstlere karşı onur kırıcı davranışlarda bulunmak,
Görevi yerine getirilmesinde politik düşünce, kişisel yakınlık veya husumet nedenleri, ile müşteri veya personel arasında ayırım yapmak,
Şirket'in iç düzenlemelerine aykırı olarak verilen yazılı veya sözlü talimatları yerine getirdikten sonra konuyu derhal talimat veren görevlinin bir üstüne aktarmamak,
Kasıtlı olarak üstlerine yanlış bilgi vermek veya verilmesine ön ayak olmak,
Görevin gerektirdiği işlemleri geciktirerek veya görevi gereği yapılması gereken inceleme, görüşme ve araştırmaları yapmayarak Şirket' i maddi zarara uğratan,
Son bir yılda kınama cezasını gerektiren halleri tekrarlamak.

GÖREVDEN ÇIKARMAYI GEREKTİREN HALLER

Müşteri ve Şirket sırlarını, Resmi mercilerin yasal taleplerine cevap dışında üçüncü kişilere açıklamak yoluyla gizlilik ilkesini ihlal etmek,

Şahsı ve/veya yakınları lehine Şirket olanakları aracılığı ile maddi ve haksız kazanç sağlamak, yetki ve talimatları kötüye kullanmak,

Şirket'in her türlü Resmi defter ve belgelerini; Şirket'in kayıt sisteminin güvenliğini sarsacak biçimde değiştirmek veya yok etmek,

Hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik yapmak ve diğer yüz kızartıcı suçlardan birini işlemek,

Kasıtlı olarak üstlerine yanlış bilgi vermek ve bildirilmesi gereken hususları saklamak; soruşturma ve teftiş incelemelerinde gerçeğe aykırı bildirimde bulunmak ve soruşturmayı güçleştirmek,

Kumar oynamak, içki içmek, alacaklıların takibatına uğramak ve diğer olumsuz yönde etkileyen alışkanlıklar dolayısıyla Şirket'in itibarını zedelemek,

İşe alınırken gerçeğe aykırı bilgiler vererek veya belgeler isteyerek Şirket'i yanıltmak,

İş yerine yerleşik ve genel ahlâk kurallarına aykırı davranışlarda bulunmak,

Ticaret yapmak, müşterilerle gizli veya açık ortaklık kurmak,

Şirket'e ait olan veya Şirket'in rehnedilmiş para,mal veya kıymetli eşyaları zimmetine geçirmek,

Son iki yılda en az iki kez ağır kınama veya unvan indirimi cezası almak.

DİĞER KUSURLU DAVRANIŞ VE EYLEMLER

Kusurlu bulunan davranış ve eylemin yukarıda belirtilen disiplin cezalarının verilmesini gerektiren eylem ve davranışlardan herhangi birisine kısmen veya tamamen uymaması davranış veya eylemin cezasız kalmasını gerektirmez.

Bu tür durumlarda yönetmelikte belirtilen kusurlu eylemlerden hangisine yakın veya benzer ise o eyleme uygulanan cezaya karar verilir.

EK II: VALEO GRUBU ETİK KURALLAR

ETİK KURALLARIN KONUSU

Valeo Grubu ve ona bağlı yan kuruluşları (Valeo olarak anılacaktır) tüm faaliyetlerini aşağıda belirtilen konularak uyarak gerçekleştireceğini taahhüt eder:

* Valeo'nun faaliyet gösterdiği ülkelerde yürürlükte olan tüm ulusal ya da uluslararası yasalar ve kurallar;

* Valeo Grubu tarafından hazırlanmış, mevcut Etik Kurallar ile diğer prosedür ve talimatlar.

Bu nedenden dolayı Etik Kuralların amacı Valeo'nun, ulusal ve uluslararası yasalar çerçevesinde faaliyet göstermesini sağlamaktır.

Bu kurallar, Valeo Grubu'nun bünyesindeki halihazırda yürürlükte olan diğer kural ve prosedürlerin ör. Grup Hukuksal Prosedürler, Grup Pazarlama Prosedürleri, Satış Taktikleri, İdari ve Finansal Kurallar (MAF) veya İyi Davranış Kurallarının yerine geçmez.

Valeo Grubu'nun her idareci ya da çalışanı, bu Etik Kurallara ya da uygulanabilir mevzuatlara aykırı sözleşme, karar ve başka anlaşmalar gerçekleştiremezler.

TEMEL KURALLARA UYUM

Birleşmiş Milletler Örgütü'nün Küresel Sözleşmesine katılarak Valeo, İnsan Hakları, haysiyet ve insan değeri, ücretlilerin özel hayatı ve kadın ve erkek haklarının eşitliği konusundaki Evrensel Beyanatça kabul edilen temel haklara saygı duyma ve uygulama yükümlülüğünü kabul eder. Valeo Grubu, özellikle Birleşmiş Milletler Organizasyonu'nun Küresel Sözleşmesi'nce belirlenmiş İnsan Hakları, çalışma koşulları ve çevre konularına uymaya dikkat eder.

ÇOCUKLARIN ÇALIŞMASI

Valeo Grubu, çocukların çalışması ile ilgili yasalara ve ulusal mevzuatlara uyar ve, her durumda:

* 16 yaşından küçük çocukların çalıştırılması kesinlikle yasaktır.

* 15-18 yaş arası çocukların çalışmaları hususunda ki Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 138 no.lu Kararı hükümlerine uyar.

Valeo, tedarikçilerinin ve ortaklarının da aynı duyarlılığı göstermelerine dikkat eder.

ÖZÜRLÜ VE ENGELLİLERİN ÇALIŞMASI

Valeo Grubu, özürlü ve engellilerin çalışması ile ilgili yasalara ve ulusal mevzuatlara uyar ve onların çalışmalarını destekleyen faaliyetlere katılır.

AYRIMCILIK

Valeo Grubu, ayrımcılık konusundaki ulusal kanunlara uyar. Özellikle, hiçbir aday, işe alım, staja kabul veya firmada eğitim fırsatlarından yoksun bırakılamaz ve hiçbir ücretli cezalandırılmaz, işten çıkartılamaz ya da direk veya dolaylı olarak, özellikle ücret, eğitim, uyarılama, sınıflandırma, terfii, mutasyon ya da özellikle soyu, ailesi, serveti, filozofik inançları, cinsiyeti, cinsel yönelimi, yaşı, ailevi durumu, kalıtımsal özellikleri, gerçek ya da umulan bir etnik soya veya ırka bağlılığı ya da bağlı olmaması, politik fikirleri, sendikal aktiviteleri, dini tercihleri, dış görünümü, sağlık problemleri ya da fiziki engeli, mümkün ya da olası hamileliği veya soyadı, ayrımcılığa sebep olamaz.

Hiçbir çalışan, yukarıda sayılan durumlardan dolayı, iyi niyetli olarak ifade vermesi ya da bu hareketlerden bahsetmesi sebebinden ötürü cezalandırılmaz, işten çıkartılamaz ya da ayrımcılığa maruz bırakılamaz.

CİNSEL YA DA MANEVİ TACİZ

Tüm çalışanlar, Valeo'nun faaliyette bulunduğu ülkenin mevzuat ve adetlerine göre yasak sayılan tacizden arındırılmış, sağlıklı bir ortamda çalışma hakkına sahiptir.

Valeo, ast-üst ilişkisi bulunmasa dahi, çalışanları arasında her türlü cinsel ya da manevi taciz kabul edilen davranışları kesinlikle yasaklar. Cinsel ya da manevi taciz kabul edilen, yasa dışı ve yasak davranışlar, aşağıdaki şekillerdedir:

* Bu davranışın, gizli ya da aleni bir şekilde, kişinin işe alınması durumunda bir koşul olarak ortaya çıkması,

* Bu davranışın kabul ya da reddedilmesi durumunda, söz konusu kişinin işini etkileyecek bir karar verilmesi, ya da;

* Bu tip bir davranışın, bireyin işini yapmasını manevi olarak etkilemesine, caydırıcı, muhalif ya da saldırgan bir ortamın doğmasına sebep olması veya bu yönde etkilemesi.

Taciz konusunda yapılan tüm şikayetlerle büyük gizlilik içerisinde ilgilenilecektir.

Tacize uğradığını düşünen her çalışan, derhal hiyerarşik amirini ya da direk olarak Grubu (Grubun İnsan Kaynakları Direktörü'nü, Grup Hukuk Bölümü'nü ya da Yönetim Kurulu Başkanı'nı) durumdan haberdar etmelidir. Bu kuralın çiğnenmesi yol açan davranış hakkında derhal bir soruşturma ve değerlendirme prosedürü başlatılacaktır. Bu tür bir şikayetin doğru çıkması durumunda, bu davranışların sahiplerine uygun disiplin cezaları verilecektir.

İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Her çalışma alanı, özellikle araştırma, geliştirme, ve üretim alanları sağlık, güvenlik ve ergonomi gereksinimlerine uygun olmalıdır.

Bu gereklilik, üretimin daha tasarımı aşamasından başlayarak dikkate alınmalıdır.

SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞMEYİ DESTEKLEMEK

ÇEVRE

Çevreye saygı ve korunması için sürekli iyileştirilme yollarının geliştirilmesi, Valeo Grubu'nun önceliğidir.

ISO 14001 normlarına uygun bir Çevre Yönetim Sisteminin (ÇYS) kullanılması sayesinde, Valeo Grubu, tasarımı, üretim, dağıtım, kullanım ve yeniden dönüşüm aşamalarında, çevreyi koruma, hammadde ve enerji tüketiminde azalma, doğal kaynakların etkin kullanımı ve atıkların azaltılmasını hedeflemektedir. İnsan sağlığı ve çevre için kabul edilemez bir risk bulunan, özellikle amyant içeren ürünlerin üretilmeleri ya da satılmaları kesinlikle yasaktır.

Çevre korunmasına ilişkin kuralların uygulanması ve denetlenmesi, Grubun Hukuksal Prosedürlerinde detaylı olarak açıklanmıştır.

İNSAN KAYNAKLARI

İfade özgürlüğü ve şirket içi iletişim: Valeo, çalışma ortamının iyileştirilmesi için, çalışanlarının kendilerini serbest bir şekilde ifade etmesini destekleyerek, her düzeyde karşılıklı bir güven ilişkisinin geliştirilmesini taahhüt eder.

Valeo, çalışanları ile sorumlu bir işveren diyalogu geliştirmeyi beklemektedir. Bu amaçla, Valeo Grubu gerekli zamanlarda çalışanlarını ya da temsilcilerini faaliyetlerinden, çalışanları bilgilendirme ve danışma konusundaki kanunlar ve mevzuatlar sınırlarında haberdar eder.

Çalışan potansiyelini geliştirme: Valeo Grubu, personelin aşağıda belirtildiği şekillerde katılımlarını desteklemektedir:

- * Eğitim ve yetkinin kazandırılması,
- * Sorumlu ve bağımsız kılma,
- * Tüm kademelerde daimi gelişmeye katkı,
- * Kariyer gelişimi ve eşit ücret politikası.

Bu prensipler, personelin hangi coğrafya da çalışıldığına bakılmaksızın Valeo Grubu'nun tüm çalışanlarının gelişimi için uygulanır.

TOPLUMSAL İYİLEŞTİRMELER

Valeo'nun profesyonel eğitim programlarına katılımı: Valeo Grubu, strajyerlere olanak tanıyarak, profesyonel gelişme düzeninde aktif bir rol oynama taraftarıdır.

İş edindirme ve yerleştirme programları: Endüstriyel rekabetini en iyi duruma getirmek, bazı kuruluşlarını kapatma endişesi yarattığında, Valeo, bu tekrar yapılanmanın sosyal etkisini azaltmak ve çözümlenmek için büyük dikkat harcar. Bu nedenle Valeo işçiler ve kompetanlar için, öngörülen bir yönetim politikasına öncelik vermeye ve personelin tekrar iş edinmesi çözümleri aramaya yönelir: Grup içinde bir mutasyon, bireysel ve gruplar halinde sınıflandırmalar, tekrar işe alım araştırması, iş havuzlarının sanayileştirilmesi ve yerel ekonomik gelişim.

Otomobilin toplum yararına kullanılması için Ar&Ge çalışmaları: Valeo ürünleri, otomobilin toplumun ve çevrenin bir parçası olabilmesi için aşağıdaki nedenlere dayanarak tasarlanmış ve geliştirilmiştir:

- * Seyahat etmeyi kolaylaştırmak, özellikle taşıt maliyetini toptan azaltmak,
- * Araç kullanmayı rahat ve kolay hale getirmek,
- * Sürücü, yolcu ve yayaların güvenliğini arttırmak,
- * Gürültü ve sarsıntıyı azaltmak,
- * Enerji harcamasını azaltmak,
- * Tehlikeli egzoz gazlarının çıkışını sınırlandırmak.

TİCARİ ETİK

VALEO GRUBU'NUN FON, HİZMET YA DA VARLIKLARININ YASAL KULLANIMI

Preşip: Valeo Grubu'nun fon, hizmet ve varlıklarının herhangi bir yasa dışı ya da uygunsuz bir amaç için kullanımı kesinlikle yasaktır. Hiç bir kişi ya da kuruluş, rüşvet, hediye ya da diğer yollarla Valeo adına çıkar sağlayamaz. Aynı şekilde yerli ya da yabancı hiç bir kişi ya da kuruluş, kanun ve mevzuatlara aykırı olarak para ya da çıkar kabul edemez.

Siyasi yardımlar: Valeo Grubu, siyasi partilere, resmi görevlilere ya da adaylarına, ülkenin kurallarına göre yapılması yasal olsa dahi nakit para yardımı ya da hizmette bulunamaz.

Devlet kurumları ya da çalışanlarına yasa dışı ödemeler: Herhangi bir resmi kuruluşa, olumlu bir etki elde etmek amacı ile hiçbir ödeme yapılamaz. Bu tip kuruluş çalışanlarına veya yöneticilerine hediyeler, hizmet ya da davet tarzında önerilerde bulunmak, bu tür davranışların, Valeo Grubunun idari ve resmi kararları etkilemeye çalıştığı şeklinde anlaşılacağı için yasaktır.

Hesap, defter ve kayıtların kanunlara uygunluğu: Valeo Grup şirketlerinin her türlü mal varlıkları, borçları, alacakları ve diğer alış verişleri muhasebe prensiplerine ve yasalara uygun bir şekilde kayıt edilip muhafaza edilmek zorundadır. Valeo Grup şirketleri ya da diğer ortaklıkları herhangi bir şekilde gizli ya da kayıt dışı fon ya da mal varlığı bulunduramaz ve bunları muhafaza edemez. Bu türden ticari ya da finansal kayıtları içeren belgeler, her türlü muhasebe hareketleri şeffaf bir şekilde yansıtmalıdır. Ödeme belgesinde bulunan amacın tamamen ya da kısmen dışında kullanılacağı tahmin edilen ya da bilinen hiçbir ödeme onaylanamaz ya da gerçekleştirilemez. Sebep ne olursa olsun, Valeo Grubu ve şirketlerine ait defter ve kayıtlarda, hiçbir yanlış ya da kanıtlanamayan hesap bulunamaz.

MÜŞTERİLER, VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER

Hediye alınması: Müşterilerden veya yan sanayicilerden, sembolik bir değeri olsa dahi, şekli ne olursa olsun, para, malzeme, hizmet, eğlence, seyahat ve benzeri her tür hediye ya da ikramiye kabul etmek yasaktır. Daha önceden alındı ise, bu hediyeler ve ikramiyeler, sahiplerine geri verilmek zorundadır. Hediye reddedilmesi ya da geri verilmesi nezaketsiz bir davranış olarak değerlendirilirse, hediye teklif edilen kişi,

sorumluluğu altında olduğu mevcut kurallar doğrultusunda, söz konusu hediye ile ilgili olarak alınacak önlemler konusunda karar verecek olan İnsan Kaynakları Direktörü ve Hukuk Direktörü'nü bilgilendirmek zorundadır. Hediye teklif edilen kişi ayrıca, yan sanayiciye ya da müşteriye gelecekte kendisine hediyeler sunmaktan vazgeçmesini talep etmelidir.

Hediye verilmesi: Bir anlaşma yapmak, ticari ya da finansal bir fayda elde etmek amacı ile, müşteri temsilcisine ya da yan sanayiciye, direk ya da dolaylı olarak, nakit ya da diğer bir şekilde (rüşvet gibi), hiç bir türlü ödeme yapmak yasaktır. Her durumda, var olan ya da olası müşteri ya da yan sanayicilere, sembolik olmanın dışında hediyeler ya da yardımlar kesinlikle verilemez.

Tedarikçilerin seçimi: Valeo Grubu için, mal ya da hizmet sağlayan tedarikçilerin seçimi kalite, ihtiyaç, performans ve maliyet kriterlerine göre gerçekleştirilmelidir. Yan sanayiciler ile pazarlık sırasında, dostluğa dayalı ilişkiler ya da mevcut kurallarca yasak olan ayrımcılık kriterlerinden uzak olarak, Valeo Grubu'nun kurallar çerçevesinde menfaatlerini ön planda tutmak, en iyi seçenekleri toplamak ve en iyi şartları elde etmek, Valeo Grubu'nun her bir çalışanın ve idarecinin sorumluluğudur.

Danışman ve diğer hizmet sağlayıcılar: Anlaşma yapılan Valeo Grubu'nun vekilleri, temsilcileri ya da danışmanları, gerçekleştirecekleri hizmeti, karşılık ya da ücretini, ve tüm diğer yükümlülüklerin sınır ve şartlarını açık bir şekilde belirtilmelidir. Tüm karşılıklar, gerçek yükümlülüklerin gerçekleştirilmesi ile belirlenecek ve ödenecektir. Söz konusu vekiller, temsilciler ve danışmanlar, yetkili bir Valeo temsilcisinin yazılı bir izni olmaksızın Valeo Grubu adına ve hesabına hareket etme hakkına sahip değildirler.

Tedarikçilere yatırım yapma: Hiçbir ücretli ya da idareci, direk ya da dolaylı olarak, Valeo Grubu ile ilişkileri olan bir yan sanayicinin kapitaline, ana ya da yan kuruluşuna yatırım yapamaz, borç veremez. Yasal piyasa koşullarında satılan hisse senetleri bu kuralın dışındadır.

Şahsi kullanım için sanayicilerden mal ya da hizmet satın alma Çalışanlar ve idareciler, Valeo Grubu bünyesinde çalışmaktan faydalanarak, Valeo yan sanayicilerinden, şahsi ihtiyaçları için, Valeo Grubu'na uygulanan aynı avantajlardan yararlanamazlar.

DÜRÜST REKABET

Valeo, Avrupa Birliği ile faaliyette bulunduğu diğer ülkelerdeki rekabete ilişkin kural ve yasalara kesinlikle uyulması inancındadır. Dürüst rekabet yasa ve kurallarının yazılı ya da yazısız olarak yasakladığı fiyatlar, bölgeler, pazar payları ya da müşterileri konusunda anlaşma, proje, ayarlama ya da koordineli çalışmaları gibi kurallar olabilir. Valeo grubu idarecileri ve çalışanlarının, Valeo Grubu rakipleri ile bu tip anlaşma ya da uyuşma imzalamaları yasaktır.

Ayrıca, rakip şirket çalışanlarının da üye olduğu profesyonel derneklere katılım, ilgili Valeo Branş Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayını gerektirir.

ÜÇÜNCÜ TARAF ENDÜSTRİYEL MÜLKİYET HAKLARINA SAYGI

Gereklilik durumu ne olursa olsun, (pazar payını kaybetme riski, işleri geliştirme olanağı, bir siparişin ele geçirilmesi, vb...), aleni olarak üçüncü taraf endüstriyel mülkiyet haklarını çiğnemek Valeo tarafından kesinlikle yasaklanmıştır.

PROFESYONEL ETİK

GİZLİLİK

Kişisel bilgilerin gizliliği: Çalışanların özel yaşamları, performans değerlendirmeleri, atamaları ve ücretlerine ait bilgiler kesinlikle gizli tutulur. Bu tip bilgiye ulaşım, sadece uygun şekilde yetki verilmiş kişilere aittir.

Benzer şekilde, her çalışan kendisine ait verilerin gizliliğini korumak zorundadır. Görev gereği olmadığı müddetçe, diğer çalışanlara ait bu tür verilerin araştırılması yasaktır. Yetkili kişiler dışında, çalışanlar sadece kendileri ile ilgili bilgilere ulaşabilirler.

Valeo Grubu'nun döküman ve verilerinin gizliliği: Hiçbir çalışan, Valeo Grubu bünyesinde çalışıyor olduğu süre içerisinde ya da ayrıldıktan sonra, kaynağı veya elde etme metodu ne olursa olsun, Valeo Grubu'na ait gizli bilgileri kullanamaz ya da başka birisine ifşa edemez. Bu kuralın çiğnenmesi, İş kanunu ya da Ceza kanunları çerçevesinde hukuki soruşturmalara sebep olur.

Özellikle aşağıda sıralanan; Valeo Grubu'nun proje ve ticari sözleşmelerinin var olduğu bunların sonuç ve şartları, Valeo Grubu'nun finans bilgileri, birim başı maliyeti, teknolojik bilgiler, telif hakları, normal iş faaliyetinde kullanıldığı bilgisayar program ya da donanımları gibi diğer hassas veriler gizlidir.

Bu tür bilgilerin, Branş müdürü ya da ilgili şirket müdürünün izni olmadan ifşa edilmesi yasaktır.

Kontratları bitmekte olan ya da bir iş kontratı ile artık Valeo Grubu'na bağlı olmayan kişiler, bu bilgilerin gizliliğini korumakla yükümlüdürler.

Şirket içi ticaret - Grup hisselerinin alım satımı: Borsaya ilişkin düzenlemeler, Valeo Grubu (veya bütün diğer şahsiyetler, rakipler, yan sanayiciler, müşteriler veya Valeo Grubu'nun ticari ilişkiler yürüttüğü kişiler dahil olmak üzere) ile ilgili dahili "hassas" (bir başka deyişle "münhasır") ve halk tarafından bilinmeyen bilgilere ulaşımı olan, Valeo tarafından piyasaya sürülmüş mali enstrümanları (veya bunlara bağlı diğer enstrüman türevleri) direk olarak kendi başına veya bir başkası aracılığı ile, kendi namına ya da bir başkası hesabına satın alan veya satan veya bunların alım satımını üçüncü şahıslara tavsiye eden, (özellikle arkadaşlar veya aile mensupları) veya dahası bu bilgileri bu amaçla ya da sahip olma nedenleri dışındaki bir başka amaç uğruna ulaştıran bütün çalışanların (ve sadece idareciler değil) sorumluluğunun olması açısından önemli bir risk oluşturur. Dahası, hukuki sorumluluğu ve bazı durumlarda, katılanın cezai ve idari sorumluluğunun söz konusu olmasından başka, Valeo Grubu yeni katılanların işlemlerini çevreleyen reklamın Grup ve hissedarlar üzerindeki aleyhe etkisinin endişesini taşımaktadır. Valeo Grubu tarafından tutulan gizli bilgilere birçok çalışan ulaşabilir. Bu hiçbir zaman çalışanların Valeo Grubu aksiyonlarını alıp satamayacakları anlamına gelmez. Hukuksal risk sadece bilginin bir yatırımcı ya da

borsacı için “hassas” olması halindedir, yani bir yatırımcının Valeo hisse senetlerini satın alma, satma ya da saklama konusunda karar vermesini sağlayacak bir bilgi olduğunda. Genel bir anlamda, halka açık olmayan “münhasır” bir bilgi, halka açıldığında, ilgili olduğu hisse senedinin gidişatını etkiler. Her bir durumda, bir bilginin imtiyazlı olması hali herkesin takdirine kalır.

Valeo’da, alışkın olunmayan özel durumlar dışında, en bilinen “hassas bilgi” ya da “münhasır” örneği, henüz halka duyurulmadan önce ciro ve sonuçlar hakkındaki bilgidir. Geri dönüşü olmayan durumlar ile sonuçlanan “münhasır” bilgiler örneği ise yatırım, satın alma, yatırımdan dönme operasyonları, önemli üretim ünitelerinin durumları, belirleyici kontratların sona ermeleri ya da fes edilmeleri, ürünlerin lansmanı ya da geri çekilmeleri, idarede ya da genel müdürlükte belirleyici değişiklikler, kapitali ya da bölünen payı etkileyen operasyonlardır. İhtiyat politikası, bilginin halka duyurulmasından önce alım-satım gerçekleştirilmemektir.

Yukarıda bildirilen kural, hisse senetlerinin, katılım veya hisse senedi satın alma vaatlerinin kullanımı sonucu elde edilmesiyle ilgili değildir (çünkü hisse senetlerinin satın alım veya katılım fiyatı Valeo Grubu’nun yönetim kurulu tarafından önceden belirlenir ve kesinleşir), fakat bu kural katılım veya hisse senedi satın alma vaatleri planı çerçevesinde elde edilen bütün hisse senetlerinin satışında uygulanır. Ayrıca, bu kural Valeo hisselerine bağlı bütün finansal araç veya ürüne uygulanır (örneğin, yatırım fonları veya diğer ürünler). Nihayet, yukarıda bildirilen kurallar aynı zamanda Valeo Grubu ile ilişkileri olan şirketlere de uygulanır (özellikle, rakip firmalar, yan sanayiciler, müşteriler veya Valeo Grubu’nun iş ilişkisinde bulunduğu şahıslar).

VALEO GRUBU’NUN MALVARLIĞININ KORUNMASI

Valeo çalışanları ve idarecileri; telif hakları da dahil olmak üzere Grubun malvarlığı, teknoloji, bilgisayar donanım ve programları, taşınmaz mallar, takımlar, makine ve aletler, bileşim maddeleri, hammaddeler, ve Grubun nakite çevrilebilir varlıklarını gerektiği şekilde düzgün kullanmakla sorumludurlar.

Bu amaçla Valeo çalışanları ve idarecileri:

- * Mal varlıklarının Valeo kural ve prosedürlerine göre kullanmaları;
- * Yetkisi olmayan (aile bireyleri dahil) üçüncü bir şahıs tarafından kullanılmasını engellemeleri;
- * Özellikle izin verilmiş alanlar dahilinde kullanmalı, evlerinde ise sadece profesyonel amaçla kullanmaları;
- * Valeo Grubu’nun bilgisayar sistemine izinsiz girişe engel olmak için tüm şifre ve kodları saklamaları;
- * Herhangi bir yetkili kişinin izni olmaksızın, Valeo bünyesinde geliştirilmiş programların, prosedür, kod, açıklama, sunum, eğitim ya da programların kopyalamaları;
- * Daha genel anlamda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı üzerine konulmuş kurallara uygun olarak Valeo Grubu’nun bilgi ve iletişim yeni teknolojilerini kullanmaları,
- * Her ne sebepten olursa olsun, Valeo Grubu’ndan ayrılması durumunda (emeklilik, kontratın sonuna gelmesi ya da başka bir sebep), kopya saklamadan, kendi

himayesinde bulunan, yukarıda bahsedilen gizli bilgiler içeren tüm dökümanları İnsan Kaynakları bölümüne iade etmeleri gerekmektedir.

SADAKAT

Valeo Grubu çalışanları ve idarecileri, görev ve sorumluluklarını dürüstçe yerine getirmelidirler.

Valeo Grubu bünyesinde idarecilik ya da yöneticilik görevi tam günlük bir çalışma ifade eder. Dolayısı ile, tüm kadrolu ya da yönetimde çalışanlar, ikinci bir profesyonel aktivite sahibi olamaz, iş kontratında belirtilen görevi dışında kendi ya da şirket zamanı gerektiren bir iş sahibi olamaz ya da kuramaz. Bu kural; eşin ya da bir diğer aile ferdinin sahip olduğu ya da işlettiği, Valeo Grubun rakibi olmayan herhangi bir işte, normal mesai saatleri dışında geçici olarak çalışmayı kapsamaz.

Dolayısıyla, çalışanlarla Valeo arasında çıkar çatışmasına yol açabilecek hiçbir faaliyete girişilemez.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Çıkar çatışmasından anlaşılana; bir çalışanın ya da yakınının Valeo Grubu içindeki bir kişi ile yapılan bir alış veriş sonucu şahsi çıkar sağlayacak olması, ya da yine bir çalışanın, böylesi bir alış veriş kendisinin ya da bir yakınının finansal çıkarlarının bulunduğu, kendisine ya da dolaylı olarak başkasına ait bir firma ile yapması durumlarıdır.

Böyle bir durumun olabileceğinden şüphelenen Valeo çalışanı, bir amirine giderek, tasarlanan alış verişin çıkar çatışması oluşturup oluşturmayacağı konusunu netleştirmelidir.

ALKOL, SİGARA VE UYUŞTURUCU

Valeo Grubu, çalışma alanlarında kanun dışı sayılan uyuşturucunun dağıtımı, satışı, satın alınması, teslimatı, sahip olunması ya da kullanımına izin vermez.

Aynı yasaklar, iç kurallara göre kesinlikle izin verilmeyen alkol içinde geçerlidir.

Sigara için ayrılmış özel alanlar dışında, çalışma alanlarında sigara içmek yasaktır.

BU KURALLARIN UYGULANMASI

* Valeo Grubu'nun her çalışan ve idarecisi bu Etik Kuralları okuması, anlaması ve uygulaması zorunludur, ihtiyaç durumunda bu kural ve prensipleri işyerindeki görevine bağlı olarak diğer kişilere hatırlatılacaktır.

Grup ve Branşın yöneticileri, mevcut kuralların tüm çalışanlar tarafından bilindiği ve uygulandığından emin olunduğunu sağlayacaklardır.

* **İstisnalar:** Etik Kurallar 'da belirtilen prensiplerde olabilecek ya da bundan doğabilecek istisnalar, aksi ifade edilmediği takdirde yalnızca Yönetim Kurulu Başkanı'nın yazılı izni ile gerçekleştirilebilir.

* **Kuralların İhlali:** Valeo çalışanları, yaptıkları davranışların mevcut Kurallara uymadığı ya da şüphelerinin olması durumunda, amirleri ile konuşmaları, Grup İnsan Kaynakları Direktörü ya da Grup Hukuk Direktörlüğünden, konu hakkında görüş almaları tavsiye edilir.

* **Taahhütname:** Şirket Genel Müdürü tarafından belirlenecek olan personelden, yıllık değerlendirmeler sırasında, Etik Kurallara uydukları konusunda taahhütname imzalamaları istenebilir.

* **Açıklamalar:** Etik Kuralların yorumlanması, kapsamı ve uygulaması ile ilgili olan her türlü sorular, şirket Genel Müdürü'ne iletilerek Grup Hukuk Departmanından açıklama istenir.

* **Yaptırımlar:** Etik Kuralların ihlal edilmesi bir yaptırıma yol açabilir. Bu cezalandırma, ücretliye uyarı ya da kuralları çiğneme şekli ve önemine göre ve ülkedeki yasalara bağlı olarak işten çıkartma şeklinde olabilir.

ÖZGEÇMİŞİM

16.08.1978'de Bursa'da doğdum. İlkokul, ortaokul ve liseyi Bursa'da tamamladım. 2001 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümü'nden mezun oldum. 2002 yılında Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü'nde Yüksek Lisans yapmaya başladım.

2002 yılında Doğu Oto Paz. ve Tic. A.Ş.'de Bursa şubesinde Satış Temsilcisi olarak başladığım görevime, 2004 yılında İstanbul'da Satış Yetkilisi olarak atandım ve halen aynı birimde çalışmaya devam etmekteyim.

Doç. Dr. Bilçin Tak'ın danışmanlığında 2003 yılında "İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma" konulu teze başladım.

Seda BAYRAM