

# Etik ve İnsan Kaynakları Yönetimi



**Dr. Habibe AKŞİT**

Elginkan Holding A.Ş.

İnsan Kaynakları Müdürü

Türkiye Personel Yönetimi Derneği (PERYÖN)

Etik Kurul Başkanı

## 1. Giriş ve Kavramlar Üzerine: Etik, Ahlak, Değer

Babil'in Gılgamış Destanı, Mısır'ın Ölüler Kitabı, Maya'ların Kutsal Kitabı Popol-Vuh, Hammura-bi'nin Yasaları, Musa'nın On Emri, eski Hint Veda'ları, Homeros ya da Hesiodos'un destanları... Günümüze kadar uzanan bütün bu ve benzeri kutsal yazılar bize evrensel doğruların önemini, etik ve diğer toplumsal sorunlara çözüm getirmenin gerekliliğini vurgular. Bahsedilen yasalar "evrensel doğrulara" odaklanmıştır.

Karakter anlamına gelen "ethos" kökeninden türeyen etik, Yunanca bir kavram. Etimolojik olarak Latince'den gelen "moral" sözcüğü ile içerdiği anlamlar bakımından benzeşmekte. Her iki sözcük ya da kavram, töresel olan, alışkanlıklar, gelenekler, örf ve adetler gibi anlamları içeriyor. Batı geleneğinde bu iki kavramın birbirinden ayrılmaya başladığını görüyoruz. Zaman içinde "moral" ile "etik" iki ayrı alanın üst başlığını oluşturuyorlar. Güncel hayatın ahlak ilişkileri "moral" kavramı içinde kalırken; etik ise tek, değişmez, bütüncül olan, evrensel doğruların alanını oluşturuyor.

Bu açıdan etik çok genel olarak “değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak noktadan çıkan evrensel normlar bütünü” olarak tanımlanabilir. Gene benzer şekilde etik; “kişinin seçim, karar ve davranışlarını yönlendiren değerlere ilişkin kurallar” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Etik Bilimi ise, bu kuralların bulunması ve tarif edilmeleri ile ilgilenir. Görüldüğü üzere etik tanımı, temelinde değer kavramını da beraberinde getirmektedir.

Değerler, sahip olduğumuz temel inançlardır. Değerler, neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığımız ilkelerdir. Değerler, doğruyla yanlış, iyile kötüyü birbirinden ayırt ederken bize yol gösterirler. Bizim standartlarımızı oluştururlar. Değer, bir anlam / önem ilişkisini

● **Değerler:** Sahip olduğumuz temel inançlar.

● **Ahlak:** Bir inanç sistemine atfedilen ilke ve standartlar.

● **Etik Değerler:** Hareketlerimizi (eylemlerimizi) ve kararlarımızı etkileyen temel doğrular olarak özetlenebilir.

● **Kurum Kültürü:** Kurum kültürü ile etik arasında kuvvetli bir etkileşim vardır. Etik yönetimi, kurum kültürünün gelişmesine yardımcı olan ana etmenlerden birisidir.

Etik, farklı alanlarda, o alanın kimliği ile karşımıza çıkmaktadır. Medya etiği, spor etiği, tıp etiği, akademik etik, iş etiği gibi. Biz burada iş etiğini ele alacağız.

İş etiği kavramını açıklamak için pek çok tanım

## Sadece değer ve ilkelerin belirlenmesi ve belgelerin hazırlanması yetmez; kurumun temel anlayışının hayata taşınması için kurum kültürüne sindirilmesi gerekir.

kapsar. Birey değerleri öğrenerek, onları özümseyerek, mevcut sosyal hayata, topluma bilinçli bir şekilde katılır ve sosyal dünyanın içindeki hedefler, normlar ve yaşama biçimleriyle kişisel olarak özdeşleşir. Dolayısıyla toplumsal bilincin içine kabul edilmiş yerleşik değerler, gerek bireysel gerekse de kolektif eylemlerin en üst boyuttaki itici gücüdür. Bu açıdan değer, sosyal ve bireysel bir özellik taşır ve toplumlar arası değişkenlik gösteren bazı uygulamalar aslında benzer değerler için gösterilen değişik davranış biçimlerinden başka bir şey değildir. Kültürel anlamda da değerlerin tanımlanmasında farklılıklar görülür.

Gene etik ile yakından ilgili olan, bazen aynıymış gibi kullanılan ahlak (morality) ise temel önerme ve ilkelerden çıkarılan standartlar olarak tanımlanabilir. Toplumdan topluma değişkenlik gösterir.

Kısaca özetlersek;

yapılmıştır. Velasquez'e göre iş etiği ahlaki standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir. Bir diğer tanıma göre iş etiği, iş ortamında karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Bu konuda çalışmalar yapan Dr. Frank Navran iş etiğini, “kişinin hareketleri ve kararları ile neyin iyi, adil ve hakkaniyetli olduğuna ilişkin standardı tanımlayan bir dizi temel ilke veya değer arasındaki tutarlılık” olarak tanımlamaktadır.

İş etiği ile ilgili konuların ağırlıklı olarak gündeme gelmesi ABD’de 1960’larda başlamıştır. 1980’lerde ise gene ABD’deki büyük ölçekli işletmelerin bir çoğunda "Etik İlkeleri", "Etik Komiteleri", "Etik Hizmet içi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri" oluşturulmuştur. Benzer şekilde üniversitelerin yüksek lisans programlarında da yer almıştır.

Bugün gerek kamu, gerekse özel sektörde, başta halka açık kurumlar olmak üzere, giderek artan bir kabul gören etik yönetimi, son yıllarda ülkemizde de ilgi görmeye başlamıştır. Bazı kurum ve kuruluşlar etik komiteleri, etik sorumluları şeklinde yapılanmalarla, organizasyonlarına etik ile ilgili birimleri dahil etmişlerdir. Üniversitelerde de konu ile ilgili derslerin müfredatlara girdiği görülmektedir. Önümüzdeki dönemlerde etik ile ilgili çalışma ve yapılanmaların artarak devam edeceği beklenmektedir.

## 2. Etik yönetimi neden gereklidir?

Etik yönetimi çok boyutlu bir “güven ilişkisi”ni garanti etmek için önemli bir araçtır. Çalışanlar iş hayatı içinde etik doğruları, doğal olarak her zaman bilemeyebilirler. Bu bilinmezlik, çelişkili ve ikilemliler için özellikle geçerlidir. Dolayısıyla yazılı etik kod ve kuralların varlığı kurumlar için önemli ve gereklidir.

Etik kodların yazılması, kurumların yapılanmasının başlıca anahtarlarından biridir. Etik kodlar, politikalar ve davranış biçimleri, kurumların faaliyet alanlarına özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Etkin etik yönetimi aynı zamanda kamuoyuna karşı da bir taahhüttür. Sadece değer ve ilkelerin belirlenmesi ve belgelerin hazırlanması yetmez; kurumun temel anlayışının hayata taşınması için kurum kültürüne sindirilmesi gerekir.

Bu aşamada birey, kurumun etik anlayışını, ilke ve değerlerini, etik kodlarını bilme ve uygulama, bunu gündelik karar ve eylemlere yansıtma durumunda olacaktır. Böylece bireysel değerlerle kurumsal değerler arasında köprü oluşturma sürecinde kurumsal değer ve etik kodlara olan inanç ve destek pekişecektir.

Kurum ise, misyonunun dayandığı felsefeyi açık ve anlaşılır kılacak, böylece etik kodlarla iş yaşa-

mı arasında anlamlı ilişkiler kurma, model oluşturma fırsatını yakalayacaktır. Kurum içi iletişimin etkinliği, eğitim ve diğer tutundurma faaliyetleri ile kurum içi inanç oluşturma ve etik kodların yayılımını sağlanacaktır. Bu bir kültür değişimini de beraberinde getirecektir.

Davranış standartlarının belirlenmesi için gerekli olan etik kodların önemi, hukuki yaptırımların, kurumlarda iş yapma kurallarının, iç ve dış denetimlerin, görev ve sorumluluk tanımlamalarının ötesinde, tüm bu uygulamaları tamamlayıcı bir katma değer yaratmasındadır. Etik kodlara ilişkin örnek tutum ve davranışlar, her kuruma özgü olması gereken davranış ilkelerini gösterir.

Etik, rekabet de önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Ürün / hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, bilgi yönetimi gibi konular kurumlarda olması gereken standartları çoğunlukla yakalamış; dolayısıyla etik değerler rekabette öne çıkan unsur olarak görülmeye başlamıştır. Hisse değeri üzerinde ciddi etkileri olduğu düşünülmektedir.

2003 yılında dünya çapında yapılan, 2003 LRN and Wirthlin adlı çalışmaya göre ankete katılanların %80'i kurumların yasaya uyum ve etik davranışlarının satın alma kararları üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Aynı çalışmada üst düzey yöneticilerin %94'ü etik kurumların daha iyi

**İnsan kaynakları birimleri  
kurumun etik kodlarını misyon,  
vizyon ve değerlerinden  
hareketle yazılı politikalar  
haline getirirken (oluştururken)  
kurumda öncü bir rol  
üstlenmek durumundadır.**

yönetildiklerine ve doğal olarak kendilerine daha yüksek yatırım getirisi sağladıklarına inanmaktadır. Ayrıca Mc Kinsey'in 200 kurumsal yatırımcı arasında yaptığı "yatırımcı tercihi anketi"ne göre yatırımcıların %89'u, karşılaştırılabilir finansal verileri bulunan iki kurumdan etik kuralları belirli kurumun hisselerini alacaklarını söylemişlerdir.

Farklı coğrafya ve ülke değerlerinden farklı kurumların birbirleri ile iş yapabilmeleri, güven unsurunun olabilmesi, üretim / ticaretin sürdürülebilmesi için ortak bir dile ihtiyaç vardır. Etik yönetimi bu konuda ortak bir dil olma yolundadır. Çünkü bir kurum kendi etik kodunu yayınlarken, onunla iş yapılırken ondan yaklaşım olarak ne bekleyebileceğimizi açıklar, böylece küresel olarak üretim / ticaretin dolaşımı sağlanır. Sürdürülebilirlik için de etik değerler önemlidir. (Sürdürülebilir ticaret, sürdürülebilir ilişkiler gibi).

### 3. Kurumlarda etik ile ilgili çalışmalar nasıl başlatılmalıdır?

Bunu 3 aşamada toplamak olasıdır:

**1. Araştırma, kıyaslama, ön çalışma aşaması:** Başlangıç için benzer kurumlardaki etik değer, kod ve yönetim anlayışlarının incelenmesi ve gerekli kıyaslamaların yapılması yararlıdır. Amaç, örnek ilkeleri ve sunumları, kurumların bu konudaki yaklaşımlarını incelemek, tanımak olmalıdır. Bu aşamada kendi kurumunuz için başkalarının kodlarını kopyalamayı asla düşünmeyiniz. Kurumun üst düzey yöneticileri ile görüş alış verişini yapmak önemlidir. Konuyla ilgili olarak özellikle üst yönetimin belirleyeceği risk alanlarına dikkat etmek gerekir. Üst yönetimin desteği başarı şansını artırır. Gerektiği durumda kurum değerlerinin ne olması gerektiğine dair görüşlerin sorulduğu "Değerler Anketi"nin gerçekleştirilmesi önem taşır. Benzer şekilde kurumun vizyon ve misyonundan hareket ederek kurumu temsil edecek bir grup çalışanın

katılımı ile (örneklem) "Değerler Arama Konferansı"nın yapılması önerilebilir. Bu aşamada önemli olan çalışmaların, kurumun tümünü kapsamasının sağlanması ve sahiplenmeyi artırmaktır.

**2. Yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi:** Bu konudaki ilk faaliyetler İK biriminde başlayabilir ancak orada kalmamalı, bağımsız bir birim altında yapılmalıdır. Bu aşamada kurumun organizasyonuna Etik Yönetim Kurulu'nun (EYK) eklenmesi gerçekleşir ve EYK başkanı belirlenir. Bazı durumlarda yapılanma üst yönetime bağlı bir etik sorumlusu / etik yöneticisi şeklinde de olabilmektedir. Kurum Etik Yönetmeliği bu aşamada oluşturulur ve etik yönetiminin esasları belirlenir. Etik sorunlarla ilgili olası şikayet ve karar alma süreci açıklanır.

**Etik yöneticisinin görevleri şöyle özetlenebilir:**

- Yazılı etik ilkelerin belirlenmesi.
- Denetim ve kontrol sistemlerinin kurularak uygulama yöntemlerinin geliştirilmesi.
- Üst yönetimle koordinasyon sağlanması.
- Disiplin yönetmeliği (ödülleri ve cezaları).
- Etik ile ilgili eğitim & iletişim programlarının geliştirilmesi.
- Etiğin politika ve prosedürlere yansıtılmasını sağlamak.
- Etik liderlik.

**3. Duyurma ve benimsetme aşaması:** Etik Kod/İlke/Kuralların kurum genelinde duyurulması aşamasıdır. Yöneticilerin örnek davranışlar göstermesi, etik ilkelere dayanan kurum yazılı politikalılarının geliştirilmesi, politika kitapçığının düzenlenmesi, düzenli eğitimlerin planlanması, işe girişte imza ve oryantasyon eğitimleri, çalışanlara tanıtıcı eğitimler, sürekli gözden geçirmelere çalışanların dahil edilmeleri bu aşamanın ana unsurlarıdır.

Bu üç aşama, sürekli geri bildirim, gözden geçir-

me ve iyileştirmeler yoluyla dinamik bir süreç şeklinde ele alınmak durumundadır.

#### 4. Etik ile ilgili çalışmalarda İK'nın rolü nedir?

Yapılan araştırmalar günümüzde İK birimlerinin kurumların etik vizyonlarının eksikliğini ilk fark eden ve bu vizyonun kazandırılmasında liderlik yapan bölüm olduğunu gösteriyor. Bu doğal çünkü kurumdaki problemlerin çoğu "insan"la ilgili. İnsan kaynakları birimleri de bu konuda bir kılavuza ihtiyaç duyuyor. Etik kodlar çerçevesinde oluşturulan etik politikası bu konuda önemli bir yol gösterici durumda.

Kurumun etik değerlerinden hareketle etik politikalarını oluşturma görevi bizzat üst yönetimin işi. Ancak görülen o ki başlangıçta, insan kaynakları birimleri bu süreçte gerçekte üst yönetimin yapması gereken bir işi yapmakta, üst yönetim adına sürece liderlik etmektedirler. Başka bir deyişle, insan kaynakları birimleri kurumun etik kodlarını misyon, vizyon ve değerlerinden hareketle yazılı politikalar haline getirirken (oluştururken) kurumda öncü bir rol üstlenmek durumundadır.

Burada önemli soru İK birimlerinin bunu nasıl yapacağıdır? İK bu süreci yönetirken "katılımlı bir süreç" şeklinde organize etmelidir. Bu, etik ile ilgili yazılı politikaların katılımlı bir süreçle oluşumunu sağlamak demektir. Yazılı politikayı sadece İK birimi oluşturmamalıdır, bütün birimlerin bu sürece katılmalarını sağlamalıdır. Bunun için kurumda İK'nın liderliğinde tüm birimlerden katılımlı ekipler oluşturularak, kurumun etik politikası yazılı hale getirilmelidir. Bu katılımı organize edecek ve sağlayacak birim İK'dır. Bu aşamada kritik nokta üst yönetimin desteğinin tüm birimlerce hissedilmesini sağlamaktır.

Kurumun etik politikası yazılı hale getirilirken;

- Kurumun etik değerlerini yansıtmalı, ilkeler bazında olmalıdır.

- Basit, açık, anlaşılır ifade edilmelidir.
- Etik politikası "bütünleşik" olmalı, kurumun diğer politikaları ile bütünlük sağlamalıdır.

Etikle ilgili politikaların neden yazılı olmasına gerek vardır? diye baktığımızda ise şunları söyleyebiliriz;

- Eylemlerde meydana gelmesi olası sapmaları engeller.

- Koordinasyonu kolaylaştırır.

- İnisiyatif kullanmayı teşvik eder.

- Yönetimsel faaliyetlerin kalitesini belirlemede bir ölçek meydana gelmiş olur.

- Politika hareket şeklini belirlediği için herkes tarafından uygulanma ve izlenmesi gerektirdiğinden şeffaf uygulama söz konusu olur.

- Uygulamada tutarlılık sağlar. Yazılı politikaların olması bir gün başka, bir gün başka türlü cevap verilmesini ve davranılmasını önler.

Kurumun etik politikasının oluşumundan sonra kurum içindeki yayılımının sağlanması çok önemlidir. Kurumun etik politikalarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesine yardımcı olmak için etik eğitimleri verilmelidir. Ayrıca etik politikasının yayın ve ilanına yönelik tüm mecralar kullanılmalıdır (panolar, intranet, kitapçık şeklinde basım vb.). Etik eğitiminde uzmanlar, eğitimi kurum içi ve dışı uzmanların birlikte vermesini, karma bir yol izlenmesini önermektedir. Etik politikasının kurum içindeki yayılımında İKY'nin enstrümanları (performans değerlendirme, eğitim yönetimi vb) etkili araçlardır.

Amerika'da yapılan araştırmalar kurumların %73'ünde yazılı etik değerler ve standartların yayınlandığını, buna karşın sadece %61'inde çalışanlara etik standartlar konusunda eğitim verildiğini göstermektedir. Oysa etik eğitimi, kurumun kendi sağduyusunu yeniden tanımlamasına yardımcı olur.

Kurumda etik bölümü ya da kurulunun başlan-



gıçta İK Birimleri içinden doğup, sonra bağımsız birimlere dönüştüğü görülmektedir.

Kurumların etik politikaları, kurumsal bir beyanname ve üst yönetim tarafından duyurulması gerekir. Buna karşın etik politikasının oluşumu ve yayılımı sürecini ise üst yönetimin desteği ile insan kaynakları birimlerinin yönetmesi gerekmektedir.

## 5. Etik ikilemlerde izlenecek analiz ve karar alma yöntemleri ne olmalıdır?

Bununla ilgili olarak aşağıdaki gibi bir analiz bize yardımcı olacaktır:

- Durumla ilgili bilinen gerçekler nelerdir? Burada bilinen ve soruşturulması gerekenler de belirtilmelidir.
- Durumla doğrudan ilgili taraflar kimlerdir? Bu tarafların değerleri ve durumdan beklentileri nelerdir?
- Durumu başlatan (yaratana), tetikleyen temel davranış nedir?
- Durumda incelenmesi gereken etik kuralları listeleterek önceliklendirmek yararlıdır.
- Tarafların durumdan haksız kazanç elde etme olgusu mevcut mudur?
- Tarafların en az zarar göreceği, öncelikli etik kuralların göz önüne alındığı en iyi çözümler (çözüm alternatifleri) nelerdir / nedir?
- Çözüm alternatifleri tarafları nasıl etkilemektedir?

**İşyerinde etik kuralların yazılı olması, tutarlılığın sağlanması için ilk aşamadır. Böylece yayınlanan kurallar herkes tarafından bilinir.**

dir? Tüm taraflar için en az kayıp yaratacak çözüme odaklanmak önemlidir (kazan-kazan).

- Durumun gelecekte bir daha oluşmasını engelleyecek etik tedbir / tedbirler neler olabilir?
- İzlenecek hareket planı nedir?
- Karar / uygulama sonrası değerlendirme yapılması faydalıdır.

Bu akışı bir örnek üzerinde uygulayalım. Diyelim ki siz, bir şirkette insan kaynakları yöneticisi olarak görev yapıyorsunuz. Şirkette çalışan yüksek potansiyelli bir arkadaşınız kariyer fırsatlarının olmadığını düşünerek işten ayrılmak üzere olduğunu sizinle paylaştı. Bu hafta yapılan bir toplantıda onun yılbaşında terfi edeceğini öğrendiniz. Bu durumda ne yapmalısınız? Arkadaşınıza bu bilgiyi vererek kalmasını sağlamaya çalışır mısınız? Bu durumda şirketin gizli tuttuğu bir bilgiyi paylaşarak etik kuralları çiğnemiş olacaksınız. Bir başka yol ise, arkadaşınızın şirketten ayrılma kararını yöneticisi ile konuşarak, terfi bilgisinin onunla hızlı bir şekilde paylaşılmasını sağlamak ve kararını değiştirmek olabilir mi? Bu durumda da arkadaşınızın size ilettiği bir sırrını açıklamış olacaksınız.

Bu tür ikilemlerden sıyrılmanın en etkin yolu, olayın etik değerlendirmesinin doğru ya da yanlış olmasından çok, değerlendirmeyi oluşturan yaklaşımı belirlemek olmalıdır. Bu örneği yukarıdaki akış içinde değerlendirelim. Nasıl davranırsak, en doğru yolu izlemiş oluruz?

- Durumla ilgili bilinen gerçekler nelerdir?
  - Şirketten ayrılma kararı veren bir arkadaşınız bu kararını sizinle paylaşıyor.
  - Bu arkadaşınız kritik bir görevde mükemmel performans sergilemekte.
  - Siz, arkadaşınızın yılbaşında çok önemli bir göreve terfi edeceğini öğreniyorsunuz.
- Bu olayın tarafları kimlerdir?
  - İK yöneticisi olan siz.
  - Arkadaşınız.

## Bütünsellik, kurum değerleri ile etik kurallar arasında birlik olması ve benimsediğiniz bu kurallara uygun davranmayı kabul etmemiz demektir.

- Arkadaşınızın yöneticisi.

c. Durumu yaratan temel tetikleyici nedir?

● Arkadaşınızın şirketten ayrılma kararını sizinle paylaşması yaşadığınız ikilemleri oluşturan temel olaydır.

d. Durumda incelenmesi gereken etik kurallar: (Sizin davranışınızı etkileyen etik kodlar).

- Gizli bilgilerin hiç kimse ile paylaşılmaması.
- İK'nın herkese eşit mesafede kalarak iş yapması.
- Arkadaşlıkta güven ilişkisini zedelememek.

e. Tarafların durumdan haksız kazanç elde etme olgusu mevcut mudur?

- Mevcutta böyle bir durum görünmemektedir.

f. Tarafların en az zarar göreceği çözüm önerileri nelerdir?

- Çözüm 1: Arkadaşınla konuşmak.
- Çözüm 2: Yöneticisiyle konuşmak.
- Çözüm 3: Her ikisi ile birlikte konuşmak.
- Çözüm 4: Arkadaşınıza “git yöneticininle konuş, kariyerinle ilgili fırsatların olmamasının seni nasıl olumsuz etkilediğini belirt” demek olabilir.

● Yukarıda sıralanan etik kuralların çiğnenmediği ve arkadaşınızın şirkette çalışmasını sağlayacak çözüm ideal olanıdır. Çözüm 3 ya da Çözüm 4 önerilebilir.

g. Önerilen çözüm (en kötü durumda) tarafları nasıl etkileyecektir?

● En kötü durumda, arkadaşınız sizin tavsiyenizi dinlemeyip yöneticisi ile konuşmayabilir. Bu da sizin arkadaşınızın şirketten ayrılma planını onun yöneticisi ile paylaşmak durumunda bırakır. So-

nuçta, belki de arkadaşınız artık sizinle eskisi kadar sık ve samimi görüşmeyecektir.

h. Önleyici etik tedbir nedir?

- Kariyer ile ilgili görüş ve değerlendirmeler (olasılıklar dahil) yöneticiler ve çalışanlarla paylaşılmalı.
- İK bu konuda nasıl bir yöntem izleyebilir ve sistem geliştirebilir, incelenmeli.

i. Aksiyon planı:

- Şirket içi yazılı politikalarda, uygulamalarda konu ile ilgili bilgiler yer almalı.
- Kariyer yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri bu açıdan ele alınmalı.

Bu yaklaşımın yanısıra, etik olarak ikilemde kaldığımız durumlarda yapabileceğimiz başka şeylerden biri kaçınmak / sakınmak; bir başka deyişle, durumun içindeki oyunculardan biri olmamaktır. Diğer ise, bir uzman değerlendirmesine başvurmaktır. Konunun uzmanları bize ikilem gibi görünen durumlardan zararsız çıkış yolları sunabilirler. Sonuç olarak, birden fazla etik kuralın yarattığı ikilemli durumlarda doğru karar vermenin yolu, yazılı bir yaklaşımın, kapsamlı bir durum analizi uygulanması ile mümkün olabilecektir.

## 6. Sonuç

İş yerinde etik kuralların yazılı olması, tutarlılığın sağlanması için ilk aşamadır. Böylece yayınlanan kurallar bütünü herkes tarafından bilinir hale gelir. Bu ise davranışlarımız için genel çerçevenin ortaya konması demektir.

Etik kurallar kurumun misyon, vizyon, politikaları ile bütünlük içinde olmalıdır. Etik değerler, kurumun tüm sistemlerine kadar indirgenmelidir. Bütünsellik, kurum değerleri ile etik kurallar arasında birlik olması ve benimsediğiniz bu kurallara uygun davranmayı kabul etmemiz demektir.

Yöneticiler etik kuralların uygulanmasında karşı karşıya kaldıkları en büyük çıkmazın “kurumdaki

kuralları etik kurallar çerçevesinde yeniden belirleme zorluğu” olduğunu ifade etmektedirler.

Ancak kurumlar deneyim kazandıkça, sistemler daha olgun hale gelecektir. Başlangıçta etik ikilemlerde çözüm bulmakta isabetsiz kararlar verilebilir. Uzmanlar bunun çok doğal olduğunu ve cesaretin kırılmaması gerektiğini belirtiyorlar. Önemli olan deneyim kazanmak, kazanılan deneyimlerle olgunlaşan sistemler kurabilmektir.

Kurumların etik yönetimine geçiş sürecinde aşağıdaki noktalara dikkat etmeleri yararlıdır.

- Etik yönetimi bir süreçtir. Bu süreçte yaşananlar, sürecin çıktıları kadar değerlidir.
- İlkeler mutlaka politika ve prosedürlerle içiçe olmalıdır.
- İkilemleri baştan önlemek, etik ikilemleri halletmenin en iyi yoludur.
- Etik kararlar ekiplerle alınmalı ve alınan kararlar tüm kuruma duyurulmalıdır.
- Etik ilkeleri tüm yönetim yaklaşımları ile ilişkilendirmek hayati önem taşır.
- Program geliştirilmesi için tüm bölümlerden oluşan ekiplerin kurulması benimsemeyi artırır.
- “Etik davranmaya çalışırken bir kaç hata yapmak, hiç bir şey yapılmamasından daha iyidir” söylemini hayata geçirmek önemlidir. Çünkü süreç deneyimlerle olgunlaşacaktır.

Sonuç olarak; bir kurumun etik kurallara saygılı olduğunun bilinmesi;

- Nitelikli çalışanları kuruma çekecektir.
- Kurumun toplumdaki imajı güçlenecektir.
- Müşteriler bundan olumlu yönde etkileneceklerdir.
- Çalışanlar bu kurumda çalışıyor olmaktan gurur duyacaklardır.
- Kurumun verimliliği ve karlılığı olumlu etkilenecektir.

Benzer şekilde bir kurumda etik yönetiminin varlığı;

● Kurum içinde güven ortamının artması, kalite artışı (süreç, ürün ve insan), müşteri memnuniyeti artışı, paydaşların memnuniyeti artışı, çalışanların sadakat artışını,

- Kararlarda ve faaliyetlerde bütünsellik ve etkinliği,
  - İK sorunlarında azalma görülmesini,
  - Sürdürülebilir karlılığın olumlu yönde etkilenmesini,
- beraberinde getirecektir.

## KAYNAKÇA

- Dr. A. Kemal Tuğcu, Kurumsal Şirketlerde Etik Değerler ve Yönetimi, Seminer, PERYÖN, 2006, 2008.
- Peryön Etik Kurul Üyeleri (A. Kemal Tuğcu, Habibe Akşit, Türkan Kara, Mehmet Ünal, Şebnem Ergül, Aslı Üner), İş Dünyasında Etik, Panel/Bildiri, 14. İnsan Yönetimi Kongresi, 4-6 Ekim 2006, İstanbul.
- Veysel Atayman, Etik, Don Kişot Yayınları.
- Ali Midillili, Etik Liderlik, TEDMER.
- Martin Cohen, 101 Ethical Dilemmas, Routledge, 2003.
- Carter McNamara, Complete Guide To Ethics Management.
- Frank J. Navran, Etik ilkeler, ahlaki değerler ve değerler arasındaki fark nedir?
- Dr. Nuray Uzkesici, İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş.
- [www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm](http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm)