



Şebnem Ergül

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
Personel/İK Müdürü



Dr. Uğur Zel

Academiavia Koçluk, Danışmanlık
ve Eğitim Hizmetleri
Danışman-Eğitmen

Etik Olgunluk Ölçüm Modeli “Etikalite (Etiquality)©”

İş ortamında etik problemlerin çoğalması ile birlikte organizasyonların bu konuya olan ilgisi gün geçtikçe artmaktadır. “Toplumda genel kabul görmüş normlara uygun, işletme ortamındaki doğru davranışlar” olarak tanımlanmakta olan “iş etiği” tanımı bazı soruları da beraberinde getirmektedir:

- Doğru davranışlar nelerdir?
- Bu davranışları nasıl benimseyebiliriz?
- Yöneticiler, toplumda kabul görmüş doğru davranışları nasıl bilebilirler?
- Bu normlar ne dereceye kadar yönetsel davranışları etkileyebilirler?

Doğru davranışların neler olduğu konusunda büyük bir belirsizlik olmadığını söyleyebiliriz. Her ne kadar tartışılan yönleri olsa da, “etik kodlar” genel olarak kabul görmüş olduğundan bu belirsizlik azalmış durumdadır. Ancak, hangi davranışların “etik” olduğunu belirlemenin dışında işletme ortamında yöneticiler için iki önemli sorunun daha cevaplanması gerekmektedir:

- İşletme için nasıl bir etik yapı oluşturulmalı?
- Oluşturulan bu etik yapının etkinliği nasıl ölçülmeli?

Bu iki problem sahasının ikincisine çözüm bulmak amacıyla hazırlanan bu çalışma, bir organizasyonun “etik olgunluk seviyesi”nin bir model yardımıyla nasıl ölçümlenebileceğini konu almaktadır. Oluşturulan model aslında “iş mükemmelliği (business excellence)” amacına ulaşmak üzere oluşturulmuş bir diğer modeli “EFQM (European Foundation For Quality Management) Mükemmellik Modeli”ni baz almaktadır. “İş Mükemmelliği” modeli ile “iş etiği” kavramlarının nerede örtüştüğüne dair kritik kelime “mükemmellik (excellence)” ifadesinde gizlidir.

Felsefik açıdan düşünüldüğünde mükemmel olmanın ön şartları arasında “etik olmak” da vardır. İş mükemmelliği için etik olmak neden bu kadar önemlidir? Bu sorunun cevabını mükemmellik tanımının içinde bulmak mümkündür. Mükemmellik, bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve kuruluşla finansal ilişkisi bulunan herkesin) gereksinimleri arasında bir denge sağlayabilmeye ve bütün paydaşların gereksinim-

lerini karşılayabilmeye yönelik yapılan faaliyetlerin bütünüdür. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, mükemmelliğin yolu toplumu da kapsayan paydaşların tamamının tatmin seviyesini yükseltmekten geçmektedir. Bunu yaparken, etik kurallara uygun hareket etmek ve uzun vadeli yaklaşmak gerekir. Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

Sonuç odaklı yaklaşım, organizasyondaki tüm faaliyetlerin paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak maksadıyla yapıldığını kabul eder. Benzer şekilde EFQM mükemmellik modeli de mükemmele ulaşmak için, organizasyonun ve paydaşların uzun vadeli ihtiyaçlarının karşılanması için “etik” ve “sosyal sorumluluk” kriterlerinin uygulanması zorunluluğuna dikkat çeker.

Ölçümleme modeli geliştirmek için çalışmaların başlaması

Bir organizasyonun etik olgunluk seviyesinin ne olduğunu hem “bilinç seviyesi” hem de “uygulama” boyutlarıyla ölçümlemeye çalışan bir modelin oluşturulmasına yönelik çalışma tarafımızdan 2007 yılı başında başlatılmıştır. Oluşturulacak ölçüm ve değerlendirme modelinin EFQM Mükemmellik modeli üzerine kolaylıkla adapte edilebileceği düşüncesiyle daha önce böyle bir araştırma yapıp yapılmadığı araştırılmıştır. Literatürde bu niyetle hazırlanmış birkaç görüş yazısının olduğu fakat uygulamaya yönelik hazır bir modelin olmadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, Türkiye Kalite Derneği (KalDer)’nin konuyu sahiplenebilecek en uygun kuruluş olduğu düşüncesiyle ve bizlerin de yeterli tecrübeye sahip Kalite Büyük Ödülü değerlendiricileri olmamız sebebiyle modelin içeriğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların KalDer bünyesinde sürdürülmesi öngörülmüştür. Çalışmanın başlangıç aşamasında modelin adı “Etik Olgunluk Ölçüm Modeli “Etikalite (Etiquility)©” olarak belirlenmiş ve “European Business Ethics Network (EBEN)” 2008 yılı konferansında bildiri olarak sunulmak üzere kabul edilmiştir

Model kriterlerinin ölçülmesi

“Etik Olgunluk Ölçüm Modeli “Etikalite (Etiquility)©” modelinin içinde yer alan kriterlerin ölçümünde RADAR ölçeğine ilave olarak “PLUS Karar Verme Filtresi©” kullanılmaktadır. PLUS baş harflerin temsil ettiği şu boyutları kapsamaktadır:

P - Politikalara uyumlu (Policies): Organizasyonun politikalarına, presedürlerine ve yönetmeliklerine uyumlu mu?

L - Yasalara uygun (Legal): Mevcut kanun ve düzenlemeler kapsamında uygulanabilir mi?

U - Evrensel (Universal): Organizasyonun benimsediği evrensel ilke ve değerlere uyumlu mu?

S - Kendi (Self): Yaptığım benim kişisel olarak belirlediğim doğru, iyi ve adil tanımlarıma uyuyor mu?

PLUS ölçeği kişisel olarak uygulanabilecek bir karar doğrulama süzgeci şeklinde tasarlanmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinde yer alan 9 ana 32 alt başlık içinde yer alan kriterlerin RADAR mantığına ilave olarak PLUS ölçeği ile de değerlendirilmesi etik kavramının organizasyonel olduğu kadar kişisel olgunluk seviyeleri ile ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Tüme varım yaklaşımı ile, organizasyondaki tüm çalışanların birey olarak etik olgunluk seviyesi organizasyonel olgunluk seviyesini ortaya çıkaracaktır şeklinde bir düşünce ile değerlendirme yapılması öngörülmektedir.

Sonuç

Bir organizasyonun mükemmelliğe yakınlığını ölçmek maksadıyla kullanılan en geçerli model olan EFQM

Sonuç odaklı yaklaşım, organizasyondaki tüm faaliyetlerin paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak maksadıyla yapıldığını kabul eder. Benzer şekilde EFQM mükemmellik modeli de mükemmele ulaşmak için, organizasyonun ve paydaşların uzun vadeli ihtiyaçlarının karşılanması için “etik” ve “sosyal sorumluluk” kriterlerinin uygulanması zorunluluğuna dikkat çeker.

Mükemmellik Modeli’nin sağlam temellere oturtulmuş olması ve yapılan revizyonlarla sürekli bir gelişim göstermesi geldiği nokta itibarıyla çalışmalarımıza hazır bir alt yapı kazandırmaktadır. Bu düşünceyle, “Etik Olgunluk Ölçüm Modeli “Etikalite (Etiquility)©” modelinin oluşturulması maksadıyla tarafımızdan başlatılan çalışma Türkiye Kalite Derneği bünyesinde oluşturulan çalışma grubu ile devam edecektir. Modelin tamamlanmasını müteakip seçilen bir kuruluşta “pilot uygulama” yapılarak model test edilecektir. Bu pilot uygulamadan alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak son haline getirilecektir. ■