

PERYÖN

14. ULUSAL İNSAN YÖNETİMİ KONGRESİ 4 – 6 Ekim 2006

PANEL :

İŞ DÜNYASINDA ETİK

MODERATÖR : Dr. A. Kemal Tuğcu (Etik Kurul Başkanı)

KATILIMCILAR : (PERYÖN Etik Kurulu Üyeleri)
Dr. Habibe Akşit (Elginkan Holding)
Aslı Üner Dizdar (Türkcell)
Şebnem Ergül (İMKB)
Türkan Kara (Yönetim Danışmanı)
Mehmet Ünal (Yönetim Danışmanı)

PANEL PLANI :

1. Etik nedir ?
2. Şirketlerde etik ile ilgili çalışmalar nasıl başlatılır ve yönetilir ?
3. Etik ikilemlerde izlenecek analiz ve karar alma yöntemleri ne olmalıdır ?
4. Etik kuralların durumsallığı hakkında görüşümüz nedir ?
5. Etik ile ilgili yazılı politikaların oluşturulmasında İK Biriminin rolü nedir ?
6. Etik kuralların şirket uygulamalarını kısıtlayıcı etkisi var mıdır ?

A. Kemal Tuğcu:

Değerli katılımcılar, “İş Dünyasında Etik” konulu panelimize hoş geldiniz...
Bu Panelimizde - PERYÖN Etik Kurul Üyeleri olarak - kuruluşumuzdan beri geçen 4 yıl süresince elde ettiğimiz deneyimlerimizin ışığında, siz PERYÖN Üyelerimiz için yararlı - değerli bulduğumuz bilgileri paylaşmayı planladık.

İşe Etik'in en temel tanımını yaparak başlayalım : Etik, Evrensel Doğru'lardır ...

Dolayısı ile “iş hayatında etik” : İş hayatındaki evrensel doğruları ifade eder.

Çalışanlar söz konusu doğruları doğal olarak her zaman bilemeyebilirler. Bu bilinmezlik, sizlere biraz sonra açıklayacağımız çelişkili ve ikiliimli durumlar için bilhassa geçerlidir. Dolayısı ile Yazılı Etik Kod ve Kuralların varlığı şirketler için önemli ve gereklidir.

Bu gerekliliğe dikkat çektikten hemen sonra, şirketlerimizde etik çalışmalarına nasıl başlanır ve kurulan sistemler nasıl yönetilmelidir konusunda Türkcell'den Sayın Aslı Üner Dizdar'ın tecrübelerine kulak verelim. Sayın Dizdar aynı zamanda PERYÖN'ümüzün Etik Kodlarının ve sisteminin geliştirilmesi aşamalarında yer almış bir üyemizdir. Buyrun Sayın Dizdar ...

Aslı Üner Dizdar :

Etik Kodlar ve sistematığının gerek kurumlarda gerekse sivil toplum kuruluşlarında (STK) oluşturulması sürecinde temel bakış açısı olarak kurumsal yönetim ilkeleri olan vizyon, misyon, değerlerden yola çıkılması önerilmektedir.

Turkcell'de ve benzer olarak Peryön de; vizyon ve misyon tanımları ile başlayan bu süreci, kurumun kültürünü şekillendiren, kurumları birbirlerinden ayırt eden, çalışanların ya da üyelerin davranışlarına ışık tutan değerlerin katılımlı yöntemlerle (anket, arama konferansı vb.) belirlenmesi ile devam ettirdik. Bir sonraki adımda ise bu değerleri ayakta tutacak etik kodların belirlenmesini gerçekleştirdik.

Etik kodların STK ya da şirketlerde hayata geçirilmesi sürecindeki temel adımları ; kodların belirlenmesi, duyurulması, öğretilmesi, tutundurulması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olarak görebiliriz. Bu döngüde özellikle kodların belirlenmesi kritik bir adım olarak görülmekle birlikte, bu adım kodların tüm çalışanlar ya da üyeler tarafından etkili bir şekilde uygulanacağı anlamına gelmemektedir. Kodların gerçek hayattaki uygulama örneklerini, kişilerin bir aykırılık durumunu tespit ettiğinde nasıl davranmasını beklediğinizi, etik vakayı değerlendiren komite olarak nasıl ilerleyeceğinizi, hangi adımları izleyeceğinizi de tanımlamalı ve mümkün olduğunca şeffaf bir şekilde organizasyonun ilgili partileri ile paylaşmalısınız. Etik Kodların sahiplenilmesi ve içselleştirilmesi için öne çıkan diğer ön koşullar ise etik ilkelerin bilinirliklerinin, algılanma düzeylerinin ve gerçek hayattaki uygulanabilirliklerinin sürekli olarak ölçülmesi, kontrol edilmesi ve sonuçlara göre gerekli aksiyonların alınmasıdır.

Peryön Etik Kurulu olarak bizler de özellikle bu kritik noktaları adresledik. Etik Kurul yönetmeliğimiz ile Peryön Etik değerlerine aykırı bir durumun nasıl bildirileceğini, bu bildirimden sonra kurul un hangi şekilde değerlendirmesini yapacağını tanımladık. Ayrıca üyelerimizin Peryönlü olmanın gerektirdiği değerleri ve etik ilkeleri sahiplenmelerini sağlayacak şekilde öğretim , tutundurma ve iletişim faaliyetleri de yürüttük.

A. Kemal Tuğcu:

Geliştirilen Etik Kodlara uyum konusunda çalışanların eğitilmelerine ihtiyaç duyulmasının en önemli unsuruna dikkat çekmek istiyoruz: Olay sadece yazılan kodlara uyulması değil, birden fazla etik kuralın yarattığı ikilemliler durumlarda çalışanların nasıl karar vereceğinin bilinir hale getirilmesidir. Şimdi bu çelişkili durumlara ilgili örnekler ve bu durumlarda nasıl karar verileceğine ilişkin olarak geliştirdiğimiz yaklaşımları Sayın Mehmet Ünal'dan dinleyelim. Buyrun Sayın Ünal ...

Mehmet Ünal:

Etik konu ya da sorunlar ölüm kalım durumlarında değil, günlük hayatın her anında ortaya çıkabilirler. Evimizde klasik bir çalışma günü sabahımız; uykudan kalkıp banyoya gidişimizle başlar, elbiselerimizi giymemiz ve hızlı bir kahvaltı sonrasında

evden çıkıp işe gitmek üzere yola koyulmamızla devam eder. Şimdi bu aktivitelerin neresinde etik sorunlar var diyebilirsiniz. Gelin filmi geri saralım ve sabah yaptıklarımızı tekrar gözden geçirelim. Banyoda kullandığımız sabun acaba hayvanlar üzerinde test edilen ürünlerden mi? Yüzümüzü kuruladığımız havlu çevreyi kirleten deterjanlarla yıkanmış olabilir mi? Giydiğimiz kıyafetleri üreten şirketlerdeki işçiler kölelik şartlarında mı çalışıyorlar? Kahvaltıda yediğimiz yiyeceklerin arkasındaki şirketler Maliye Bakanlığı ile eksik vergi sorunlarını çözmeye çalışan şirketler mi?

Tüm bu aktiviteleri alışkanlıklarımızın bir parçası olarak yaparız ve üzerlerinde de pek fazla düşünmeyiz. Hatta etik olup olmadıklarını sorgulamak hiç aklımıza gelmeyebilir. Eğer her sabah yaptıklarımızı etik açıdan incelemeye başlarsak, belki de perdeleri kapatıp yataktan çıkmamak en doğru yol olabilir Acaba yorgan ve perdelere ilişkin sorunlar da var mıdır?

Gündelik hayatta her an etik bir soru ile karşılaşabileceğimiz gibi, birbiri ile çatışan ikilemler de sık sık ortaya çıkabilmektedir. Küçükken karnabahardan nefret ederdim. Karnabaharın tadının ötesinde, insanın barsağında yarattığı özel durum ondan nefret etmem için yeter de artardı bile. Ama evdeki menüde karnabaharı yemediğimde, sadece aç kalmakla kalmayıp, sokakta oynama hakkımı da kaybediyordum. Bu benim için gerçek bir ikilemdi: Zaten bir seçim yapıldığında, iyi bir şeyden vazgeçildiğinde ya da o seçimin ertesinde seçim ne olursa olsun kötü bir şey olacaksa, ikilemler ortaya çıkar. Karnabahar örneğini ele aldığımızda, karnabahar yemek ya da sokakta oynamamak bir seçimdi. Bir başka açıdan ise, sokakta oynamak ya da ağız tadımı ve barsaklarımı o korkunç tomurcuklu şeyden koruyarak karnabaharı yememek seçeneği ile karşı karşıyaydım.

Yaş ilerlediğinde ise bu tür ikilemler şekil ve içerik olarak farklı hallerde önümüze çıkarlar: Örneğin, her ikisi de arkadaşımız olan bir çiftten birinin diğerini aldattığını biliyorsak, bunu açıklamak gerekir mi acaba? Bir taraftan her zaman gerçeği söylemek diğer taraftan başkalarının hayatlarına karışmamak ve onlara zarar vermemek prensibinin yarattığı ikilemler de ne yapmalıyız? Bir başka örnek, bir kaç ay önce oynanan Dünya Kupası final maçında, ünlü Fransız futbolcusu Zidane'ın, kendisini tahrik etmesi ertesinde İtalyan futbolcu Materazzi'ye kafa atması ve kırmızı kartla oyun dışı kalması olabilir. Hakem kırmızı kartını sadece Zidane'a göstermekle doğru mu yapmıştır acaba? Zidane'a hakaret eden Materazzi'nin de cezalandırılması gerekmez miydi? Bir başka çarpıcı örnek de ötenazidir. İyileşme olasılığı olmayan bir hastanın hayatını uzatarak acısını sürekli kılmak, tıp biliminin acıyı dindirmek ilkesi ile ne kadar bağdaşmaktadır? Aynı zamanda, sınırlı kaynakları iyileşme şansı olmayan bir kişiye ayırıp, iyileşebilir durumda bir hastadan bu kaynakları yoksun kılmak ne derece doğru acaba? Bu odadaki profesyonelleri ilgilendirecek bir örnek de şu olabilir: Şirketin İK yöneticisisiniz, şirkette çalışan çok sevgili ve yüksek potansiyelli bir arkadaşınız kariyer fırsatlarının olmadığını düşünerek işten ayrılmak üzere olduğunu geçen hafta sizinle paylaştı. Bu hafta yapılan bir toplantıda onun yılbaşında terfi edeceğini öğrendiniz. Şimdi, şirket menfaatini korumak için arkadaşınıza bu bilgiyi vererek kalmasını sağlamaya çalışır mısınız? Bu davranışınız, şirketin hala gizli tuttuğu bilgiyi arkadaşınızla paylaşarak etik kuralları çiğnediğinizin ta kendisidir. Bir başka yol ise, arkadaşınızın şirketten ayrılma kararını yöneticisi ile konuşarak, terfi bilgisinin onunla hızlı bir şekilde paylaşılmasını sağlamak ve kararını değiştirmek olabilir. Burada da, sizin

sırdaşlığınıza güvenmiş sevgili arkadaşınızı hayal kırıklığına uğrattığınızın farkında mısınız?

Bu tür ikilemlerden sıyrılmanın en etkin yolu, olayın etik değerlendirmesinin doğru ya da yanlış olmasından çok, değerlendirmeyi oluşturan yaklaşımı belirlemek olmalıdır. Bir başka deyişle, neticeden çok “Hatice”nin sağlıklı olması gerekmektedir. Bu konuda bir metodolojiyi gelin bir örnekle birlikte inceleyelim: Biraz önceki İK yöneticisi örneğini hatırlarsak, o olayda sergileyeceğimiz farklı davranışların, aynı anda bir kaç etik norm ile çakışabileceğini görmüştük. Acaba nasıl davranırsak, en doğru yolu izlemiş oluruz? Gelin bakalım.

- Olayla ilgili bilinen gerçekler nelerdir? Şirketten ayrılma kararı veren bir arkadaşınız bu kararını sizinle paylaşıyor. Ayrıca, bu arkadaşınız kritik bir görevde mükemmel performans sergilemekte. İK yöneticisi olan siz, kısa bir süre sonra arkadaşınızın yılbaşında çok önemli bir göreve terfi edeceğini öğreniyorsunuz.
- Bu olayın tarafları kimlerdir? İK yöneticisi siz, arkadaşınız ve arkadaşınızın yöneticisi.
- Durumu yaratan temel tetikleyici nedir? Arkadaşınızın şirketten ayrılma kararını sizinle paylaşması yaşadığınız ikilemleri oluşturan temel olaydır.
- Durumda incelenmesi gereken etik kurallar: Gizli bilgilerin hiç kimse ile paylaşılması. İK'nın herkese eşit mesafede kalarak iş yapması. Arkadaşlıkta güven ilişkisini zedelememek gibi etik normlar bu durumda sizin davranışlarınızı etkileyecektir.
- Tarafların en az zarar göreceği çözüm önerileri nelerdir? Yukarıda sıralanan etik kuralların çiğnenmediği ve arkadaşınızın şirkette çalışmasını sağlayacak çözüm ideal olanıdır. Bu da, arkadaşınıza “Git yöneticininle konuş, kariyerinle ilgili fırsatların olmamasının seni nasıl olumsuz etkilediğini belirt” demek olabilir.
- 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. Sonuçta, belki de arkadaşınız artık sizinle eskisi kadar sık ve samimi görüşmeyecektir.
- Önleyici etik tedbir nedir? Kariyer ile ilgili görüş ve değerlendirmeler mutlaka yöneticiler ile de paylaşılmalı.
- Aksiyon planı: Şirket içi yazılı politikalarda, uygulamalarda “Kariyer ile ilgili görüş ve değerlendirmeler mutlaka yöneticiler ile de paylaşılmalı” ilkesinin yer almasını sağlamak.

Yukarıda açıklamaya çalıştığım yaklaşımın yanısıra, etik olarak ikilemde kaldığımız durumlarda yapabileceğimiz başka şeyler de var tabii ki. Bunlardan bir tanesi, kaçınmak / sakınmak. Bir başka deyişle, durumun içindeki oyunculardan biri olmamak. Doğal olarak böyle bir seçeneğin getireceği maliyeti de baştan hesaplamak gerekir. Kaçınmak ya da sakınmak o durumda herhangi bir şey yapmamayı öngörür ki, bazen bunun bedeli ağır olabilir. Etik ikilemlerden bir başka çıkış yolu da, durumla ilgili uzman değerlendirmesine başvurmaktır. “Bir elin nesi, iki elin sesi var” sözünün anlattığı gibi, konunun uzmanları bize ikilem gibi görünen durumlardan zararsız çıkış yolları sunabilirler. Unutmamak lazım ki, sunulan çıkış yolları konuşulan uzman kişiye

göre değişebileceği gibi, alınan uzman görüşleri bazen de durumu daha da karmaşık hale getirebilmektedir.

Sonuç olarak, birden fazla etik kuralın yarattığı ikilemli durumlarda doğru karar vermenin yolu, yazılı bir yaklaşımın, bir metodolojinin uygulanması ile mümkündür. Bu tür durumlarda, aşağıdaki soruları sorup gerekli analizleri yaparak doğru sonuca ulaşabiliriz:

- Olayla ilgili bilinen gerçekler nelerdir?
- Bu olayın tarafları kimlerdir?
- Durumu yaratan temel tetikleyici nedir?
- Durumda incelenmesi gereken etik kurallar
- Tarafların en az zarar göreceği çözüm önerileri nelerdir?
- Önerilen çözüm (en kötü durumda) tarafları nasıl etkileyecektir?
- Önleyici etik tedbir nedir?
- Aksiyon planı

A. Kemal Tuğcu:

Sayın Ünal ikilemli durumlarda çalışanların doğru davranışları belirleyebilmeleri için yazılı politikaların geliştirilmesine dikkat çekti. Öncelikle şu konuyu bir açıklığa kavuşturalım : Yazılacak politikalar hangi detayda yazılacaktır ? Etik Kuralların durumsallığı nedir ? Yazılı politikalarda bu durumsallık nasıl ele alınmalıdır ? Bu konuda sözü Sayın Türkan Kara'ya vermek istiyorum. Buyrun Sayın Kara ...

Türkan Kara:

Etik kurallarının durumsallığı hakkında görüşümüz nedir? diye baktığımızda şunları söylemek mümkün:

Etik kurallardaki durumsallık tutarsızlık ve bütünsellikten uzaklaşma demek değildir. Bu açıdan etik kuralların durumsallığı ile ilgili olarak önce etik tutumlara ve bütünsellik kavramına kısaca bakmak yararlı olacaktır. Etik tutum:

- Davranış ve faaliyetlere yön veren inanç ve değerler bütünüdür.
- Davranışlarımıza rehberlik eden değerler çerçevesidir.
- Söylemden çok, yaşanandır, eyleme bağlıdır.
- Yapmak ve yapmamaktır. Bazen bir şeyi yapmamanız daha da önemlidir, doğruları yapmak kadar yanlışları yapmamak ve yaptırmamak da önemlidir

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 kurallarda bütünsellik, şirket değerleri ile etik kurallar arasındaki birlik olması ve benimsediğiniz bu kurallara uygun davranmayı kabul ettiğimiz sistemine karşı dürüst olmak demektir.

Etik kuralların durumsallığında belki de en uygun örnek hukuk sistemidir. Hukuk kuralları vardır ancak her olayda, olayın özelliğine göre aynı kural farklı hüküm doğurabilir. Aynı şey etik kurallar için de geçerlidir. Sistem aynı şekilde işlemektedir.

Bu açıdan etik kuralları uygularken, onların durumsallığı hakkında Bob Nelson'un 6 aşamalı sistemine bakmak yardımcı olabilir:

1. Olayları uygun filtrelerden geçirerek değerlendirin. Filtreler (anlaşmalar, yasalar, etik kodlarınız, değerler ve politikalar gibi). (**E**valuate)
2. İnsanlara ve olaylara, belirlenmiş sınırlar içinde adil davranın. Adil davranmak, eşit davranmak demek değildir. (**T**reat)
3. Etik kural kontrolü yapın. Tereddütlü iseniz, iki kere düşünün. (**H**esitate)
4. Etik kural uygulandığında etkilenecek olanları bilgilendirin. (**I**nform)
5. Tutarlı bir iş ortamı yaratın. (**C**reate)
6. Danışın. Uygulamada bir tereddüt olduğunda danışın, araştırın. (**S**eed)

Çalışan olarak etik kuralları bilmek ve hangi durumda şirketimin nasıl davranacağını ve gerekli yaptırımları bilmek önem taşır. Çalışanların etik kuralları bilmesi, bunların yazılı politikalar şeklinde duyurulması herhangi bir durumda (etik kural ihlali vb.) bize yol gösterecektir.

Şirketlerin etikle ilgili politikalarını hangi detayda yazacakları ise onların şirket kültürü ve iş yapma biçimlerinin sonucu ortaya çıkar. Önemli olan etik politikaların anlaşılır bir şekilde yazılması ve yoruma imkan vermemesidir. Bazı şirketler çok ayrıntılı şekilde bazen prosedüre yakın şekilde politikalarını yazarken, bazı şirketler daha yalın yazmayı tercih edebilirler. Önemli olan etik politikanın şirket çalışanları tarafından bilinmesi ve hangi durumlarda nasıl sonuçlar ortaya çıkarabileceğinin kavranmasıdır.

A. Kemal Tuğcu:

Şimdi de sözünü ettiğimiz yazılı politikaların oluşturulması sürecinde İK Biriminin rolü hakkında Sayın Habibe Akşit'e kulak verelim. Buyrun Sayın Akşit ...

Habibe Akşit:

Etikle ilgili yazılı politikaların oluşturulmasında İK Biriminin rolü nedir ? diye bakıldığında yapılan araştırmalar günümüzde İK birimlerinin şirketlerin etik vizyonlarının eksikliğini ilk farkedenden ve bu vizyonun kazandırılmasında liderlik yapan bölüm olduğunu gösteriyor. Bu doğal çünkü şirketteki 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 durumunda.

Zaten politika kavram itibarıyla "bir eylem kılavuzu", yol göstericisi. Politika amaca başarılı bir şekilde varma çabalarını belirleyen ve yöneten ilkeler ve bunlardan doğan kurallar niteliği taşımakta ve bir hareket şeklini ifade etmektedir.

Şirketin etik değerlerinden hareketle etik politikalarını oluşturma görevi bizzat üst yönetimin işidir. Ancak görülen o dur ki, 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 şirketin etik kodlarını misyon, vizyon ve değerlerinden hareketle yazılı politikalar haline getirirken (oluştururken) şirkette 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 şirkette İK'nın liderliğinde tüm birimlerden ekipler oluşturularak, şirketin 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.

Şirketin etik politikası yazılı hale getirilirken;

- Kuruluşun etik değerlerini yansıtmalı, ilkeler bazında olmalıdır.
- Basit, açık, anlaşılır ifade edilmeli.
- Etik politikası “bütünleşik” olmalı, şirketin 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.
- İnsiyatif kullanmayı teşvik eder.
- Yönetimsel faaliyetlerin kalitesini belirlemede bir ölçek meydana gelmiş olur.
- Politika hareket şeklini belirlediği için herkes tarafından uygulanma ve izlenmesini gerektirdiğinden şeffaf uygulama sözkonusu olur.
- Uygulama tutarlılığını gözetir. Böylece yazılı politikaların olması bir gün başka, bir gün başka türlü cevap verilmesini ve davranılmasını önlenir.

Politikaların yazılı olması onların uyulması için ilk önemli adımdır.

Şirketin etik politikasının oluşumundan sonra şirket içindeki yayılımının sağlanması çok önemlidir. Şirketin 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 eğitimin şirket içi ve dışı uzmanların birlikte vermesini, karma bir yol izlenmesini önermektedir. Etik politikasının şirket içindeki yayılımında İKY'nin enstümanları (performans değerlendirme, eğitim yönetimi vb) etkili araçlardır.

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

Şirketlerin etik politikalarını oluştururken yaptıkları hataların başında ise başka bir şirketin etik politikasının olduğu gibi kopyalanması geliyor.

Şirkette etik bölümü ya da kurulunun başlangıçta İK Birimleri içinden doğup, sonra bağımsız birimlere dönüştüğü görülmektedir.

Son olarak kısaca diyebiliriz ki, şirketlerin etik politikaları, kurumsal bir beyannamedir ve üst yönetim tarafından duyurulması gerekir. Buna karşın etik politikasının oluşumu ve yayılımı sürecini ise üst yönetimin desteği ile insan kaynakları birimlerinin yönetmesi gerekecektir.

A. Kemal Tuğcu:

Çok fazla yazılı politika bürokrasi getirir, fazla etik iş hayatında sınırlayıcı etki yapar diye düşünenler var. Bu konuda bizi aydınlatır mısınız Sayın Şebnem Ergül ?

Şebnem Ergül:

Kurum kültürüne bağlı olarak iş'i kısıtlayıcı daha doğrusu başlangıçta iş'in hızını yavaşlatıcı bir etkisi ; ayrıca maliyeti artırıcı bir etkisi olabilir. CEO ların etik kuralların uygulanmasında karşı karşıya kaldıkları çıkmazın "şirketin kurallarını etik kurallar çerçevesinde yeniden belirleme zorluğu" olduğu ifade edilmekle birlikte, etik artık rekabette vazgeçilemez unsur haline gelmiştir. Ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, bilgi yönetimi gibi konular tüm kurumlarda olması gereken standartları yakalamış; etik değerler ise rekabet edilen unsur olarak ön plana çıkmaya başlamıştır.

Özellikle Sarbanes-Oxley'nin geçmesiyle şirketler kurumsal yönetim kuralları ve etik kurallarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmıştır. Kurumsal Hissedarlar Servisi ve Kurumsal Library gibi kuruluşlar kurumsal dürüstlüğü ölçmekte ve pek çok yatırım kararı bu tür derecelendirmeler dikkate alınarak yapıldığından hissedar değeri üzerinde ciddi etkisi olduğu düşünülmektedir.

2004 yılında yapılan bir ankette yöneticilerin %85 inin iş dünyasında etik ve yönetim konusunun;

- a. kurumsal yönetim
- b. kurumsal performans yönetimi
- c. kurumsal sosyal sorumluluk

şeklinde üç boyutlu olmak üzere gündemden düşmeyeceğini ancak bu konuda iş süreçlerinde gerçek ve önemli değişiklikler yapılması gerektiği konusunda görüş birliğine vardığını gösteriyor.

2003 yılında dünya çapında yapılan araştırmada 2003 LRN and and Wirthlin adlı çalışmaya göre ankete katılanların % 80'i şirketlerin yasaya uyum ve etik davranışlarının satın alma kararları üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtiyor.

Bu yüzden Integrity Institute gibi kuruluşlar kuruluyor ve şirketlerin dürüstlüğünü, dürüstlüğü ölçme yöntemlerini, risk analizi ile etik zeka sistemlerini ölçüyor.

Aynı çalışmada üst düzey yöneticilerin % 94'ü etik şirketlerin daha iyi yönetildiklerine ve doğal olarak kendilerine daha yüksek yatırım getirisi sağladıklarına inanıyor.

Nitekim Mc Kinsey'in 200 kurumsal yatırımcı arasında yaptığı "yatırımcı tercihi anketi"ne göre yatırımcıların % 89 u karşılaştırılabilir finansal verileri bulunan iki şirketten etik kuralları belirli ve yönetimi iyi şirketin hisselerini alacaklarını belirtiyor. Bu yüzden Dürüstlük Enstitüsü tarafından verilen kurumsal dürüstlük sertifikası aranıyor. Bu yakında bizim de başımıza gelecek...Hürriyet İK'da yer alan "yakında etik polisi kapımızı çalacak" haberi...

Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation tarafından yapılan bir ankete göre, yatırımcıların 1/3 ü alım satım kararlarını finansal olmayan verilere dayanarak alıyorlar. Bu kurum, 12 tane finansal olmayan veriden oluşan bir değer endeksi kullanıyor ve şirketleri değerlendiriyorlar. Sonuçta, geleneksel şirketlerin en

az yarısı bu 12 faktörden dokuzunu sağlıyor. Yüksek endeks değeri yüksek pazar değeri anlamına geliyor..

Yapılan yorumlar etiğin süs, geçici bir moda veya aksesuar olarak görülmesi yerine etiğin sistemik güç ve gerçeklik olma yolunda çok yol katettiği ve etik değerlendirme dönemine girildiği yönünde.

A. Kemal Tuğcu:

İş Hayatında Etik konusunu ele alan ve PERYÖN Etik Kurul üyelerimizin yer aldığı panelimizi burada kapatıyorum. Panelistlere katkılarından ve sizlere bizi dikkatle izlediğinizden dolayı teşekkür ederim.