



EDMER | Etik Değerler Merkezi Derneği |  
Yöneticilerin Gözüyle Etik

EDMER

TÜRK YÖNETİCİLERİN GÖZÜYLE ETİK

## İçindekiler

Önsöz.....	3
Yönetici Özeti.....	4
Araştırma Sonuçları.....	5
“Etik” Denilince İlk Akla Gelenler .....	5
Sosyal İlişkilerde Etik .....	7
Türk Toplumunda Etik .....	8
En Etik Toplular .....	12
Avrupa Birliği (AB) ve Etik .....	14
Gelecekte Etik.....	15
İş Hayatında Etik .....	18
İş Hayatındaki Etik Uygulamalar .....	22
EKLER.....	30
EK 1 Araştırmanın Detayları .....	30
Araştırmanın Amacı .....	30
Metodoloji .....	30
Örneklem.....	30

## Önsöz

Etik, kökenleri 2500 yıl öncesine kadar uzanan bir felsefe kavramıdır. Etik en yalın haliyle “nasıl yaparsak doğru davranırız?” sorusuna cevap bulma çabası olarak tanımlanabilir. Uygulama alanında etik sorunların incelendiği alt dallardan birisi de iş etiğidir. Örgütler her gün çalışan davranışları ve sınırlı kaynakların dağıtımını gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkan etik sorunlarla boğuşmaktadırlar.

Etik kavramını tartışmak günümüzün karmaşık, rekabetçi global ekonomik düzeninde yol gösterici görevini üstlenmiştir. Etik sorunlarına bulunan çözümler kaliteye, bireysel ve örgütsel performansa doğrudan etki ettiği için hayati bir önem taşımaktadır.<sup>1</sup>

Örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren, normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentilerin bir bütünü olan örgüt kültürü<sup>2</sup> çalışanların etik davranışlarının yönetilmesinde önemli bir unsurdur. İşletmelerde etik davranış, davranışlarla ilgili örgütsel standartların oluşturulması ile geliştirilebilir. Yöneticiler etik kültürler geliştirebilmek amacıyla uygun birçok yöntemler kullanmaktadırlar. Bu metodlar; etik kodlar geliştirmek, rehberlik edecek politikalar ve karar prosedürleri oluşturmak, yani örgütsel planlar hazırlamak, etik performans standartları geliştirmek ve etik eğitimi sağlamaktır.

Türkiye’de etik anlayışı bilincinin oluşturulması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlama misyonu ile 2011 yılında kurulmuş olan Etik Değerler Merkezi Derneği (EDMER); iş ahlâkı konularındaki bilgi, tecrübe, muhakeme, değerlendirme, karar verme ve doğru davranma becerilerini geliştirmek maksadıyla çeşitli aktivite ve çalışmalar yapmaktadır. Yöneticilerin nezdinde etik kavramını ve işletmelerde etik uygulamalarını sorgulamak üzere (EDMER, “Yöneticilerin Gözüyle Etik” araştırmasını Xsights Araştırma ve Danışmanlık işbirliğiyle gerçekleştirmiştir.

2012 yılında EDMER, etik kavramın 18-24 yaş arası gençler arasında etik algısını, duyarlılığını ve farkındalığını ölçmek üzere Xsights Araştırma ve Danışmanlık’ın yürüttüğü “Gençlerin

---

<sup>1</sup> NELSON, W. A., (2005), “An Organizational Ethics Decision-Making Process”, *Healthcare Executive*, Vol:20, No:4, July-August

<sup>2</sup> Schwartz, Howard ve Stanley M. Davis (1981), “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, *Organizational Dynamics*, 10(1): 30-48.

Gözüyle Etik Değerler” isimli bir araştırmaya öncülük etmiştir. 2013’de ise bu araştırma Türkiye’de yöneticilere uygulanmış ve onların toplumsal ve iş hayatında etik algısı incelenmiştir.

Bu raporda “Yöneticilerin Gözüyle Etik” araştırmasının sonuçları “Gençlerin Gözüyle Etik” araştırmasının sonuçları ile karşılaştırılarak paylaşılmaktadır.

## Yönetici Özeti

Etik denilince yöneticilerimizin aklına ‘ doğruluk, dürüstlük’ kavramları gelmektedir. Bu sonuçlar, geçen yıl, yine Xsights tarafından yapılan Gençlerin Gözüyle Etik Araştırmasının ‘ sonuçlarıyla karşılaştırılınca, yöneticilerin, etik kavramını gençlerden daha fazla tanıdıklarını gözlemlenmektedir. Yöneticiler, etik kavramının önemli olduğunun bilincindedirler. Araştırmaya katılanların % 68 ‘ si etik kavramın ‘ çok önemli’ , % 30 ‘ u ise ‘ önemli ‘ bulmaktadırlar; beşlik bir ölçekte etik kavramı 4,7 derecede önemli görülmüştür. Buna paralel olarak yöneticilerin % 92’si, etik olmayan davranışta bulunmaktan çekinmektedirler; bu oran bir önceki yıl, gençler arasında yapılan çalışmada % 31 olarak belirlenmiştir. **İki araştırmayı karşılaştırmaktan ortaya çıkan temel sonuç, iş hayatının gençleri etik konusunda bir anlamda ‘ eğittiğidir’; kuskusuz bu eğitimi iş hayatının öncesine taşımaktan, iş yaşamının kalitesi olumlu yönde etkilenecektir.**

Araştırmaya katılanlardan, farklı kurumlara etik puanı vermeleri talep edildiğinde, **hem yöneticiler, hem de gençler; üniversiteler, uluslararası ve ulusal şirketler, Türk Silahlı Kuvvetleri, Yargı ve STK’ ları etik kavramını uygulanan kurumlar olarak belirlemiş ve bu kurumlara ortalamanın üzerinde puan vermişlerdir.** Medya, kamu kurumları ve siyasi partiler, her iki paydaşta da ortalama puanın altında kalmışlardır. Yöneticilere ve gençlere etik buldukları ülkeler sorulmuş ve alınan sonuçlar karşılaştırılmıştır. Yöneticilerce göre İskandinav ülkeleri (Danimarka, İsveç ve Norveç) (%32,2) en etik toplum olarak değerlendirilirken, gençlere göre en etik toplum ABD’dir. Yöneticilerin AB’ye üyelik sürecinin etik gelişim açısından katkısını olumlu bulanların oranı (%56) bulmayanların oranına (%5,4) göre oldukça fazla iken; gençlerde bu süreci olumlu bulanlar (%28,4) ve bulmayanlar (%27,6) eşit olarak dağılmıştır.

Araştırmada iş hayatında etik konusu ayrıca sorgulanmıştır. Yöneticilerin % 92’si, iş hayatında etik olmayan davranışta bulunmakta çekindiklerini ifade etmişlerdir, bu oran gençler arasında % 42’dir. Yöneticilere göre iş hayatında en önem teşkil eden etik sorunu ise adaletsiz yönetimdir (%62,7). İşe alım ve terfiler, adaletsiz yönetimden ayrı olarak %40 tarafından belirtilmiştir. **En çok etik sorunuyla karşılaşılan bölümlerin sıralanması istendiğinde ise ilk üç sırada satış, pazarlama ve satın almanın yer aldığı görülmektedir.**

Araştırma kapsamında yöneticilere iş yerlerindeki mevcut etik uygulamalar sorulmuştur. Buna göre yöneticilerin:

- ✓ %73’ü iş yerinde etik bir kurum kültürü oluşturmak için çalışmalar yapıldığını,
- ✓ % 42’ i eğitimler düzenlediğini,
- ✓ % 39 ‘ u etik düdüğü çalma prosedürlerinin bulunduğunu,
- ✓ % 36’ sı etik kurulu oluşturduğunu,
- ✓ % 34’ ü yazılı etik kuralları olduğunu ve

✓ % 34 ' ü çıkar çatışması prosedürlerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir.

**Araştırmaya katılan yöneticilerin %84'ü iş hayatında etik ihlali içeren durumlarla karşılaşmıştır.** Bu kişiler, etik dışı tekliflerin yapıldığı durumlara en fazla devlet dairelerinin (%53), yerel yönetimlerin (%49) ve tedarikçilerin (%48) dâhil olduğunu belirtmiştir. İlk iki sırada devlet kurumlarının yer alması günümüz konjonktüründe manidardır.

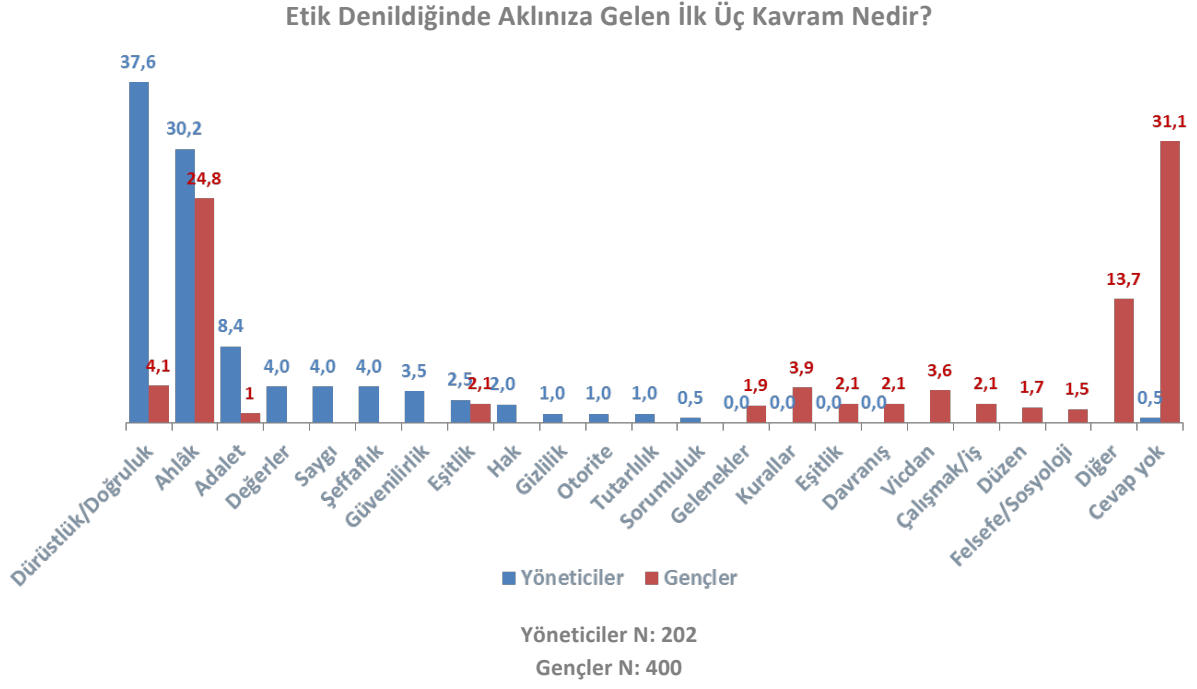
## Araştırma Sonuçları

### “Etik” Denilince İlk Akla Gelenler

Yöneticiler arasında etik ile en çok bağdaştırılan kavramlar “doğruluk ve dürüstlük” (%37,6) ve “ahlâktır” (%30,2). Bu kavramların dışında sırasıyla “adalet” (%8,4), “şeffaflık” (%4) ve “saygı” (%4) ve “değerler” (%4) yer almaktadır.

Gençlere de aynı soru sorulmuş ve en fazla “ahlâk” cevabı alınmıştır (%25). Etik kelimesi çoğu durumda ahlâk kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gençlere yapılan araştırma sonuçları buna paralellik göstermektedir.

Yöneticiler ile gençler arasında göze çarpan anlamlı farklılık cevap vermeyenlerin oranlarıyla ilgilidir. Yöneticilerde sadece % 0,5'lik kesim “etik” denildiğinde aklına hiçbir şey gelmediğini belirtirken, gençlerin ise yaklaşık üçte biri (%31,1) etik kavramı karşısında bir saptama yapamamıştır. Bu sonuçlar, bireylerin iş yaşamı öncesinde etik konusunda yeterince fikir sahibi olmadıklarını, etik kavramını ancak ahlâk ile açıklayabildiklerini göstermektedir. İş hayatında tecrübe edinmiş bireyler (yöneticiler) ise etik kavramı hakkında daha fazla öğrenebilmekte ve bu kavrama dürüstlük/doğruluk gibi başka anlamlar yükleyebilmektedirler. Dolayısıyla iş hayatı, kişiye kazandırdığı tecrübelerle etik kavramını daha yakından tanımak için var olan bir platform olarak görülebilir.

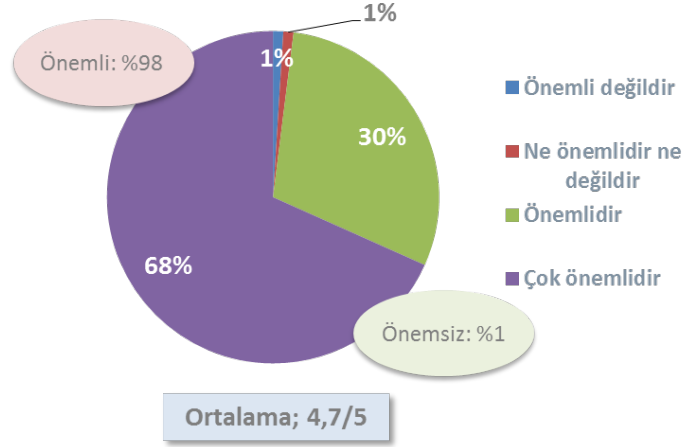


Yöneticilerin “etik” kavramını genelde ne derece önemli buldukları sorulmuş ve cevaplar 1’den (hiç önemli değil) 5’e (çok önemlidir) kadar olan bir puan ölçeğine göre verilmiştir. Sonuçlar, yöneticilerin genelde etik kavramına çok önem verdiğini (Ort. değer, 4,7/5) göstermektedir. Bu kavramı önemli bulanların oranının %98 olmasından, etiğe verdikleri değer anlaşılmalıdır.

Örneklem grupları arasındaki farklılıklara bakıldığında, etik kavramını genelde önemli bulanların kurumlarında daha fazla etik kültürü çalışmaları yapıldığı (%99,3) anlaşılmalıdır. Bu kişiler ayrıca iş hayatlarında daha fazla etik dışı davranışlarla karşılaşmıştır (%98,8).

#### Genel olarak hayatınızda etik ne derece önemlidir?

### «Etik» Kavramının Genelde Önem Derecesi



N: 202

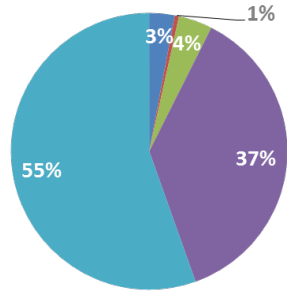
### Sosyal İlişkilerde Etik

Yöneticilere de gençlere de amaçları için etik olmayan davranışlardan ne derece çekindikleri sorulmuş cevaplar 1'den (kesinlikle çekinmem) 5'e (kesinlikle çekinirim) kadar olan bir puan ölçeğine göre verilmiştir. Bu soruda yöneticilerle gençlerin verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık mevcuttur. Yöneticilerin %93'ü amaçları için etik olmayan davranışlardan çekinirken, gençlerin sadece %31'i çekindiklerini belirtmiştir. Verilen cevapların oranlarına göre, gençlerin amaçları doğrultusunda etik dışı davranışlardan orta derecede çekindikleri (Ort. değer, 2,8/5), yöneticilerin ise kesinlikle çekindikleri (Ort. değer, 4,5/5) görülmektedir.

Bu sorunun sonuçlarından da iş yaşamının getirdiği tecrübelerin etik kavramına yaklaşımı etkilediği çıkarımı elde edilmektedir. Etik kavramını daha yakından tanıma olanağı olan ve etik dışı davranışların ne şekilde sonuçlandığını gören yöneticilerin amaç doğrultusunda etik dışı davranışlardan çekinmesi anlamlı bulunabilir. Öte yandan, bu kavrama yeterince hakim olmayan gençler ise, sonuçlarından bihaber olduğu etik dışı davranışlardan pek çekinmemeleri olağan karşılanabilir.

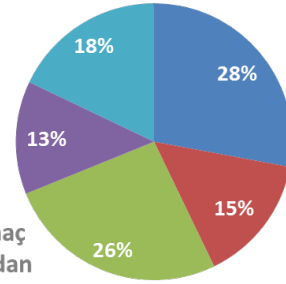
**Genel olarak hayatınızda etik ne derece önemlidir?**

**Yöneticilerin Amaç İçin Etik Olmayan Davranışlardan Çekinmesi**



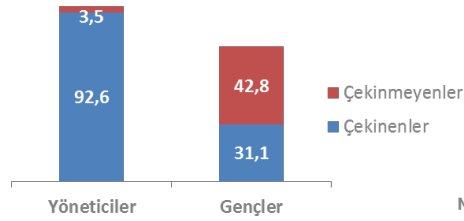
Ortalama; 4,5/5

**Gençlerin Amaç İçin Etik Olmayan Davranışlardan Çekinmesi**



Ortalama; 2,8/5

**Yöneticilerin ve Gençlerin Amaç İçin Etik Olmayan Davranışlardan**



N: 202

N: 400

Katılımcıların etik dışı davranışlar karşısında tepkileri ölçülmüştür. Verilen cevaplara göre yöneticiler en çok vicdanının sesini dinlemekte (%33), yasa ve yönetmeliklere uymakta (%29) ve konunun büyütmeden sonuçlanması için elinden gelen her şeyi yapmaktadır (%18).

**Sosyal ilişkilerinizde etik olmayan bir davranışla karşılaştığınızda genellikle nasıl tepki verirsiniz?**

**Yöneticilerin Etik Olmayan Davranışlara Tepkisi**



N: 202

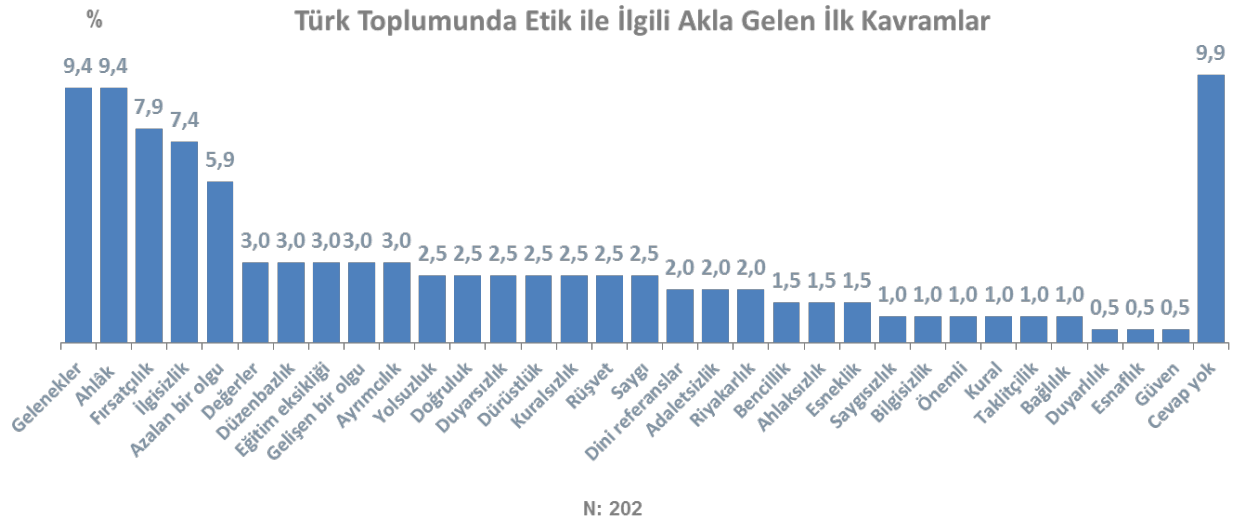
## Türk Toplumunda Etik

Yöneticilere Türk toplumu ve etik deyince akıllarına gelen kavramlar sorulmuştur. Cevaplar arasında oranı en yüksek olan ilk beş sırasıyla; “gelenekler” (%9,4), etik kavramı ile eş değer tutulan “ahlâk” (%9,4), “fırsatçılık” (%8), “ilgisizlik” (%7,4) ve “azalan bir olgu” (%6) cevabıdır.



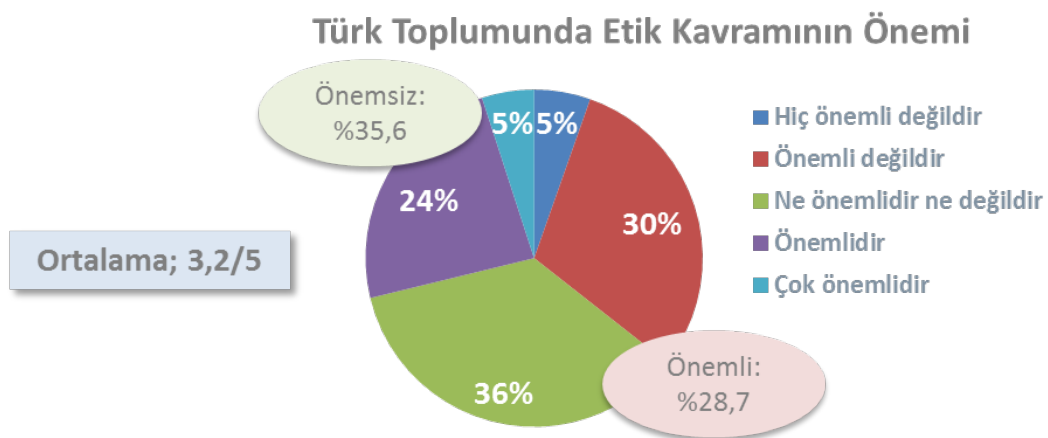
En çok verilen cevaplar arasında “fırsatçılık”, “ilgisizlik” ve “azalan bir olgu” gibi etik sorunların yer alması, yöneticilerin Türk toplumuyla ilgili etik kaygılarını yansıtmaktadır.

### Türk toplumu ve etik deyince aklınıza gelen ilk üç kavram nedir?

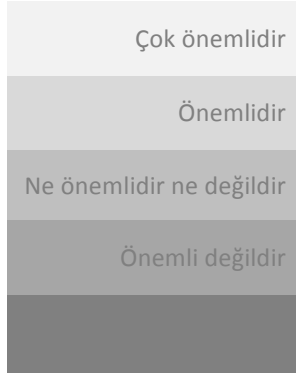


Yöneticilerin Türk toplumuyla ilgili etik kaygısına bağlı olarak Türk toplumunda etik kavramının önemini vurgulayanların oranı (%28,7), bu kavramın Türk toplumunda önemsiz bulunduğunu belirtenlerden (%35,6) daha azdır. Ortalama değerlendirme puanı (3,2/5) yöneticilerce Türk toplumunda etik kavramının orta derecede önemli bulunduğunu göstermektedir.

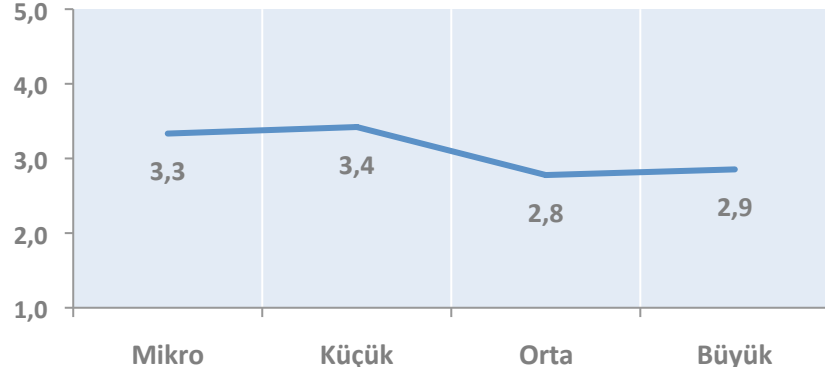
### Genel olarak toplumumuzda etik ne derece önemlidir?



Şirket büyüklüğü kırılımına bakıldığında; mikro ve küçük şirketlerde etik kavramının önemi (ort. değerler, 3,3 ve 3,4) diğerlerine göre daha ön plandadır. Şirket büyüklüğü arttıkça etiğe verilen önemin azaldığı (orta ölçekli ve büyük şirketler, 2,9 ) tespit edilmiştir.



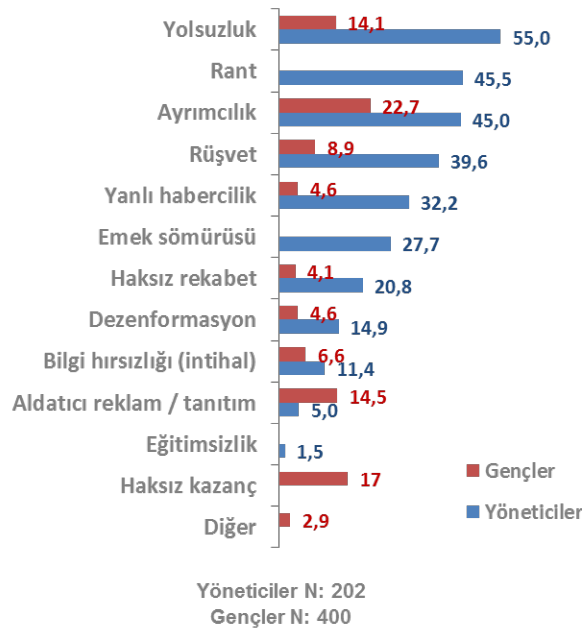
Şirket Büyüklüğüne Göre Etiğe Verilen Önem Ort. Değeri



Yöneticiler ile gençlerin Türk toplumunda gördükleri en önemli etik sorunu sorulmuştur. Yöneticiler en fazla yolsuzluk (%55), rant (%45,5), ayrımcılık (%45) ve rüşvet (%39,6) gibi daha çok parasal alanı ilgilendiren konuları sorun olarak görürken; gençler en fazla ayrımcılık (%23) ve haksız kazanç (%17) gibi sosyal konuları sorun olarak görmektedir. Yöneticilerin günlük iş yaşamında karşılaştıkları finansal sorunlar onları daha fazla parasal alanla ilgili etik sorunları düşünmeye itmesi beklenen bir sonuç olarak karşılanabilir. Aynı şekilde gençler ise günlük hayatlarında daha fazla aktif oldukları sosyal konular çerçevesinde etik sorunlara işaret etmiştir.

Ülkemizdeki en önemli üç etik sorunun ne olduğunu düşünüyorsunuz?

Türk Toplumunda En Önemli Etik Sorunları

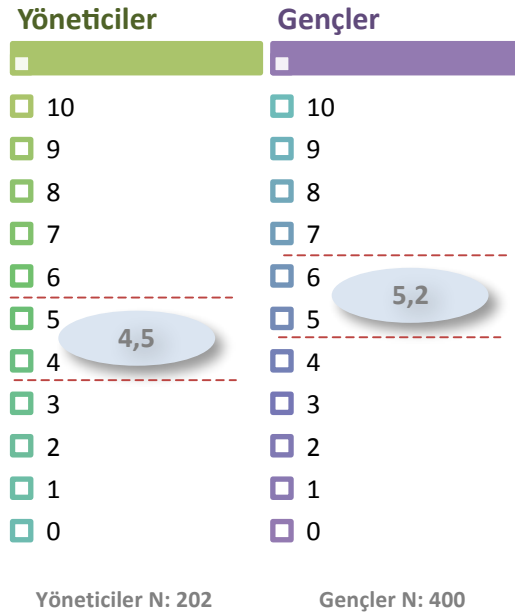


Kırılımlar bazında bu soru incelendiğinde, hemen hemen tüm pozisyonlardaki yöneticilerin en fazla yolsuzluğu, rantı, ayrımcılığı ve rüşveti Türk toplumunda en büyük etik sorunu olarak belirttiği tespit dirmiştir.

Bölümler arasında ise yönetim kurulu yolsuzluğu en büyük etik sorunu olarak görürken (%72), İK bölümü ayrımcılığı en büyük sorun olarak görmektedir (%60). En fazla fiziksel emeğin yer aldığı imalat bölümü ise emek sömürsünü en büyük etik sorunu olarak belirtmiştir (%44).

Türk toplumunda etikle ilgili diğer bir soru olan Türk toplumuna verilen etik notu değerlendirmesi 1'den (en düşük) ve 10'a (en yüksek) kadar uzanan bir puan skalasına göre yapılmıştır. Buna göre yöneticiler Türk toplumuna ortalama 4,5/10 etik puanı verirken, gençler, bir önceki çalışmada ise 5,2/10 puan vermiştir. Yöneticilerin daha az puan vermeleri, Türk toplumuyla ilgili etik kaygılarından kaynaklandığı düşünülebilir. Yöneticilerin ayrıca aynı puan skalasında Türk gençliğini etik açısından değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre yöneticiler Türk gençliğine 5,3/10 puan vererek, Türk toplumuna kıyasla gençlerden daha fazla etik değerler açısından umutlu olduklarını göstermişlerdir.

#### Türk toplumuna bir etik notu verecek olsaydınız notunuz ne olurdu?



Yöneticilerin kurumları etik açıdan değerlendirmesinde 10 üzerinden en fazla ortalama puanı uluslararası şirketlerin (7), STK'nın (6,4), ordunun (6,3) ve üniversitelerin (6) aldığı görülmektedir. Yöneticilerin ulusal şirketlere uluslararası şirketlerden daha az puan vermesi (5,3/10) Türk şirketlerin etik açıdan yeterince gelişmemiş olduğunu düşünmelerini göstermektedir.

Gençler ise en fazla öğrencilik yaptıkları kurum olan üniversitelere en yüksek etik puanını (4,7/10) vermekle beraber bu puan 1'den 10'a kadar olan cevap skalasında ortalamanın altında kalmaktadır. Gençlerin de yöneticiler gibi en fazla etik puan verdiği kurumlardan biri uluslararası şirketlerdir (4,5/10).

Her iki örnekleme de ortalama değer altında puan alan kurumlar medya (yöneticiler; 2,5/10, gençler; 3,1/10), kamu kurumları (yöneticiler; 3,8/10, gençler; 3,4/10), devlet yöneticileri (yöneticiler; 3,2/10, gençler; 3,5/10) ve siyasi partilerdir (yöneticiler; 2,6/10, gençler; 3,1/10).

Aşağıdaki kurumları etik değerlere bağlılık açısından değerlendiriniz

Ort.; 4,5

Ort.; 4

Yöneticiler		Gençler	
Uluslararası şirketler	7,0	Üniversiteler	4,7
Sivil toplum kuruluşları	6,4	Uluslararası şirketler	4,5
Ordu	6,3	Yerel yönetimler	4,4
Üniversiteler	6,0	Ulusal şirketler	4,4
Ulusal şirketler	5,3	Ordu	4,4
Yargı	4,8	Yargı	4,3
Kamu kurumları	3,8	Sivil toplum kuruluşları	4,3
Yerel yönetimler	3,5	Spor kulüpleri	4,1
Devlet yöneticileri / Hükümetler	3,2	Devlet yöneticileri / Hükümetler	3,5
Spor kulüpleri	3,1	Kamu kurumları	3,4
Siyasi partiler	2,6	Medya	3,1
Medya	2,5	Siyasi partiler	3,1

N: 202

N: 400

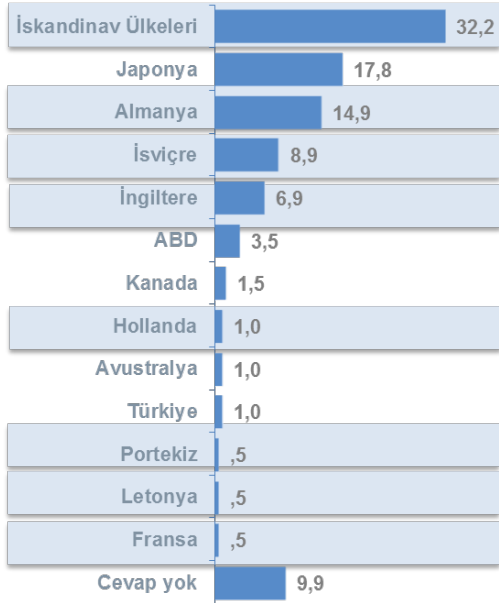
### En Etik Toplumlar

Yöneticilere ve gençlere etik buldukları ülkeler sorulmuş ve alınan sonuçlar karşılaştırılmıştır. Yöneticilerce göre İskandinav ülkeleri (Danimarka, İsveç ve Norveç) (%32,2) en etik toplum olarak görülmektedir. Gençler ise ilk sırada ABD'yi (%22,1) en etik toplum olarak görürken,

İskandinav ülkelerinden İsveç (%5,9) ve Norveç'i (%5,3) etik toplum sıralamasında son sıralara yerleştirmişlerdir. Her iki grupta da etik bulunan toplumların çoğunluğu Avrupa ülkeleridir.

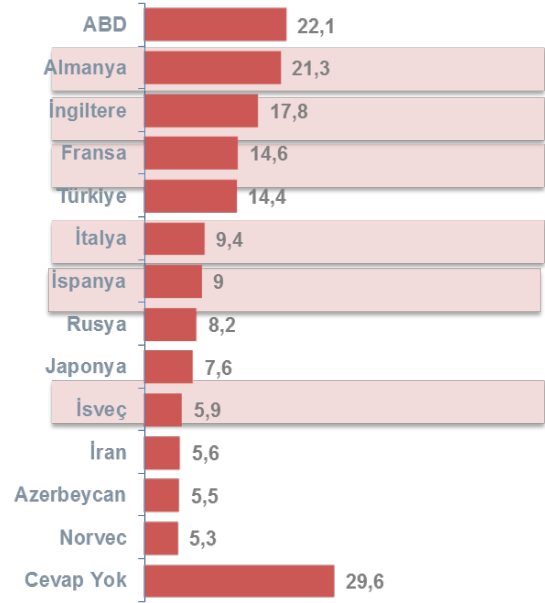
Hangi ülke toplumunun en etik toplum olduğunu düşünüyorsunuz?

Yöneticiler Tarafından



N: 202

Gençler Tarafından



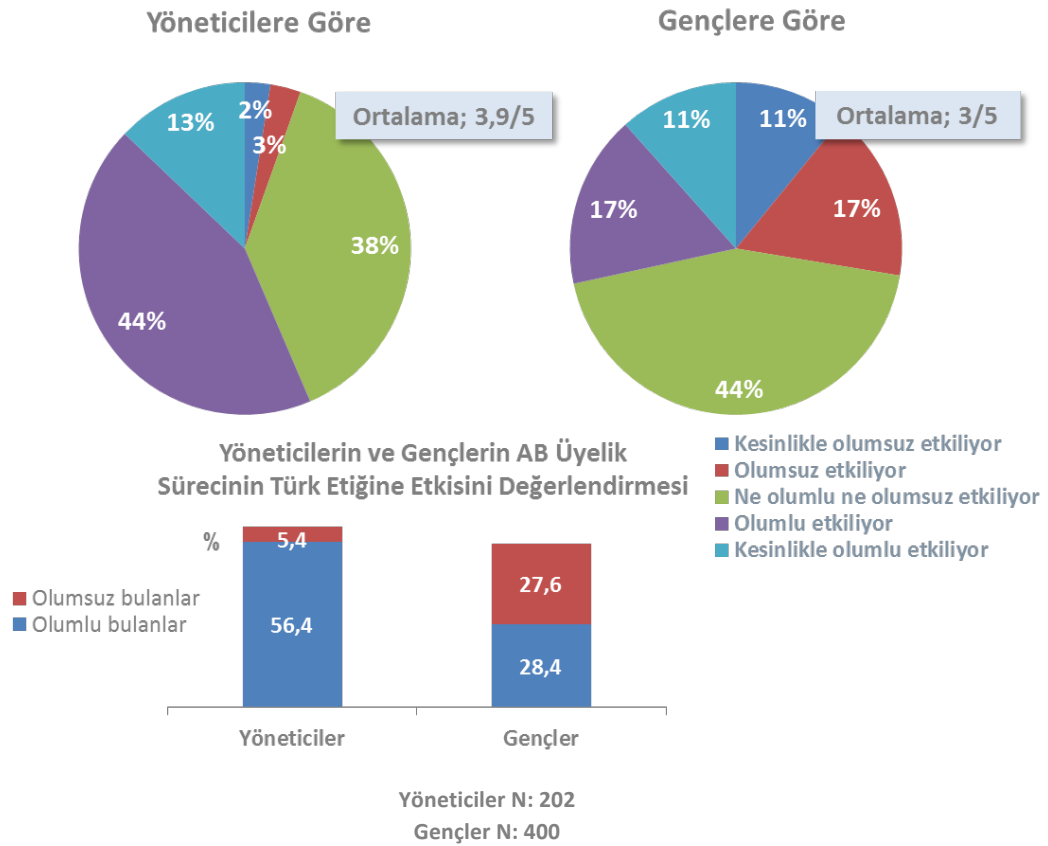
N: 400

## **Avrupa Birliği (AB) ve Etik**

Yöneticilere AB'ye üyelik sürecinin Türkiye'deki etik ile ilgili konularda ilerlemeyi nasıl etkilediği sorulmuş ve ortalama olarak (Ort., 3,9/5) olumlu etki ettiği cevabı alınmıştır. Kurumunda etik kültür oluşturulmaya çalışılan yöneticiler (%60) AB üyelik sürecinin Türkiye'ye olumlu etki edeceğini düşünmektedir. Aynı fikirde olan yöneticilerin çoğunluğu yönetim kurulundandır (%79).

2012'de araştırmaya katılan gençlerde ise %44 etik kavramını AB'ye üyelik süreciyle ilişkilendiremediği görülmüştür. Bununla birlikte üyelik sürecinin etik ilerlemeye olumlu katkı yaptığını düşünen gençlerin oranı %28 olurken, olumsuz etkilediğini düşünenlerin oranı %27,6 olmuştur. Tablolarda görüldüğü üzere yöneticilerin AB'ye üyelik sürecinin etik gelişim açısından katkısını olumlu bulanların oranı (%56) bulmayanların oranına (%5,4) göre oldukça fazla iken; gençlerde bu süreci olumlu bulanlar (%28,4) ve bulmayanlar (%27,6) eşit olarak dağılmıştır.

**AB'ye üyelik süreci sizce ülkemizdeki etik ile ilgili konularda ilerlemeyi nasıl etkiliyor?**

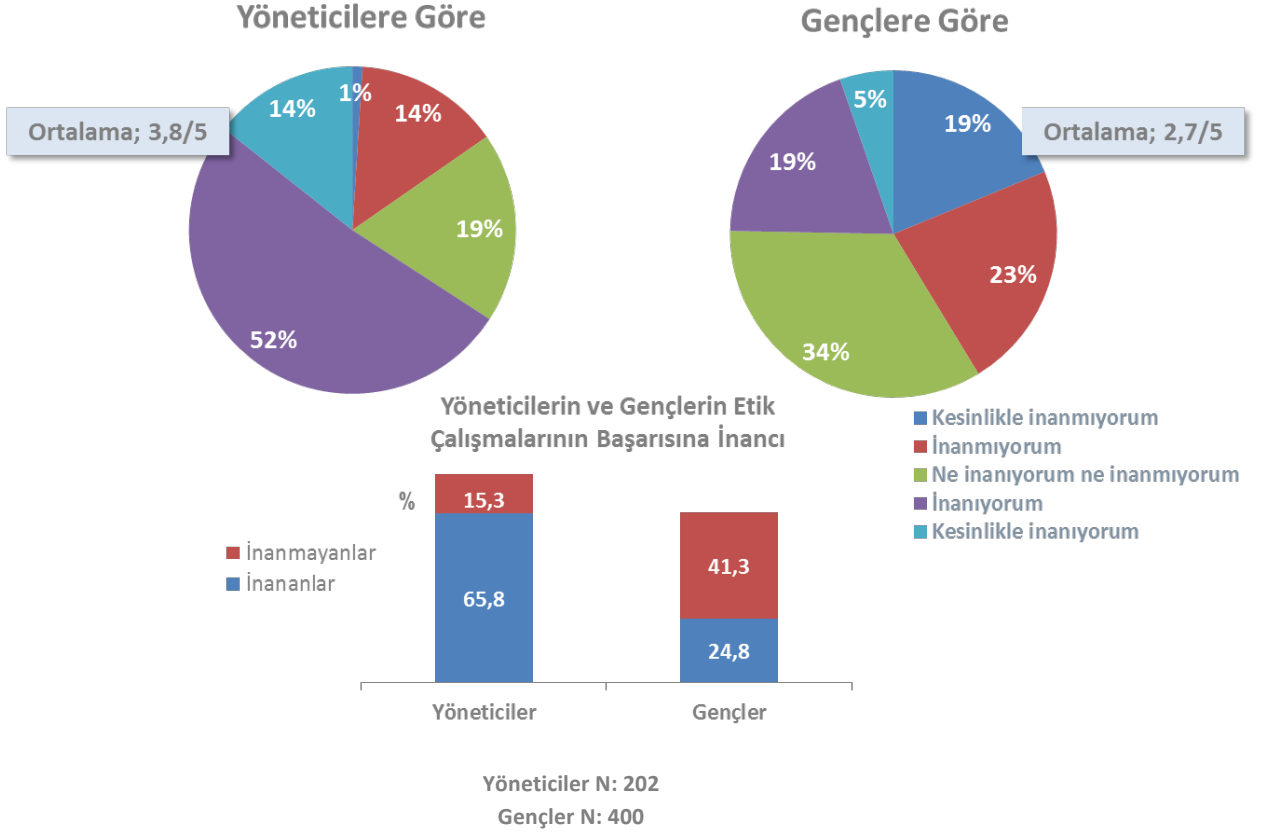


## Gelecekte Etik

Araştırmaya katılan gençlerin Türkiye’de etik ile ilgili geleceğe dair beklentileri mevcut algılarıyla paralellik göstermektedir. Öyle ki gençlerin %41,3’ü Türkiye’de etik değerlerin iş hayatında ve toplumsal/sosyal ilişkilerde hakim kılınabilmesi için yapılacak çalışmaların başarılı olacağına inanmadıklarını belirtmiştir. Bu çalışmaların başarılı olacağına inananların oranı ise %24,8 ile sınırlı kalmıştır.

Yöneticilerin ise gençlere göre daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir (Ort., 3,8/5). Katılımcıların %65,8’i yapılan çalışmaların başarısına inanmaktadır.

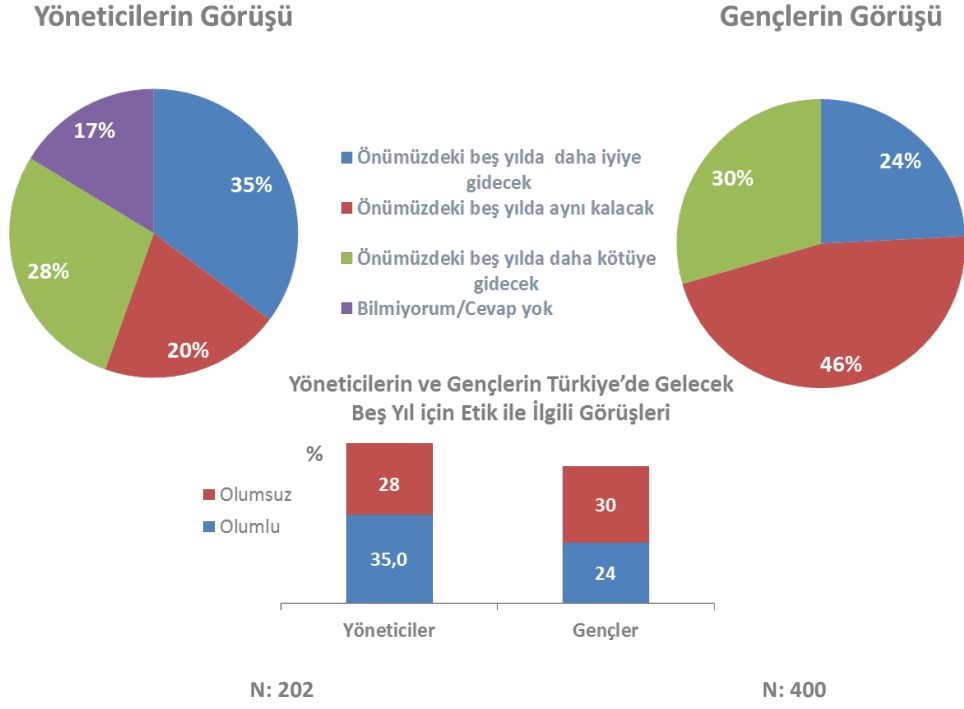
**Etik değerlerin toplum genelinde hâkim kılınabilmesi için yapılacak çalışmaların başarılı olacağına inanıyor musunuz?**



Araştırmaya katılan yöneticilerin ülkedeki etik seviyesi ile ilgili ifadelerden arasında gelecek beş yılda etik seviyenin daha iyiye gideceği en fazla oranı almıştır (%35). Tam tersini düşünenlerin oranı her ne kadar %28 olsa da, yöneticilerin gelecekteki etikle ilgili olumlu düşünceleri bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yönetici pozisyonunda çalışanlar, daha üst düzey pozisyonundaki yöneticilere göre daha fazla olumsuz düşünürken (%45,3); etik kurum kültürü çalışmaları yapan şirketlerin yöneticileri daha fazla olumlu düşünmektedirler (%39).

Ülkemizdeki etik seviyesi ile ilgili ifadelerden hangisi görüşünüzü daha iyi yansıtmaktadır?





Yine gençlerin ülkemizdeki etik davranış uygulanabilirliği ile ilgili önümüzdeki beş yıla dair görüşleri sorulduğunda bir önceki sonucu destekleyen sonuçlar çıktığı görülmektedir. Buna göre gençlerin %29,5'i etik davranışın uygulanabilirliği ile ilgili mevcut durumun önümüzdeki 5 yılda daha kötüye gideceğini düşünmektedir. Bununla birlikte gençlerin %46,3'ü mevcut durumun önümüzdeki beş yılda aynı kalacağını düşünürken yalnızca %24,2'si daha iyiye gideceğini düşünmektedir.

Yöneticiler ile gençlerin gerek AB'ye üyelik sürecinin, gerekse yapılan etik çalışmalarının; gelecekte Türkiye'nin etik seviyesine etkisiyle ilgili düşünceleri arasında anlamlı farklılıklar göze çarpmaktadır. Yöneticiler yapılan çalışmalardan ve gelişen süreçlerden umutlu iken gençlerin bu konuya daha karamsar yaklaşmaktadır. Bunun nedeni, yöneticilerin iş yaşamında uygulamaların etik gelişmelere yol açabileceğini görmesi; gençlerin ise henüz bunu deneyimlememiş olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

## İş Hayatında Etik

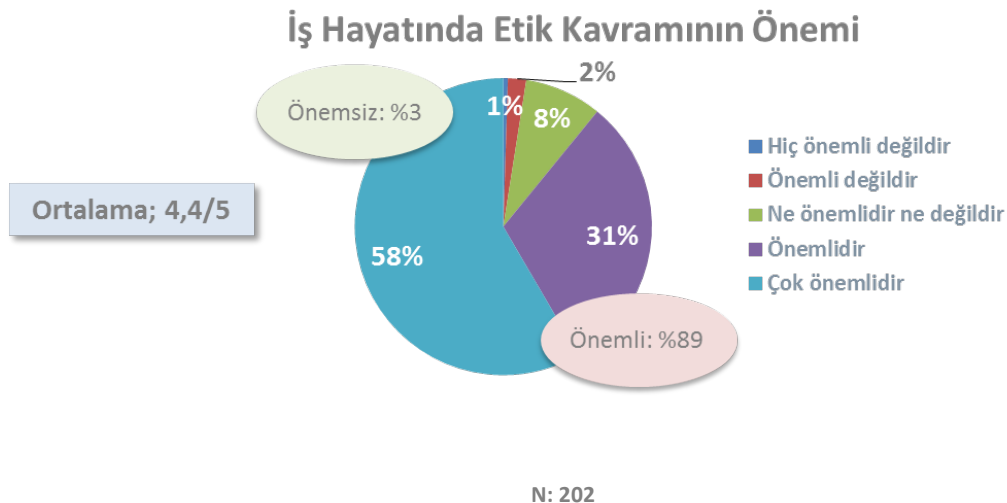
Daha önce genel hayatta etik için sorulan “ilk akla gelen kavram” sorusu iş hayatı için sorulduğunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Yöneticilerin iş hayatında ‘etik’ denildiğinde bu sefer ahlâk ilk sırada değil, dördüncü sırada (%4,5) yer aldığı görülmektedir. İlk üç sırada sırasıyla dürüstlük (%15), adalet (%14) ve ayrımcılık (%7) yer almaktadır.

İş hayatı ve etik deyince aklınıza gelen ilk üç kavram nedir?



Yöneticilere göre iş hayatında etik kavramının önemi (%89) genel hayattaki öneminden (%98) daha azdır.

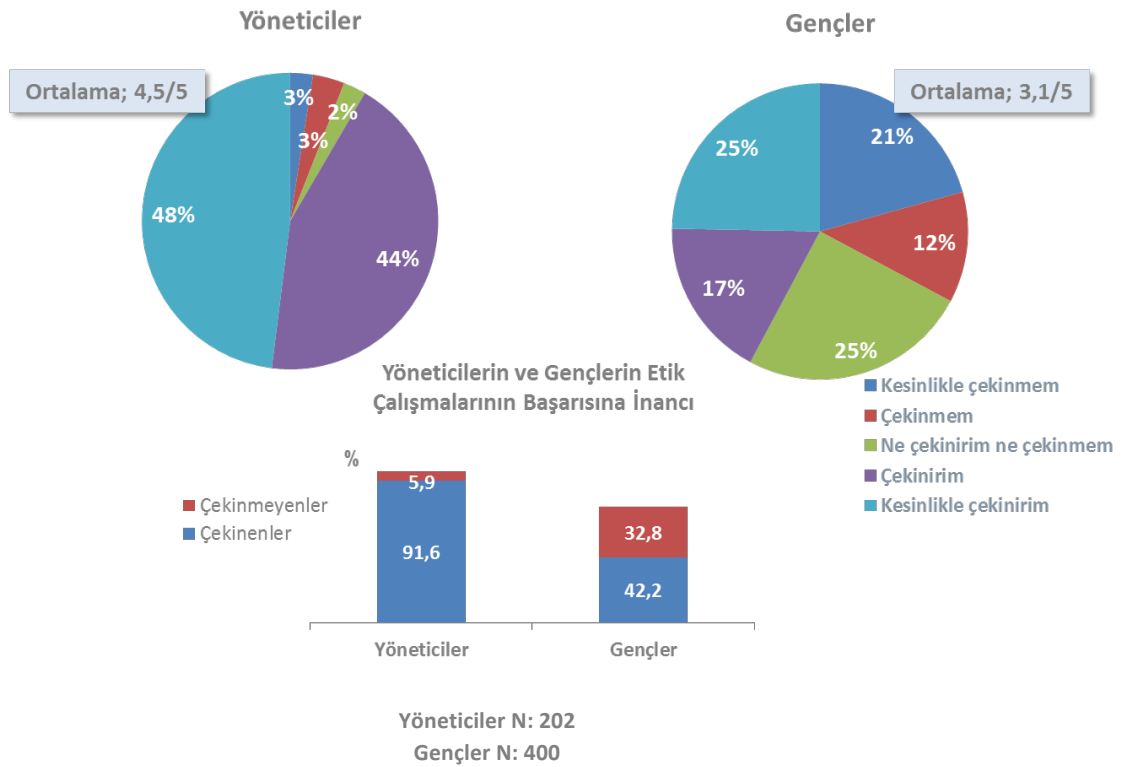
Genel olarak iş yaşamında etiğin önemi ne derecedir?



2012’de gençlere, 2013’de yöneticilere “İş yaşamınızda/kariyer yolunuzda amacınıza ulaşabilmek için etik olmadığını düşündüğünüz tutum ve davranışları uygulamaktan ne derece çekinmezsiniz?” diye sorulmuştur. Aynı soru genel yaşama da önceden yönlendirilmiş ve benzer sonuçlar alınmıştır. Buna göre yöneticiler genel yaşamda olduğu gibi iş hayatında da amaç uğrunda etik dışı davranışlardan çoğunlukla çekinmektedirler (%91,6).

Gençler ise önceki soruya benzer bir şekilde kariyer hayatında da etik dışı davranışlardan yöneticilerden daha az derecede çekindiklerini belirtmişlerdir (Ort., 3,1/5).

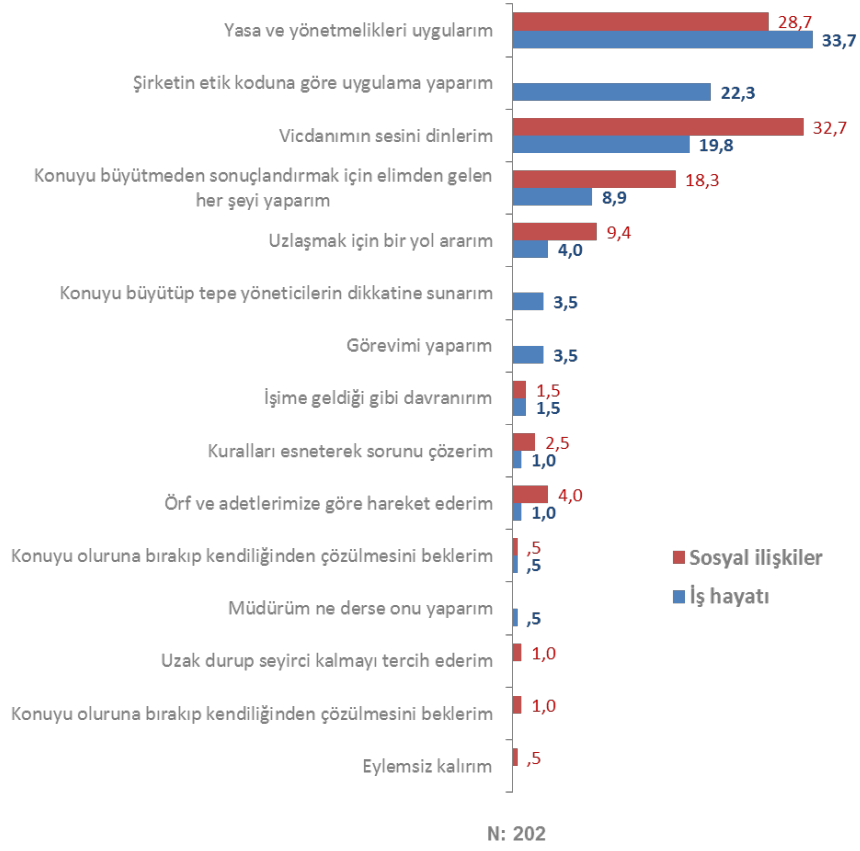
**İş yaşamınızda amacınıza ulaşabilmek için etik olmadığını düşündüğünüz tutum ve davranışları uygulamaktan ne derece çekinmezsiniz?**



Yöneticilere daha önce sorulan sosyal ilişkilerde etik dışı durumlar karşısında verilen tepki, iş hayatında aynı durum karşısında da sorgulanmıştır. Araştırma kapsamında yöneticiler, her iki alanda da iş hayatında karşılaştıkları etik ihlali içeren durumlar karşısında öncelikle kurallara ve yönetmeliklere uydıklarını (%33,7 ve %28,7) belirtmiştir. Yönetici grupları açısından farklılıklara bakıldığında, tepki olarak konuyu büyütüp tepe yöneticilerin dikkatine sunarlar daha çok işte etik daha önemlidir diyenlerdir (%11,5).

İş hayatınızda etik olmayan bir davranışla karşılaştığınızda genellikle nasıl tepki verirsiniz?

### İş Hayatında Etik Olmayan Davranışlara Tepki



Yöneticilere göre iş hayatında en önem teşkil eden etik sorunu ise adaletsiz yönetimdir (%62,7). İşe alım ve terfiler, adaletsiz yönetimden ayrı olarak %40 tarafından belirtilmiştir.

İş hayatında gözlemediğiniz en önemli üç etik sorununun ne olduğunu düşünüyorsunuz?

### İş Hayatında En Önemli Etik Sorunlar



N: 202

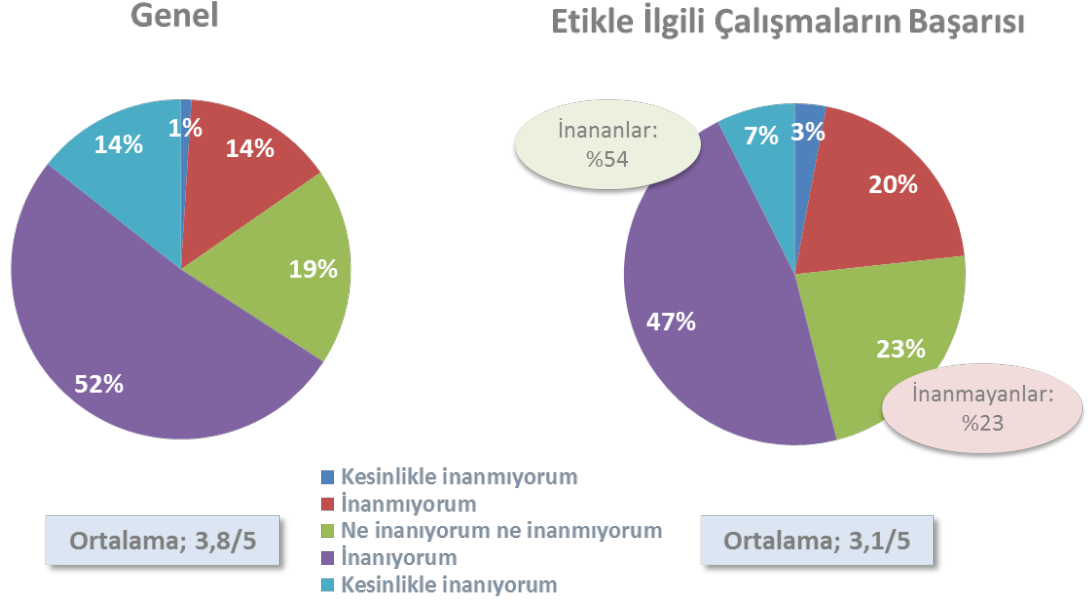
Çalışılan pozisyonlara göre bakıldığında, rüşvet en fazla genel müdür (%31) ve yönetim kurulu (%33) gibi üst düzey yöneticiler tarafından işte önemli sorun olarak görülürken; emek sömürüsü kariyerine yeni başlayan yöneticiler (%54) için en önemli sorun olarak görülmektedir. Ayrıca kurumunda etik kültür çalışması yapılmayanlar (%57) en fazla işe alım ve terfiyi önemli bir etik sorunu olarak belirtmişlerdir.

İş hayatında gözlemediğiniz en önemli üç etik sorununun ne olduğunu düşünüyorsunuz?

	Yönetim kurulu	Genel müdür	Direktör/ Koordinatör	Müdür	Yönetici
1	Adaletsiz yönetim	Adaletsiz yönetim	Adaletsiz yönetim	Adaletsiz yönetim	Adaletsiz yönetim
2	Yolsuzluk	Haksız rekabet	Emek sömürüsü	İşe alım ve terfiler	Emek sömürüsü
3	Haksız rekabet	Ayrımcılık	Haksız rekabet	Ayrımcılık	İşe alım ve terfiler

Yöneticilerin iş hayatında etik çalışmalarının başarılarına inancı (%54), genel hayattaki çalışmalara inancı olduğu kadar (%66) fazla değildir. Buna göre yöneticilerin iş hayatındaki etik kaygıları genel yaşamdan daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye’de etik değerlerin iş hayatında hâkim kılınabilmesi için yapılacak çalışmaların başarılı olacağına inanıyor musunuz?



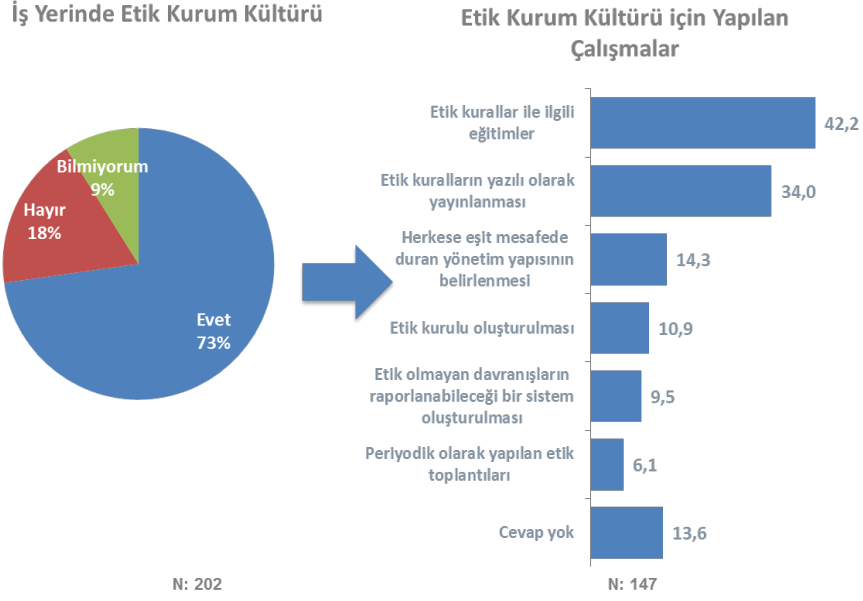
N: 202

### İş Hayatındaki Etik Uygulamalar

Araştırma kapsamında yöneticilere iş yerlerindeki mevcut etik uygulamalar sorulmuştur. Buna göre yöneticilerin %73’ü iş yerinde etik bir kurum kültürü oluşturmak için çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir. Evet diyenlerin çoğunluğu da büyük (%76) ölçekli şirketlerde çalışan yöneticilerdir.

Etik kurum kültürü için yapılan çalışmaların başında ise eğitimler (%42,2) ve yazılı etik kuralları (%34) gelmektedir. Büyük (%36) ve orta ölçekli şirketlerde (%48) daha fazla etik kurallar yazılı hale getirilmeye çalışılmıştır.

Kurumunuzda etik bir kurum kültürü oluşturmak için çalışmalar yapılmakta mıdır?



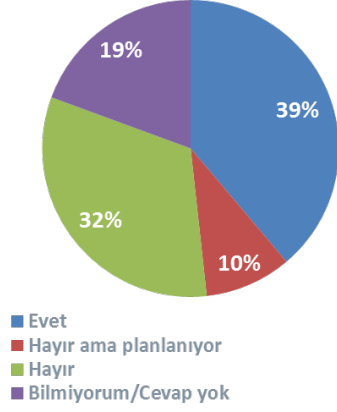
Etik çalışmaları kapsamında yöneticilerin %39'u şirketlerinde 'etik düdüğü çalmak' için düzenlenmiş prosedürlerin mevcut olduğunu belirtmiştir. Demografik özelliklere bakıldığında bu prosedürleri uygulayan şirketlerin çoğunluğunun büyük ölçekli şirketler (%47,2) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin %23'ü şirket içinde etik dışı bir davranışla karşılaştığında bir profesyonel olarak etik kurula başvurması gerektiğini belirtmiştir. Bu soru büyük şirketlerdeki tarafından en fazla etik birimi olarak yanıtlanmıştır (%33). Katılımcıların %62,4'ü ise böyle bir durum karşısında üst yöneticilere (ilk ve üst amir, departman müdürü, genel müdür yardımcısı ve genel müdür) başvurduğunu söylemiştir.

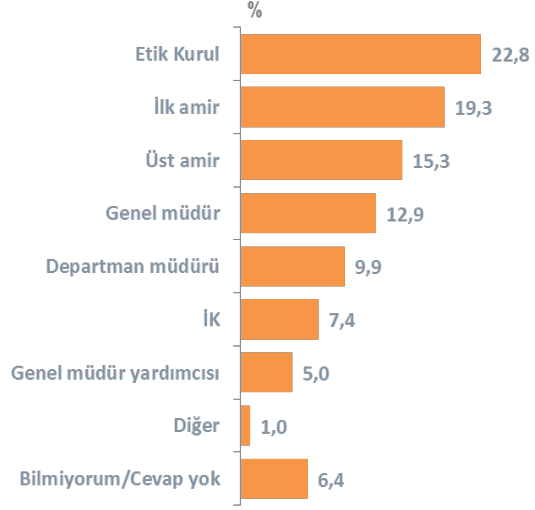
**Şirketinizde 'etik düdüğü çalmak' için düzenlenmiş prosedürler var mı?**

**Şirket içinde etik dışı bir davranışla karşılaşan bir profesyonelin kime başvurusu gerekir?**

**«Etik Düdüğü» Prosedürleri**



**Etik İhlalinde Başvurulacak Kişi/Birim**

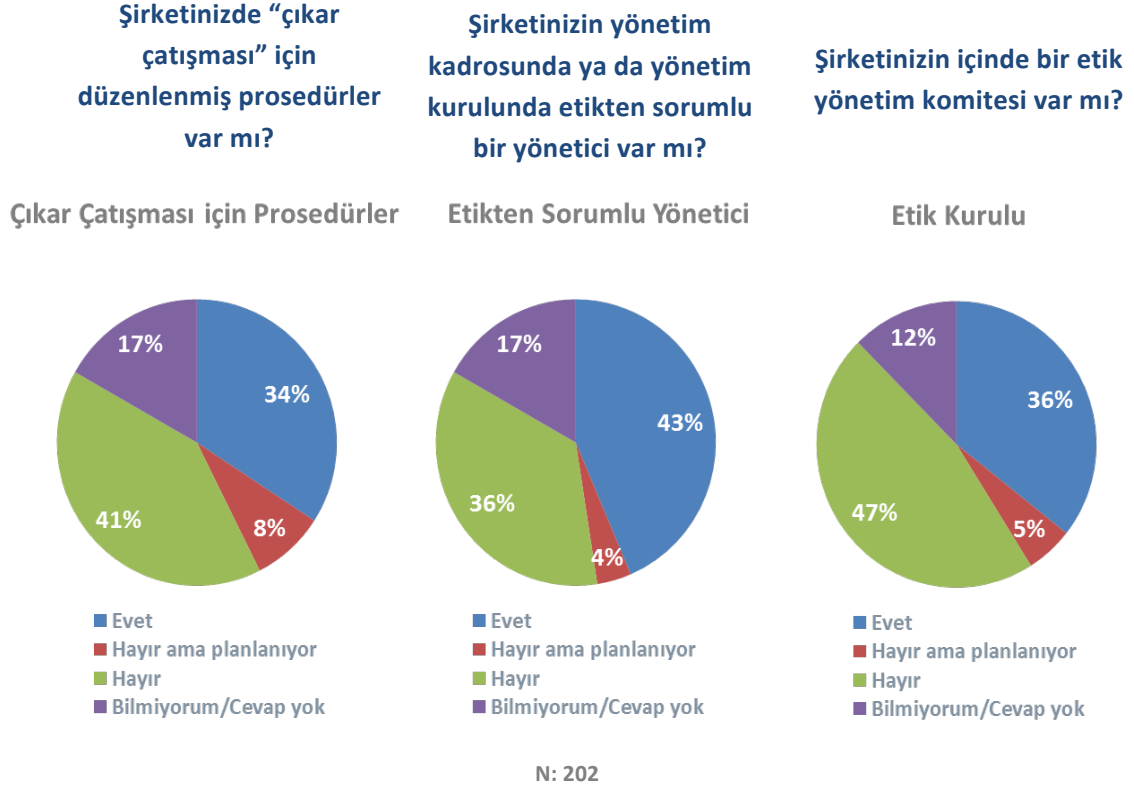


N: 202

Etik çalışmalar altında yöneticilerin %34'ü şirketlerinde çıkar çatışmasına yönelik prosedürlerin mevcut olduğunu belirtirken, %43'ü şirketlerinde yönetim kadrosunda veya yönetim kurulunda etikten sorumlu yöneticilerin yer aldığını belirtmiştir. Katılımcıların %36'sı şirketlerinde mevcut bir etik kurulunun olduğunu söylemiştir.

Çıkar çatışması prosedürlerini uygulayan şirketlerin çoğunluğu büyük ölçekli şirketlerdir (%42,3).





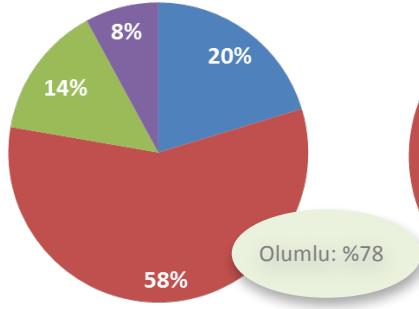
İşyerlerinde terfilerin ve finansal işlemlerin etik çerçevesinde yapılıp yapılmadığı sorgulanmıştır. Buna göre terfilerde etik kurallarına dikkat ve uyum toplamda %78 oranında öne çıkmaktadır. Terfilerin etik dışı yapıldığını ifade edenler ise en çok gıda sektöründendir (%40,9).

İş yerinde finansal işlemler, terfilere göre daha fazla ‘etik’ kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Katılımcıların %63’ü çalıştıkları kurumlarda kurumsal işlemlerin etik kurallara dikkat edilerek yapıldığını, %26’sında ise kesinlikle etik kurallar çerçevesinde bu işlemlerin gerçekleştiği belirtmiştir.

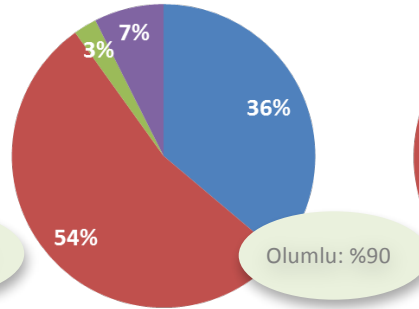
Şirketinizde yapılan terfilerin etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirildiğine dair inancınız ne düzeydedir?

Terfilerin Etik Çerçevesi



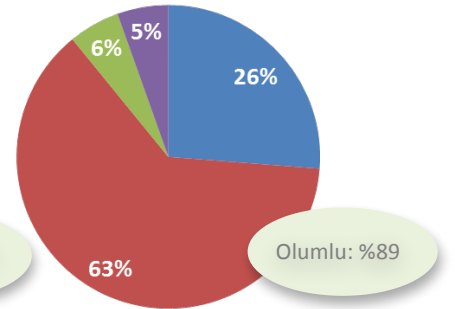
Şirketinizde finansal işlemlerin yoğun olduğu görev ve departmanlarda tüm süreçlerin etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirildiğine dair inancınız ne düzeydedir?

Finansal İşlemlerin Etik Çerçevesi



Şirketinizin kurumsal imkanlarının iş gereği kullanıldığı görev ve departmanlarda yapılan tüm işlemlerin etik kurallar

Kurumsal İşlemlerin Etik Çerçevesi



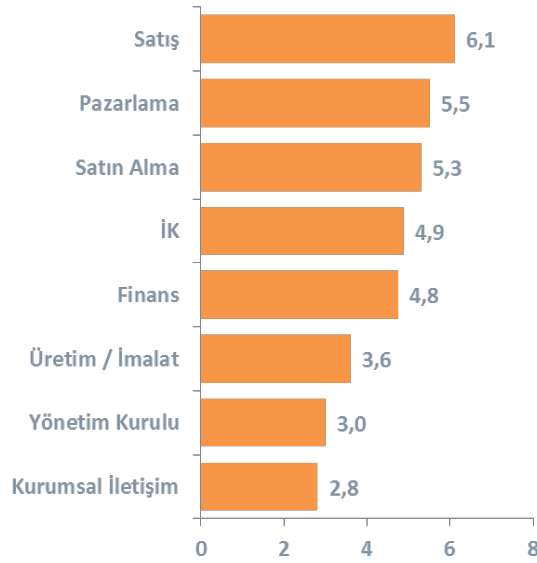
- Kesinlikle etik kurallar çerçevesinde gerçekleştirildiğini düşünüyorum
- Etik kurallara dikkat edildiğini düşünüyorum
- Hiçbir etik kuralın uygulanmadığını düşünüyorum
- Hiçbir bilgim yok

N: 202

En çok etik sorunla karşılaşılan bölümlerin sıralanması istendiğinde ise ilk üç sırada satış, pazarlama ve satın almanın yer aldığı görülmektedir. Kurumsal iletişim, yönetim kurulu gibi yönetsel alanlarla ilgili olan bölümler sıralamada geride kalırken, parasal işlemlerle ilgili bölümler olan satış, pazarlama, satın alma bölümleri başlarda görülmektedir.

Şirketinizde, size göre aşağıdaki bölümlerden hangisi daha sık etik sorunlarıyla karşılaşmaktadırsa?

### En Sık Etik Sorunuyla Karşılaşan Bölüm\*



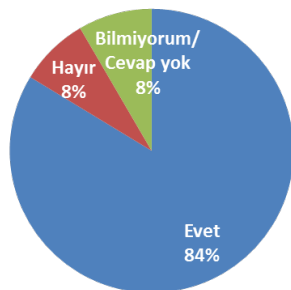
\* Cevaplar 1-8 arasında sıraya koyularak verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %84'ü iş hayatında etik ihlali içeren durumlarla karşılaşmıştır. Bu kişiler, etik dışı tekliflerin yapıldığı durumlara en fazla devlet dairelerinin (%53), yerel yönetimlerin (%49) ve tedarikçilerin (%48) dahil olduğunu belirtmiştir. İlk iki sırada devlet kurumlarının yer alması, onların nezdinde ortalamadan düşük etik değerlendirme puanı almalarının nedeni olarak görülebilir.

**Bugüne kadar profesyonel hayatınızda etik dışı davranışlarla karşılaştınız mı?**

**Bugüne kadar karşılaştığınız etik dışı tekliflere hangi kurumlar dâhildi?**

### Etik İhlaliyle Karşılaşma



### Etik İhlali Yapan Kurumlar



N: 202

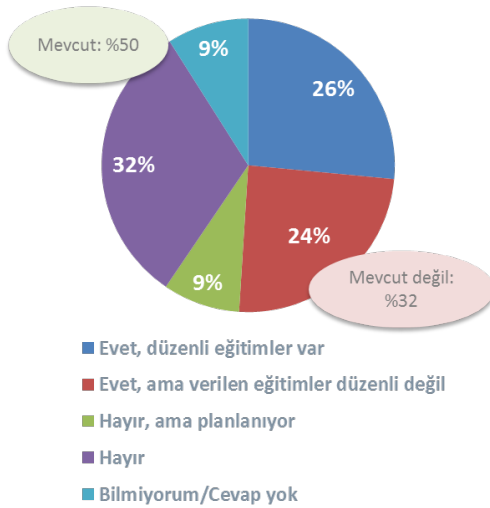
N: 169

Yöneticilerin yarısının (%50) kurumlarında etik ile ilgili eğitimler gerçekleştirilmekte; fakat sadece %26'sının kurumlarında verilen eğitimlerin düzenli olduğu belirtilmektedir.

Katılımcıların EDMER tarafından verilen etik içerikli eğitimlere ilgileri sorgulanmış ve %41'inin bu eğitimleri almakla ilgilendiği görülmüştür. Verilen cevapların ortalama değerine bakıldığında (3/5) genelde bu yöneticiler EDMER'den eğitim almaya ilgili duydukları gözlemlenmektedir.

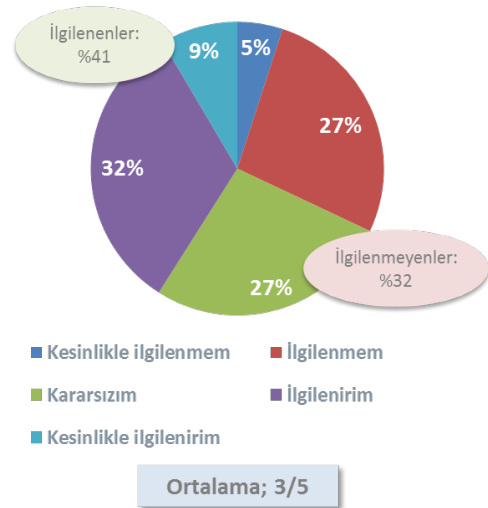
### Şirket çalışanlarına etikle ilgili eğitim veriliyor mu?

#### İş Yerinde Etik Eğitimi



### Etik konusunda EDMER - Etik Değerler Merkezi Derneği'nden eğitim almakla ilgilenir misiniz?

#### EDMER'den Eğitim Alma Talebi



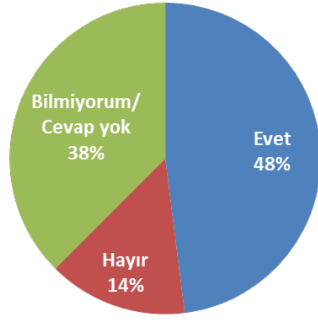
Son olarak yöneticilere EDMER tarafından düzenlenen ETİKA Ödülleri'ne katılmak isteyip istemedikleri sorulmuş ve yaklaşık yarısının (%48) bu ödüllere katılmak istediği ortaya çıkmıştır. Bu konuda kararsız olanlar %38'lik, bu ödüllerle ilgilenmeyenler ise %14'lik bir kesimdir. ETİKA Ödülleri'ne katılmak isteyenler en çok tekstil sektöründendir (%78,6).

Yöneticilerin gençlere en fazla vermek istediği etik içerikli mesaj "etik değerlerden ödün vermemeleridir" (%42). Bu soruya cevap vermeyip gençlere mesaj vermekten kaçınanların oranı ise %23'dür.

Etik değerlere önem veren şirketlerin ve yöneticilerin gençler tarafından rol modeli olarak görülmesini sağlamak ve etik bilincini yaygınlaştırmak amacıyla, EDMER tarafından düzenlenen etik ödülleri töreni ETİKA 2013'e katılmayı ister misiniz?

Son olarak, iş hayatına yeni başlayan gençlerle paylaşmak isteyeceğiniz mesajı belirtir misiniz?

### ETİKA Ödüllerine Katılma İsteği



### Gençlere Mesaj



N: 202

## EKLER

### EK 1 Araştırmanın Detayları

#### Araştırmanın Amacı

“Yöneticiler Gözüyle Etik” araştırması, EDMER adına Xsights Araştırma tarafından farklı sektörler, bölüm ve seviyelerde çalışan yöneticilerin etik değer algısı, etik konusundaki duyarlılığı ve farkındalığını ölçülemek üzere gerçekleştirilmiştir.

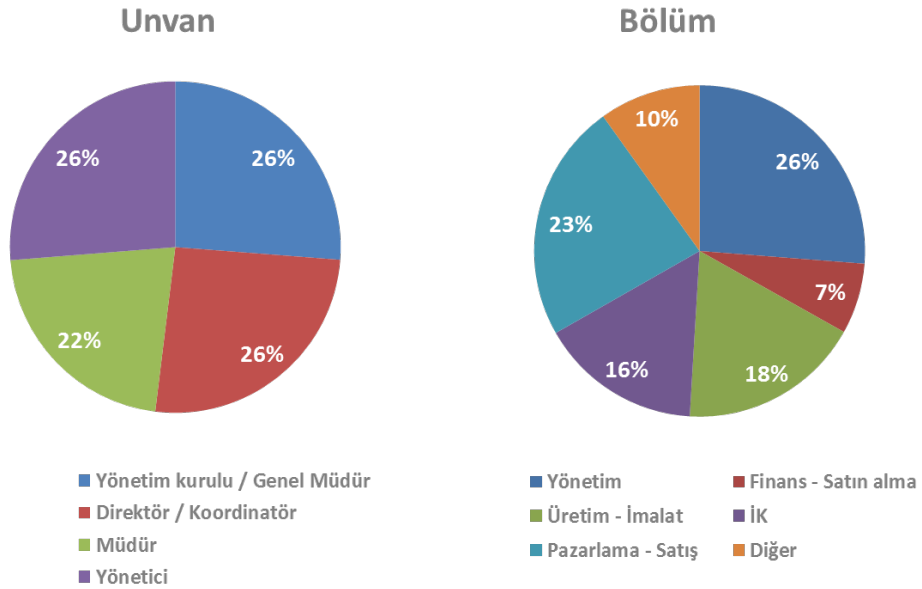
#### Metodoloji

Xsights Araştırma ve Danışmanlık, Yöneticilerin Gözüyle Etik isimli araştırmayı Temmuz-Ekim 2013 ayları arasında, EDMER ve Xsights’ın veri tabanına kayıtlı yöneticilerle online araştırma yöntemiyle üzerinden gerçekleştirmiştir. Bu ankete farklı sektör, bölüm ve seviyelerde çalışan toplam 202 yönetici katılmıştır.

#### Örneklem

Araştırmaya katılanların %17’si yönetim kurulu yöneticisi, %19’u genel müdür, %16’sı direktör/koordinatör, %22’si müdür ve %26’sı yöneticidir. Bu yöneticilerin pazarlama-satış, üretim-imalat, yönetim kurulu, finans-satın alma, İK ve diğer bölümlerde yer aldığı görülmektedir.

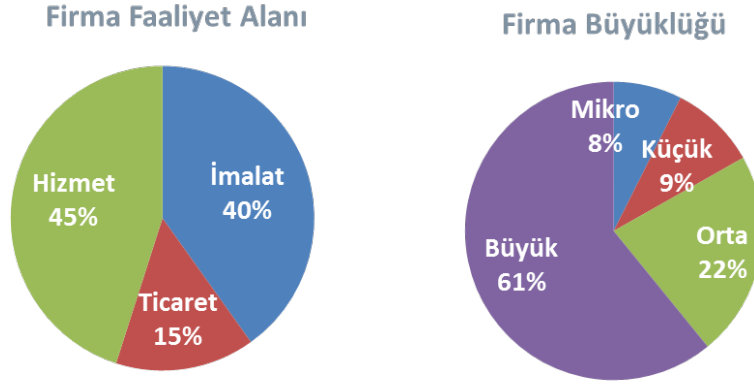
Katılımcıların Unvan ve Bölümleri



N: 202

Katılımcıların firma faaliyet alanları hizmet (%45), imalat (%40) ve ticaret (%15) oluşturmaktadır. Firmalarının büyüklükleri ise Ticaret Odası'nın resmi yönetmeliğindeki firma tanımlamalarına göre mikro (1-9 kişi), küçük (10-49 kişi), orta: (50-249 kişi) ve büyük (250'den fazla) olarak gruplandırılmıştır. Buna göre katılımcılar ağırlıklı olarak büyük ölçekli firmalarda (%61) çalışmaktadır.

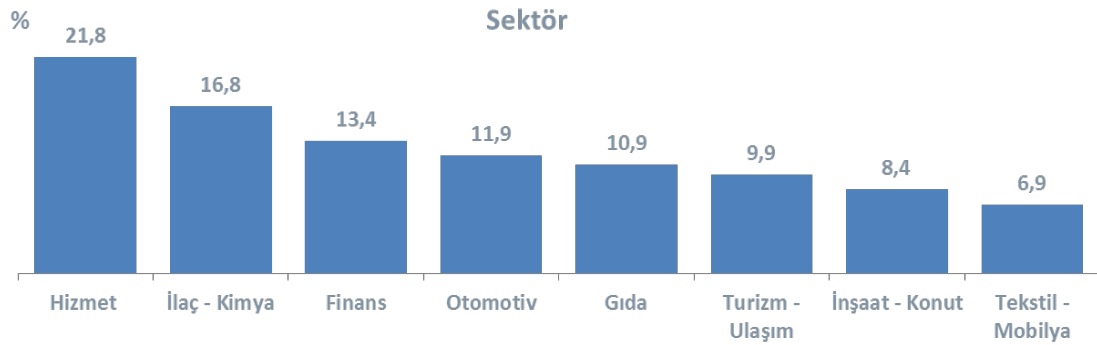
#### Katılımcıların Firma Faaliyet Alanı ve Büyüklüğü



N: 202

Araştırmaya katılanlar sırasıyla hizmet (%21,8), ilaç-kimya (%16,8), finans (%13,4), otomotiv (%11,9), gıda (%10,9), turizm-ulaşım (%9,9), inşaat-konut (%8,4) ve tekstil-mobilya (%6,9) sektöründe çalışmaktadır.

#### Katılımcıların Buldukları Sektörler



N: 202