

ETİK KODLARININ YÖNETSEL KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

ÇETİN BEKTAŞ

Yrd. Doç. Dr, Uşak Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Dr.MEHMET ALI KÖSEOĞLU

ÖZET

Bu çalışma, etik kodları yöneticilerin karar süreçlerini hangi yönde etkilediğini ve bu etkilerin iş hayatına nasıl yansıdığını değerlendirek etiksel karar verme süreci için bir model önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Karar verme, yaşamımızı şekillendiren en son düşünsel hamledir. Düşünsel hamlelerdeki amaç stratejik bir pozisyon için kararın etkileşenleriyle tatminkâr bir yaklaşımı sergileyebilmektir. Buradaki önemli unsur stratejik düşünce tarzıdır. Etik kodları stratejik düşünce sonucu olan kararlarda tehditlere kalkan olan ve fırsatları öngören bir araç niteliği taşımaktadır. Ayrıca etik kodları karar vermede aktif olabilmesi işletmenin kültürüyle iç içe olmasına bağlıdır. Bu uyum sağlanamazsa, kararlardaki etik tartışmaları hiçbir zaman gündemden düşmeyecektir.

Bu çerçevede, etik kodların karar vermedeki etkinliği destekleyerek bir etik karar verme süreci öneren bu çalışmada ilk olarak etik kodları kavramsal çerçevede değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yazında yer alan etik karar verme modelleri yer almaktadır. Bu bağlamda, etik kodlarının yönetsel karar verme sürecinde etkilerini ortaya koyan bir model önerilmektedir. Son olarak bu modelin kullanılabilirliği açıklanarak işletmelere yapacağı katkı üzerinde durulmaktadır.

Anahtar kelimeler: *Etik, Kodlar, Karar, Model, Yönetim.*

ABSTRACT

This study aims to suggest a model for managerial decision taking process by evaluating in which directions the ethical codes affect the decision taking processes used by managers and how these effects are reflected on the working life.

Decision taking is the ultimate cognitive move shaping our lives. The purpose of these cognitive efforts is to come up with a satisfying approach together with the components of the decision so that strategic position can be taken. Here what as an important element is the strategic thinking style. In the decisions taken as a result of strategic thinking, ethical codes serves as a tool performing the function of a shield against the threats to the maintenance of life and projecting the opportunities. Besides ethical codes' being active in decision taking depends on their being intertwined with the culture possessed by the organization. If this may not be confronted with, the discussions related to the morality of the decisions will always be in the agenda.

In this context, in the study suggesting an ethical decision taking process by supporting the influence of ethical codes in decision taking, first the ethical codes are evaluated in a conceptual framework. In addition to this, ethical decision taking models mentioned in the literature are reviewed. In this respect, a model demonstrating the effects of ethical codes in decision taking process is suggested. Finally, feasibility of this model is explained and its contribution to organizations is emphasized.

Key Words: *Ethic, codes, decision, model, management*

Giriş

Bu çalışmanın amacı; etik kodların yöneticilerin karar süreçlerini hangi yönde etkilediğini ve bu etkilerin çalışma yaşamına nasıl yansıtıldığını değerlendirerek etiksel karar verme süreci için bir model önermektedir.

İş dünyasındaki sürekliliğini devam ettirmek isteyen aktörlerin kararları her geçen gün yani sürpriz açılımlara neden olmaktadır. Çünkü dinamik pazar koşullarında stratejik bir pozisyon alabilmek, verilen kararın niteliğiyle yakından ilişkilidir. Eğer bu kararın etkileşenleri tatminkâr bir seviyeye ulaşamazsa, işletmenin ve aktörlerin geleceği sınırlı bir çerçevede kalacaktır. Bu çerçeveyi genişletmek ise kararların etik olgusuyla sarmalanması ile mümkün olabilecektir. Fakat sadece kararların etiksel değerlendirilmesi, etik karar için yeterli değildir. Etik, karar verme sürecinin en başından başlayarak sonuna kadar vurgulanabilmelidir.

Diğer taraftan etik karar verme sürecinde işgörenlerin özellikleri çok önemlidir. İşletme bu özellikleri lehine çevirebilmesi için kullanabileceği en güçlü aracı etik kodlarıdır. Etik kodlar işletme vizyonu ve misyonu ile örtüştüğünde, stratejik düşünme tarzı oluşacaktır. Bu da işletmenin hedeflerine ulaşmasında ilkeli davranmasını ve devamlılığını sağlayacaktır.

Etik kodların stratejik davranıştaki varlığının işletmelerin kazanımlarını arttıracaklarını savunan bu çalışmanın birinci bölümünde etik kodları kavramsal analizi yapılmıştır. Bu çerçevede etik kodların tanımı, içeriği, önemi, iş yaşamındaki rolü ve geliştirilmesi ele alınmıştır. Daha sonra yazında etik karar vermeyi özendirmek amacıyla geliştirilen modellere değinilerek, etik kodları çerçeveli bir etik karar verme süreci için yeni bir model geliştirilmiştir. Son olarak bu modelin kullanılabilirliği açıklanarak işletmelere yapacağı katkı üzerinde durulmuştur.

1. Etik Kodlarının Kavramsal Analizi

1.1. Etik Kodlarının Tanımı ve İçeriği

Ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda yaşanan sürekli değişimler yönetsel çerçevedeki ahlaki değerleri erozyona uğratmıştır. Dolayısıyla etik kodlar işletmelerin hep gündemlerinde kalmıştır. Ancak buna rağmen görülüyor ki yazında etik kodları tanımında tam olarak bir fikir birliğine ulaşılmamıştır.

Pater ve Gils (2003: 764), etik kodlarını, ahlâkî uyum politikalarını içeren yani ahlâkî standartlar, temel değerler, prensipler, organizasyonun etiksel uyumunu ifade eden ve işgörenlerin davranışlarına veya organizasyonun tümüne rehberlik etmesi amacıyla oluşturulan resmi ve yazılı dokümanlardır olarak tanımlamaktadırlar. Öztürk (2001: 9) de etik kodların, yapılacak işlerde saptanan standartlar olarak, kabul edilebilir davranışların minimum özelliklerini ortaya koyduğunu belirtmektedir. Ersel' e (1998: 14- 15) göre ise etik kodlar, bir oyunun kurallarını çizme çabasıdır. Kuralların belli olması, oyuncuların seçeneklerinin sınırlı olması anlamına gelmektedir. Bu durumda da söz konusu oyuncunun davranışlarını kestirebilmek olanaklı hale gelmektedir. Bazı seçeneklerin dışlanması, onların gerçekleşmesi durumunda nasıl tavır alınacağına ilişkin çalışmalar için kaynak tahsisini gereksiz kılacağı için, işlem maliyetlerini azaltacaktır. Bu da piyasanın daha etkin çalışmasını sağlayacaktır.

Başka bir tanıma göre de etik kodlar, genel veya özel, düşünsel veya hayali, zorlayıcı ve yasal nitelikli, duvarda asılı 10 altın kural listesi veya eğitim ve öğretim karmaşık sisteminin, uygulamalı ve sürekli revizyonun bir parçası da olabilirler (Plant, 1994: 221).

Bu tanımlamalardan hareketle etik kodlar, piyasanın aktörleri tarafından, belirsiz ve karmaşık durumlarda karar vermeyi kolaylaştırmak amacıyla geliştirilen yazılı veya yazılı olmayan davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle etik kodlar, işgörenin ahlâki çıkmazla karşılaştığında hareket yönünü tayin eden bir pusula olduğu söylenebilir.

Etik kodlar, yaşamın bütünüyle iç içedir. Dolayısıyla iş dünyasının tamamı etkileyecek bir güce sahiptir. Ancak bu etkileme gücü bütün endüstriler için aynı şekilde olmayabilir. Çünkü kodların içerikleri, bir endüstriden diğerine göre farklılık gösterebilmektedir. Oluşan bu farklılıklar nedeniyle kusursuz –evrensel ve sarsılmaz temellere sahip- etik kod hiçbir zaman bulunmayacaktır (Bauman, 1998:20). Fakat etik kodlarının oluşturulmasında değişime uğramayan aşağıdaki gibi ana ilkeler olacaktır (Gürlek ve Gürol, 1993: 196- 197):

- Önce insan ve insan mutluluğunun (çalışanın, müşterinin ve toplumun bir bütün olarak mutluluğu) araç değil amaç olması,
- Temelde dürüstlük ve yasalara bağlılık,
- Özeleştiri, güven ve karşılıklı saygı,

- Duygu ve değerlerin ortak kültürü,
- Sürekli gelişim ve tutarlılık
- Demokratik katılım,
- Bütünsel bakış açısı,
- Yaratıcılık ve uzlaşmayla sonuçlanan çıkar çatışmaları,
- Ürüne ilişkin olarak güvenilirlik ve kalite,
- İşyeri hijyen koşulları ve güvenliği.

1.2. Etik Kodların Önemi

Etik kodları etik beklentileri artırmak, etik konulardaki diyalogları yasallaştırmak, etik karar vermeyi teşvik etmek ve uygulamalar için yetkiyi kötüye kullanımının engellenmesi temel amaçlarıdır. Ancak bazı araştırmacılar kodların birilerinin eylemlerini sınırlamak için tasarlandığına inanırken, kodlar aslında üyeleri ve gönüllüleri daha güvenli ve etkili kararlar vermek için özgürleştirmek ve güçlendirme yetisine sahiptirler (www.shrm.org/ethics/chapter-coe.pdf). Dolayısıyla kodlar yüksek standartlı davranışların önünü açmaktadır (Peppas, 2002: 45). Ayrıca etik kodlar iş yaşamındaki belirsizlikleri azaltmaktır. Etik değerleri benimseyen karar vericiler belli kurallar içinde hareket edecekleri için, sözleşme yapabilmek amacıyla, onların davranışlarını teker teker öğrenmek gerekmeyecektir. Bu da denetime daha az kaynak ve zaman harcayan, dolayısıyla daha etkin bir mekanizmanın oluşmasını sağlayacaktır (Ersel, 1998: 19). Başka bir ifadeyle iş hayatındaki yönetsel faaliyetlerin anahtar öğelerinden birisinin etik kodlar olduğu söylenebilir (Valentine ve Fleischman, 2002: 301).

Etik kodlar yöneticilere iyi işleri yapmak ve kötü işlerden uzak durmak için bir kılavuz görevi yapmaktadırlar. Ayrıca değerler arasında bir çatışma olduğu zaman karar alıcılara yol gösterici bir rol üstlenmektedirler (Öztürk, 1999: 22- 23). Bu bağlamda kodların yönetsel faaliyetlere adaptasyonu güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Etik kodlarının etkinliği ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı sonuçlara göre işgörenlerin etik davranışlarına pozitif etki yaparken diğer sonuçlara göre etkisi olmadığı iddia edilmektedir (Snell, 2004: 75- 77).

Başka bir yaklaşıma göre etik kodlar diğer etik aktiviteler gibi sembolik bir fonksiyona sahip olabilirler. Bazen işgörenlerin dikkatini

çekmek, işletmenin imajını yönetmek, hükümet düzenlemelerinden sakınmak ve işgörenin moralini arttırmak amacıyla oluşturulan etik kodları etik davranışı direkt olarak etkileme konusunda başarısız olabilir. Ancak bu fonksiyonların bir veya bir kaçında başarılı olduğu söylenebilir (Weaver, 1995: 368).

Etik kodlar, işletmelerin etik karar vermek için bu gerekliliğin farkında olup olmadıklarının ve bu gerekliliğin taahhüt edilip edilmediğinin araştırılmasında somut bir yol olduğu düşünülmektedir. Ancak işletmelerin etik kararlarında etik yeterli olmayabilir. Bu nedenle etik kültürünün geliştirildiği ve sürdürüldüğü çabalara odaklanmak gerekmektedir (Svensson, 2004: 180). Başka bir deyişle kodlarının gerçekten fonksiyonel olması isteniyorsa, kurumsal kültürün bir parçası olmaları gerekmektedir. Kurumsal kültürün bir parçası halini alan etik kodlar, kurumsal dürüstlüğü ve hesap verebilirliği geliştirmektedir. Bu açıdan, kurumsal kültürle bütünleşmesi oldukça önemlidir (TUSİAD, Cilt 1, 2005: 96).

Yukarıda etik kodların önemine yapılan vurgulamaya karşın etik bir koda sahip olmak tüm sorunları çözmeyebilir (Russ- Eft ve Hatcher, 2003: 304). Çünkü, etik kodların etkinliğini arttırabilmek için işgörenlerin bu konuda sürekli olarak bilinçli olması gerekmektedir. Programlı olarak etik konusunda eğitim çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca bu çabaların performans değerlendirmesi yapılarak işletmelerin yön tayin etmesinde etkili faktörler tespit edilmelidir.

1.3. Etik Kodların İş Yaşamındaki Rolü

Etik kodları, bir kültürün veya ülkenin oluşturduğu yasal, politik ve ekonomik iklimin üstünde olan etiksel davranışı ifade etmektedir (Payne ve diğ., 1997: 1729). Bu bağlamda, yazında iş yaşamında etik kodların sahip olduğu misyon aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

- Kişi orijinal bir durumla karşılaştığında, grup rehberliği sağlamak,
- Mesleklerin değerlendirilmesinde ve kamu beklentilerinde temel sağlamak,
- Organizasyonun üyeleri arasında yaygın amaç duygularını güçlendirmek,
- Meslek ününü ve kamu güvenini arttırmak,
- Mesleğe karşı yerleştirilen güçlü eğilimleri korumak,

- Yaptırımları tanımlayarak ve etik olmayan davranışların doğrulanarak raporlanan bir ortam yaratarak etik olmayan davranışlardan caydırmak,
- Etik olmayan davranışlarda bulunma baskısı ile karşılaşan kişilere destek vermek,
- Üyeler veya üye olmayanlar arasında ve meslek üyeleri arasında tartışmaları düzenleme vazifesi görmek.

Bazı araştırmacılara göre de etik kodlarının iş hayatındaki en önemli rolünün işgörenlerin davranışlarına karşılık getirilen yasal tutanaklara karşı savunmada kodları kullanılabilmesi için işgörelere rehberlik sağlamasıdır. Başka bir deyişle, etik kodların görevi tartışmaları düzenleme vazifesi görmek ve mesleğin değerlendirilmesi amacıyla temel sağlamasıdır. Diğer taraftan etik kodlar dışsal ve içsel eleştirileri tatmin etmede de oldukça önemlidir. Etik kodları, normların ve değerlerin yetersizliğinde oluşan karışıklıkta ya da orijinal durumlar için rehberlik yaparak, içsel karmaşıklıkları azaltarak yani organizasyon üyeleri arasındaki yaygın amaç duygularını güçlendirerek ve etik olmayan davranışları caydırarak içsel gereklilikteki kırılmalıkların dayanağı olabilmektedir (Gaumnitz ve Lere, 2002: 36- 37).

1.4. Etik Kodlarının Geliştirilmesi

Dayandığı inançlar ve değerlere göre toplumdan topluma farklılıklar gösteren etik kodların (Öztürk, 1998: 95) geliştirilmesinde genellikle temel alınan yaklaşımlar şunlardır:

- **Hakkaniyet İlkesi:** Bütün kararların tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olması üzerinde odaklaşmaktadır.
- **İnsan Hakları İlkesi:** Bireylerin varlığı, bütünlüğü ve temel insan hakları üzerinde odaklaşır.
- **Faydacılık İlkesi:** Herkes için en iyi olacak kararın verilmesidir.
- **Bireysellik İlkesi:** Bireylerin temel amaçlarının uzun dönemli olarak kişisel kazançlarını arttırmaktır. Burada uzun dönemli terimi anahtar kavramdır. Bireysellik ilkesi kısa dönemde fazla kazanç sağlamak için yapılan yanlış eylemleri içermez (Pehlivan, 1998: 23).

Yukarıda verilen yaklaşımlardan hareketle geliştirilecek etik kodların kapsamı şu şekilde sıralanabilir (TUSİAD, Cilt 1, 2005: 106):

- Etik davranışların özendirilmesi ve etik dışı davranışların önlenmesi,
- İşgörenlerin davranışlarının değerlendirilmesi için bir dizi yazılı standart ölçütler belirlenmesi,
- İşgörenlerin karar verme sırasında sosyal sorumluluk ve organizasyon yararıyla bireysel çıkar arasında tercih yaparken bir güçlkle karşılaşınca yararlanacağı bir rehber olması,
- İşgörenin faaliyetin sonuçlarıyla ilgili hak ve sorumluluklarını belirlemesi,
- İşgörenin örgütsel ya da mesleki olarak amaçladığı hakkaniyet, tarafsızlık gibi temel ilkeleri oluşturması,
- İşgörenleri ile diğer gruplar arasında faaliyete ve hizmete ilişkin kuralları belirleyen bir anlaşma olması,
- İşgörenin mesleki ve etik gelişimiyle ilgili kuralları belirlemesi,
- Mesleki kuralların ve bu kuralların ihmal halinde ya da etik dışı davranışlar ortaya çıktığında, uygulanacak yaptırımların temelini sağlanması,
- İşgörenin toplumdaki konumunu güçlendirecek kurallar oluşturması,
- Müşterilerin işgörenden beklentilerini belirleyen mesleki davranışlarla kurallarını belirlemesi.

Bu bağlamda ideal etik kodların geliştirilebilmesi için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (TUSİAD, Cilt 1, 2005: 102):

- Hazırlanma ve güncelleştirilme sürecinde katılım sağlanmalıdır,
- Taslaklarla ilgili yorumlar dikkatlice incelenmeli, diğer grupların talep ve eleştirileri dikkate alınmalıdır,
- Eğitim, denetim ve yaptırım mekanizmalarıyla desteklenmelidir,

- Açık ve kapsamlı olmalı, kolayca anlaşılabilir bir dille yazılmalıdır.
- Etik kodlar, etik konusunda yeknesaklık sağlayacak şekilde düzenlenmelidir,
- Üst düzey ve bazı hassas mevkilerde görev işgörenlere daha katı standartlar getirilmelidir.
- İşgörenlere kılavuzluk edecek ve onları koruyacak kapsamlı bir “yap” ve “yapma”lar listesi olmalıdır.

2. Etik Kodların Etik Karar Vermedeki Roller

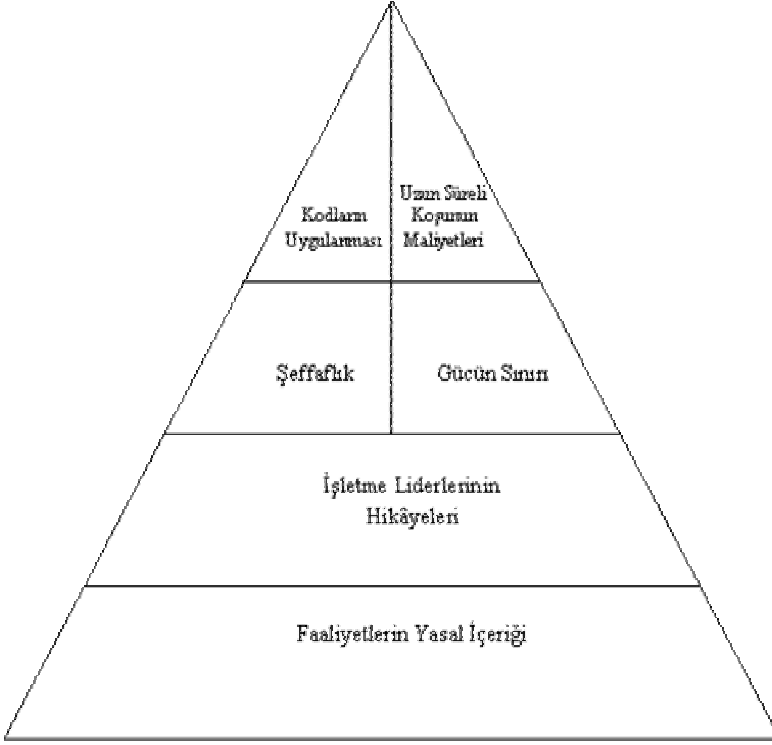
2.1. Etik Karar Verme

Karar vermek alternatifler arasından seçim yapma işlemidir. Ancak bu seçimin etik çerçeveler içerisinde olması her zaman mümkün olmayabilir. Bu bağlamda her karar etik sonuçlara neden olamayacaktır. (Ergeneli ve Mert, 2003: 640). Dolayısıyla bir karar vermek için etik algısına önem vermesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle etik algılama, etik karar vermede odak noktasıdır. Konu veya davranışın etik önemini dikkate almayan birisi, etik karar verme süreciyle ilgilenmeyecektir. Fakat bunun yerine o kişi etik sorgulanabilir kararları değerlendirmek için ekonomik rasyolar gibi diğer kriterleri kullanabilecektir (Al- Khatib, vd., 2002: 99). Bu nedenle karar sürecinde etik algıyı sağlayan etik kodlar her zaman ön planda tutulmalıdır.

2.1.1. Etik Karar Süreci Unsurları

Etik karar verme sürecinin unsurları Şekil 1’ de görüldüğü gibi işletme operasyonlarında yasal içerik, liderlerin hikayeleri, şeffaflık, gücün sınırı, kodların uygulanması ve uzun süreli amaçlardaki maliyetlerdir.

Etik karar verme yasal içerikle başlamalı ve yasal niyetle uygulanmalıdır. Bununla birlikte, işletme liderinin, etiği, işletme sürecine ve kültürüne uyumlaştırabilmesine gereksinim vardır. Etiğin işletmenin bünyesine adapte edilmesi politikaların şeffaflığını sağlayacaktır. Ayrıca hilekâr kararların yapılmasını önleyerek ekonomik gücün kullanımı sınırlandırılacaktır. Kararlar daha sonra eğitimler, uzun süreli maliyetlerin hesaplanmasında uygunluk ve alternatif eylemlerin yararlarını sağlayan etik kodların referansı ile verilecektir (Jones ve Pollitt, 1998: 709).



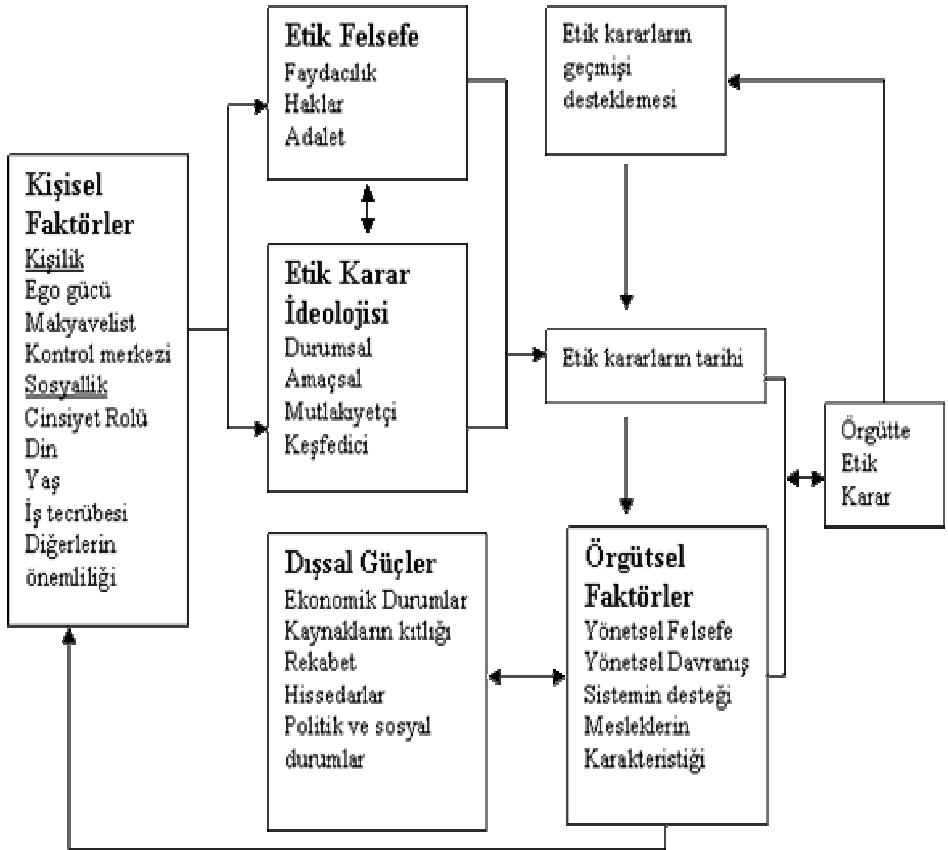
Şekil 1: Etik Karar Verme Sürecinin Unsurları

Kaynak: JONES, Ian W., POLLITT, Michael G. (1998), "Ethical And Unethical Competition: Establishing The Rules Of Engagement", *Long Range Planning*, 31:5, s. 708.

2.1.2. Etik Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Stainer and Stainer (1995:5)' e göre iş ortamının durumu, yapılması gereken görev, grubun emsalleri, liderlik tarzı ve geçmiş deneyimler yönetimlerin etik kararını etkileyen 5 temel faktördür.

Cleek ve Leonard da etik karar vermeyi etkileyen faktörleri aşağıdaki Şekil 2 deki gibi karakterize etmektedirler.



Şekil 2: Etik Kararı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Cleek, Margaret Anne, Leonard, Slterry (1998), "Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?", *Journal of Business Ethics*, 16:6, s. 621.

Etik kararların tarihsel geçmişi bu yöndeki eğilimleri etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin kültüründe etik karar verme davranışı ne kadar benimsenirse, etik karar vermenin de o kadar başarılı olacağı söylenebilir. Ayrıca geçmişin geleceği yansıtacağı anlayışından hareketle işletmenin kuruluşundaki anlayışın dahi işletmenin daha sonra vereceği etik kararlarında önemli bir unsur olacağı da varsayılabılır. Dolayısıyla işletmenin kuruluş felsefelerine entegre edilen etik kodlar etik karar vermede her zaman önemli bir unsur olabilecektir.

2.2. Etik Kodların Etik Karar Vermeye Etkileri

Goolieb ve Sanzgir, etik kodlar ile karar verme arasındaki ilişkinin çok net olmadığını belirtmektedirler (Gottlieb ve Sanzgir, 1996: 1276). Bununla birlikte bir grup araştırmacı tarafından etik kodların karar verme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu iddia etmektedirler. Ancak bazı araştırmacı grubu etik kodların karar vermede etkili (zayıf bir etki) olduğunu vurgulamaktadır. Hatta bazıları da etkili olmadığını ileri sürmektedirler. (Lere ve Gaumnitz, 2003: 365).

Swanson' a göre iş yaşamındaki kararlarda yarar maksimizasyonu etik değerlerin önemsenmemesiyle sağlanabilmektedir (Ergeneli, 1997: 74). Her işletmenin algılama ve yargılama yetenekleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla işletmelerin etik kodlarını algılama derecesi farklı olacağından etik kodların davranışları etkileme gücünün de aynı olmayacağı varsayımına ulaşılmaktadır. Bu bağlamda etik kodların davranışları nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla bazı metaforlar geliştirilmiştir. Bu metaforlar şunlardır (Schwartz, 2001: 255-257);

- **Kural kitabı metaforu:** Kod, çalışanlardan nasıl davranışlar beklediğine netlik getirir.
- **Yol Gösterici levha metaforu:** Kod işgörenlerin davranışlarının doğru olup olmadığı konusunda diğer bireylere ve işletme politikalarına danışmaya yönlendirebilir.
- **Ayna metaforu:** Kod, işgörenlerin işletme açısından davranışlarının kabul edilirliliğini teyit etme fırsatı sağlar.
- **Büyüteç metaforu:** Kod, işgörenleri eylem yapmadan önce daha iyi düşünceleri ve daha dikkatli olmaları yönünde uyarır.
- **Kalkan metaforu:** Kod, işgörenlerin etiksel olmayan taleplere karşı daha iyi mukavemet etme yönünde davranmalarını sağlar.
- **Duman detektörü metaforu:** Kod, işgörenlerin başkalarını davranışlar konusunda ikna etmeye ve uyarmaya çalışır.
- **Yangın alarmı metaforu:** Kod, işgörenlerin doğru yetkiliyle temasa geçmesini ve aksaklıkları rapor etmesini sağlar.
- **Sopa metaforu:** Kodun yaptırımını, işgörenlerin kurallara uymasını sağlar.

Kod metaforu farklı biçimlerde kodların davranışı etkileme yetisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bazen, bir işgörenin koda danıştığı ve ona göre hareket ettiği zamanlarda olduğu gibi etki direk olabilmektedir. Bazen de daha önce koda bakmış, diğer bir işgörenin davranışının uygun olmadığı konusunda bir işgöreni uyardığında ve işgörenin davranışını değiştirdiğinde olduğu gibi dolaylı olabilmektedir. Böylelikle etik kodların karar vermeyi etkileme gücü kodları uygulama veya uygulamama isteğine göre de değiştiği söyleyebilir. Diğer bir ifadeyle etik kodların etik karar vermeyi etkileme gücü isteğe bağlı değişmektedir.

3. Etik Karar Verme Modelleri ve Bir Model Önerisi

3.1. Etik Karar Verme Modelleri

Yazında, kararların etik çerçevede alınabilmesi için birçok etik karar verme modeli geliştirilmiştir. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.1.1. Bartel Modeli

Bartel, etik karar verme aşamasında, bu sürecin temelinde yatan karmaşık ilişkileri açıklayan matrisler oluşturmaktadır. Model, “etik standartlar nasıl oluşturulabilir?” ve “etik karar nasıl verilir?” sorularına cevap vermeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, model iki bölüm içermektedir. Birincisi; standartlar, kültür, çeşitli kuramsal süreçler, yapılar veya ekonomik katılımcıların beklentilerinden etik standartların oluşturulmasıdır. İkincisi de etik karar vermek için belirlenmiş olan standartlar çerçevesinde alternatif hareket tarzlarının seçilmesidir. Modele göre ekonomik atmosfer içinde etik standardı etkileyen unsurlar kültürel özellikler, ekonomik olmayan kurumlar (aile, din) ve yöneticiler, işverenler, rakipler, tüketiciler gibi ekonomik katılımcılardır (Ural, 2003: 47- 48).

3.1.2. Cavanagh Modeli

Cavanagh, etik karar verme modeli olarak üç teoriyi (faydacılık, deontoloji ve adalet) kapsayan bir karar ağacı geliştirmiştir. İlk olarak kararın sonuçlarını etik açıdan değerlendirmektedir. Eğer burada amaç ve tatminlerin haklılığını ihlal eden bir unsur varsa kararı ret etmektedir, yoksa kararı tarafların haklarına göre ele almaktadır. Burada da kişilik

haklarını ihlal eden bir unsur varsa kararı ret etmektedir. Ancak karar kişilik haklarına uygun ise son olarak adalet ilkesine göre incelemektedir. Adalet ilkesine göre ihlal varsa kararı ret etmekte yoksa kabul etmektedir. (Cavanagh, Moberg ve Velasquez, 1981: 367).

3.1.3. Bommer Modeli

Bommer tarafından geliştirilen model etik/ etik dışı karar vermeyi etkileyen çeşitli faktörleri tanımlayarak bireyin özelliklerini karar verme süreciyle ilişkilendirmektedir. Bu model, yöneticilerin etik ikilem ile karşılaştıklarında, yöneticilerin kararlarını etkileyebilme ihtimali olan yazında listelenen geniş açılımlı faktörleri birkaç kategori altında gruplandırmaktadır. Bu kategoriler; karar vericilerin iş, devlet/ yasal, sosyal, mesleki ve kişisel çevresi ile birlikte bireysel sıfatlarını kapsamaktadır. Model bireysel karar verme sürecindeki yapısal değişim kanalıyla bu etkili olan kategorileri birleştirmektedir. (Bommer, Gratto, Gravander ve Tuttle, 1987: 267).

3.1.4. Pruden Modeli

Pruden, yöneticilere referans olabilecek üç etik alanın varlığından söz etmektedir. Bunlar kişisel etik, örgütsel etik ve mesleki etik' dir. Kişisel etiği etkileyen unsurları; verimlilik, yaratıcılık, amaçlar, ödüller ve performans standartları olarak tanımlamaktadır. Mesleki etiğin unsurları olarak; teknik bilgiyi, davranış standartlarını, örnek grup desteğini, kontrolü, destekleme ve sosyal sorumluluğu vurgulamaktadır. Destekleme, mevcut sorunlar, çevre geri bildirim ve davranış standartlarını da örgütsel etiğin unsurları olarak belirtmektedir. Etik karar vermede bu üç etik alandan oluşan bir sentezle hareket edilmektedir. Eğer bu üç alandan oluşan sentezde denge oluşturulmazsa etik kararın varlığından söz etmenin imkânsız olduğunu vurgulamaktadır (Tsalikis ve Fritzsche, 1989: 707).

3.1.5. Kohlberg' in Bilişsel Ahlâk Gelişimi Modeli

Kohlberg' in bilişsel etik gelişim modeli bilişsel psikolojinin birleşimidir. Bu teori davranış bilimi ve iş etiği üzerinde önemli etkilere sahiptir (Logsdon ve Yuthas, 1997: 1213- 1214). Model, etiğin çocukluktan yetişkin olana dek, basamak basamak öğrenildiğini ve bir önceki seviyeden gerilemeksizin daha yüksek düzeyde kullanıldığını

varsaymaktadır (Yoo ve Donthu, 2002: 93). Etik düşünmenin gelişmesinde Kohlberg' in bilinen araştırması (Tamminen ve Leskinen: 2005) bireylerin etik karar verme sürecini etkileyen gelişim aşamaları sırasıyla ceza ve itaat aşaması, bireysellik aşaması, kişiler arası karşılıklı beklentiler, ilişkiler ve toplumsal kabul görme aşaması, sosyal sistem ve toplumsal vicdanı sürdürme aşaması, öncelikli haklar ve toplumsal fayda aşaması ve evrensel etik ilkeleri aşaması olmak üzere altı başlık altında ele alınmaktadır.

3.1.6. Hunt ve Vitell' in Etiksel Karar Verme Modeli

Model, kişiler tarafından kullanılan düşünme süreçleri üzerinde odaklanmaktadır. Birinin etik içerikli konuyla karşılaştığı zaman model kişisel karar verme sürecinin muhtemel öğelerinin tanımlanmasını teşvik etmektedir. Kişiler farklı tutum ve davranışlara ulaşabilirlerken, onların düşünceleri birbirine benzer olabilmektedir (Thong ve Yap, 1998: 217). Hunt ve Vitell, modeldeki yargılama sürecini modelin kalbi olarak tanımlayarak, hem deontolojik, hem de teleolojik fonksiyonun etik yargılama olduğunu ileri sürmektedirler (Harris ve Sutton, 1995: 806).

3.1.7. Etzioni' nin İlimli Deontoloji Kuramı

Etzioni karar sürecini etik ve sosyo- ekonomik boyutu ile ele alarak neo klasik ekonomik paradigmanın çekirdek varsayımlarını temel alarak insanın tek aradığının, faydayı maksimize etmek olduğunu belirtmektedir. Etzioni faydayı, memnuniyet faydası (M-fayda) olarak kavramsallaştırmaktadır. Memnuniyet faydası, “tüm eylemlerin memnuniyeti elde etmek veya acıdan sakınmak amacını taşır” anlamında kullanılmaktadır. Böylece Etzioni davranışın hem M-faydaya göre, hem de ahlâkî değerlemeye göre yönlendirildiğini ifade etmektedir (Ural, 2003:51).

Yukarıda ele alınan karar verme modellerinin ortak yönü nihai karara ulaşmadan önce etik yargılamanın yapılmasıdır. Ancak bu modelleri karar verme sürecinde yoğunlaşmadan bu kararı etkileyebilecek unsurları ve kararın etik olmasındaki etkenleri modelleştirmişlerdir. Diğer taraftan bu modellerinde ne kadar etik olduğu

yine ayrı bir çalışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü karar verme işlemi bir süreçtir. Ayrıca bu modeller genel olarak işletmedeki davranış kalıplarını işletme misyonu ile yönlendirecek şekilde odaklanmadığı için başarıya ulaşmada çok ta etkili olmayacağı düşünülebilir.

B. Etiksel Karar Verme Süreci İçin Bir Model Önerisi

1. Modelin Zorunlu Kılan Etmenler

Geliştirilen modeller genel olarak yönetsel faaliyetler üzerine odaklansa da bir takım eksik yönlerinin olduğu söylenilebilir. Özellikle bireyselliği oluşturan faktörlerin ve organizasyonun bulunduğu çevreler düşünülerek oluşabilecek nihai kararın etik veya etik dışı olmasının tartışıldığı modeller üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle işletmelerde stratejik düşünce tarzıyla hareket edilebilmesi için, etik kodlar eksenli bir karar verme geliştirilmesi gereklilik arz etmektedir. Karar verme sürecinde etik kodların önemli bir rol üstlendiğini destekleyen bu çalışma yeni bir karar verme sürecini tasarımılamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla önerilen model Şekil 3' de verilmiştir.

Karar vermede en önemli unsurlardan birisi karar vericidir. Dolayısıyla karar vericinin kişisel, sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri karar verme sürecinin tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir. Ayrıca kişinin sahip olduğu etik algısı da bu süreçte etkili olacaktır. Bu bağlamda, işgörenlerin etik algısını güçlendirici eğitim programlarına düzenli olarak ihtiyaç duyulmaktadır.

Karar, belirli bir zaman içerisinde verilmesi gerekir. Bu zaman limiti ister istemez karar vericinin üzerinde bir baskı oluşturacaktır. Başka bir deyişle karar verme sürecinin diğer bir unsuru zamandır. Çünkü zaman en önemli kıt kaynaktır. Bununla birlikte, zaman, karar vericilerin üzerinde psikolojik bir baskı unsurudur. Dolayısıyla önerilen modelde zaman önemli bir dinamik oluşturmaktadır. Yetiştirememe korkusu karar vericiyi daha kolaycı yollara sürükleyeceği için etik dışı davranışlara meyilli olacaktır. Böylelikle kararın etikliliğinin tartışılması en başta önemini yitirebilecektir.

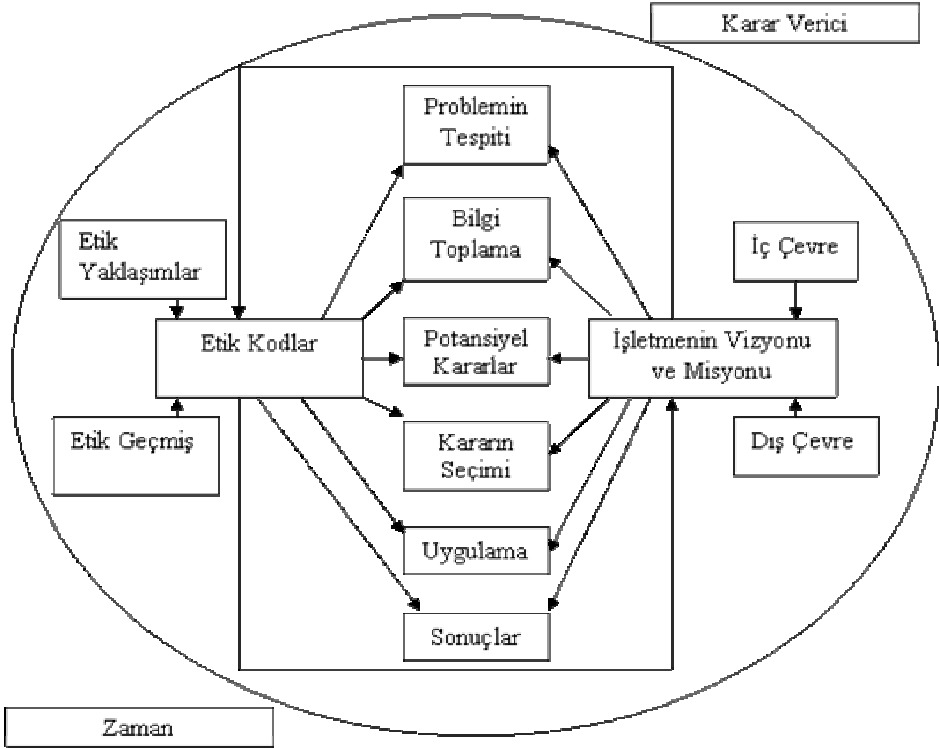
2. Modelin Temel Öğeleri

Önerilen karar verme süreci yazında hakim olan bilimsel karar verme sürecinin üzerine temellendirilmiştir. Bu karar verme sürecinde 6

adet temel öge bulunmaktadır. Bunlar problemin tespiti, bilgi toplama, potansiyel kararlar, kararın seçimi, uygulama ve sonuçlardır. Bu ögelerin etik yaklaşımlardan ve etik geçmişten etkilenen etik kodlar ile işletmenin iç ve dış çevresine göre şekillenen vizyonu ve misyonu ile içselleştirilmiştir. Bu çerçevede etik karar verme süreci geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu altı temel öge aşağıdaki gibi ele alınmıştır:

1. **Problemin tespiti:** Öncelikli olarak problemin tespitinde etik kodlar ile uyumsuzlukların tespiti yapılmalıdır. Ayrıca işletmenin vizyonu ve misyonu ile zıt olabilecek konular açıklığa kavuşturulmalıdır.
2. **Bilgi Toplama:** Bu aşama etik kararın en önemli basamağı olarak düşünülebilir. Çünkü bilgi toplamada zaman baskısı daha fazladır. Dolayısıyla bilgiye kolay ulaşma çabaları, karar vericilere daha cazip geleceğinden etik kodlara uymayan davranışları sergileyebilirler. Buda işletmenin imajını zedeleyecek istenmeyen sonuçlara kadar gidebilecek durumlara neden olabilir.
3. **Potansiyel Kararlar:** Bu safha da etik kodlardan hareketle toplanan bilgilerin değerlendirilerek potansiyel kararların ortaya çıkarılmasıdır. Burada potansiyel kararlar etik kodlarına göre niyet ve oluşabilecek sonuç çerçevesinde değerlendirilir. Aynı zamanda bu potansiyel kararlar işletmenin vizyonuna ve misyonuna hizmet etmesi gerekmektedir.
4. **Kararın seçimi:** Dördüncü safha nihai kararın verilmesidir. Nihai kararın hangi niyete göre verildiği ve muhtemel sonuçların etkileşenler üzerinde nasıl bir etki yaratacağı önemlidir. Bu nedenle nihai kararda etkileşenlerin hepsinin tatminkâr olması problemin bir daha gündeme gelmemesini sağlayacaktır.
5. **Uygulama:** Bu safhada kararın uygulamasında etik kodlara uygunluğu sağlanmalıdır. Verilen karar etik kodlar ile uyumlu olabilir. Ancak uygulamada yapılabilecek etik dışı davranışlar kararın etikliliğini perdeleyecektir.
6. **Sonuç:** Kararın uygulanması ile ortaya çıkan sonuçlar etik kodlar ile uyumlu olmak zorundadır. Bu durum sağlanmadığı takdirde, işletme hem iç hem dış çevreye karşı prestij kaybedecektir. Bu da faaliyetleri ciddi olarak olumsuz yönde etkileyecektir.

Şekil 3' te görüldüğü gibi önerilen model temeli, etik geçmiş ve etik yaklaşımlardan oluşturulan etik kodların ve işletmenin iç ve dış çevresine göre belirlenen vizyon ve misyonun uyumlu olması üzerine kurgulanmıştır. Karar vermenin sürecinde üzerinde önemle durulmaz ise verilen karar daima etik olarak tartışılmaya açık olacaktır.



Şekil 3: Etik Karar Verme Süreci

Bu altı temel ögenin ancak etik kodlar ile çerçeveslendiği takdirde etik karara ulaşılacağı düşünüldükçe tasarlanan model ayrıca iç ve dış çevreden gelebilecek tepkilere göre de hareket edilmesi gerektiğini önermektedir.

Modeli uygulamaya koymadan önce işletmeler ilk olarak hedeflerine, kültürüne uygun etik kodları geliştirmesi gerekmektedir. Daha sonra modelin işlerliği bütün temel öğeler arasındaki geçiş kararın etik kodlara uyumunun dikkat edilmesine bağlıdır. Eğer ki basamaklarda etik kodlara uygun olmayan bir taraf varsa, bu konuda etik olan sonuçlara ulaşıp diğer basamağa geçilmelidir. Bu geçişlerde en önemli unsur, iç ve dış çevreye odaklanılarak etik kodlara uygun geçişlerin yapılabilmesidir.

Sonuç

Her karar verici bir karar verme kültürüne sahiptir. Önerilen modellerle hedeflenen etik kodlarının bu kültürün bir dinamiği olmasını sağlamaktır. Böylece karar vericilerin sınırsız kâr güdülerine odaklanırken etik kodlarının varlığından sürekli haberdar olmaları sağlanabilecektir.

Modelin bir diğer amacı da karar vericilerin karar verme sürecinin her aşamasında etik kodları önemseyerek etik kararın verilmesine rehberlik etmektir. Çünkü, etik algı ile hareket edilmediği zamanlarda etik dışı karar vermek daha kolaycı bir faaliyettir. Bu da karar vericileri cezp ettiği için kâr güdülerinin tatmini için gerekli her şeyi yapmaktan kendilerini alamamaktadırlar.

Model ile karar vericilerin en önemli kazanımı, zamanı dikkatli kullanarak bütün potansiyel kararların etikliliğini değerlendirebilme bilincine kavuşmalarıdır. Böylelikle etik kodlar ile oluşan etik algısı bütün kararlarda yönlendirici konumda olacağından, işletmelerin etik sorunlara karşı hamleleri daha yerinde olacaktır.

Önerilen modellerle işletmelerin kararlarının birçoğunda etik çıkmazla karşılaşmayacaktır. Çünkü, karar verme sürecinin en başından itibaren etik kodların önemsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca bu çalışma işletmenin ilkelerine bağlılığını sağlayacağından, işletme imajının da olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir.

İşletmelerin bu modelde en çok zorlanabileceği alan, etik kodların işletme vizyon ve misyonu ile uyumlaştırılmasında olabilir. Ayrıca işgörenlerin bu konuda istekli olması ve oluşturulan karar modelini desteklemeleri gerekmektedir. Yoksa modelin geçerliliği zayıflayacaktır. Diğer taraftan katlanılan maliyetlerden işletmenin ayrıca zararı olacaktır.

Lider pozisyonundaki kişiler etik karar verme modeline riayet ettiği sürece işgörenler de bunu kendilerine örnek alacaklardır. Böylece etik karar verme konusundaki kararlılık tüm işletmeye yansımaktadır. Eğer lider kararlarını etik kodlara göre yönlendirmezse işletmenin etik kodlardan beklenen yararların elde edilmesinden ziyade işgörenlerin beklenmeyen bir tutum sergilemesine neden olacaktır.

Bu modeli uygulayan bir karar verici ilk olarak etik kodların varlığının sebebini çok iyi bilmelidir. Çünkü, örgütün tüm bireyleri tarafından kabul görmeyen modelin başarı şansı çok düşüktür. Etik kodlar konusunda işgörenlerin alacağı düzenli eğitim çalışmaları bu tür modellerin işlerliğini arttıracaktır. İşgörenlerin etik algısını gelişmesi, verdikleri kararlarda yanılma paylarını azaltacak, örgütsel performans ve tutarlılıklarını arttıracaktır.

Kaynakça

Al- Khatib, J. A., Robertson, C. J., Stanton, A. D' Auria, Vitell, C. J. (2002), Business Ethics in The Arab Gulf States: A Three- Country Study, International Business Review, Elsevier Science Ltd., 11, s. 99

Bauman, Zygmunt (1998), Postmodern Etik, Çev: Alev Türker, İstanbul:Ayrıntı Yayınları, s.20

Bommer, Michael, Gratto, Clarence, Gravander, Jerry, Tuttle, Mark (1987), "A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making", Journal of Business Ethics, 6:4, s.267.

Cavanagh, Gerald F, Moberg, Dennis J, Velasquez, Manuel (1981), "The Ethics of Organizational Politics", Academy of Management. the Academy of Management Review (Pre-1986), 6:3, s. 367.

Cleek, Margaret Anne, Leonard, Slterry (1998), "Can Corporate Codes of Ethics Influence Behavior?", Journal of Business Ethics, 16:6, s.621.

Ergeneli, Azize (1997), "Business Ethics; Future Managers' Ethical Thinking Profile", H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15:2, s. 74.

Ergeneli, Azize, Mert İbrahim Sani (2003), "Düşünme Stilleri ve Etik Algı Arasındaki İlişki: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", 1. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Kitabı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s. 640.

Ersel, Hasan (1998), "Araçların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri İle Olan İlişkilerinde Etik Değerler", Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Acar Matbaacılık A. Ş., İstanbul, s.14-15, 19.

Gaumnitz, Bruce R., Lere, John C. (2002), "Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States", *Journal of Business Ethics*, 35:1, s.36-37.

Gottlieb Jonathan Z., Sanzgiri, Jyotsna (1996), "Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 12:12, s.1276.

Gürlek, Bilgehan, Gürol, Mehmet Ali (1993), "Kalite' Ye Giden Yolda Etik Yapının Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8:1, s.196- 197.

Harris, James R., Sutton, Charlotte D. (1995), "Unravelling the Ethical Decision- Making Process: Clues From an Empirical Study Comparing Fortune 1000 Executives and MBA Students", *Journal of Business Ethics*, 14:10, s.806.

Jones, Ian W., Pollitt, Michael G. (1998), "Ethical and Unethical Competition: Establishing the Rules of Engagement", *Long Range Planning*, 31:5, s708-709.

Logsdon, Jeanne M, Yuthas, Kristi (1997), "Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development", *Journal of Business Ethics*, 16:12/13, s.1213- 1214.

Lere, John C., Gaumnitz, Bruce R. (2003), "The Impact of Codes of Ethics on Decision Making: Some Insights From Information Economics", *Journal of Business Ethics*, 48:4, s.365.

Öztürk, Namık Kemal (1998), "Kamu Yöneticilerinin Kararlarında Etik Değerler", *Amme İdare Dergisi*, 31:2, s.95.

Öztürk, Namık Kemal (1999), "Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar", *Amme İdare Dergisi*, 32:2, s.22- 23.

Öztürk, Namık Kemal (2001), "Yolsuzluklarla Mücadelede İtalya' dan Ders Alınabilir Mi?", *Amme İdare Dergisi*, 34:1, s.9.

Pater, Alberic, Gils, Anita Van (2003), "Stimulating Ethical Decision- Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes", *European Management Journal*, 21:6, s.764.

Payne, Dinah, Raiborn, Cecily, Askvık, Jorn (1997), "A Global Code of Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 16:16, s.1729.

Pehlivan, İnyet (1998), *Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik*, 1. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, s.23.

Peppas, Spero (2002), "Attitudes Toward Business Ethics: Where East Doesn't Meet West", *Cross Cultural Management*, 9:4, s.45.

Plant, Jeremy F. (1994), *Codes of Ethics*, Edited By: Terry L. Cooper, *Handbook of Administrative Ethics*, New York:Marcel Dekker, Inc., s.221.

Russ- Eft, Darlene, Hatcher, Timothy (2003), "The Issue of International Value And Beliefs: The Debate For a Global Hrd Code of Ethics", *Advances in Developing Human Resources*, 5:3, s.304

Schwartz, M. (2001), "The Nature of The Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour", *Journal of Business Ethics*, 32:3, s. 255-257.

Snell, Robin S., Herndon, Neil C. (2004), "Hong Kong' s Code of Ethics Initiative: Some Differences Between Theory and Practice, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, 51:1, s.75-77.

Svensson, Göran, Wood, Greg (2004), "Codes of Ethics Best Practice in The Swedish Public Sector: a Pubsec- Scale", *The International Journal of Public Sector Management*, 17:2, s.180.

Stainer, Alan, Stainer, Lorce (1995), "Productivity, Quality and Ethics- a European Viewpoint", *European Business Review*, 95:6, s.5.

Tamminen, Rauno, Leskinen, Markku, "Level of Ethics, Ethical Frustration and Accountant Discretionary Practices", [Http://Ejbo.Jyu.Fi/](http://Ejbo.Jyu.Fi/), (12.10.2005).

Thong, James Y L, Yap, Chee-Sing (1998), "Testing an Ethical Decision-Making Theory: The Case of Softlifting", *Journal of Management Information Systems*, 15:1, s.217- 218.

Tsalikis, John, Fritzsche, David J. (1989), "Business Ethics: a Literature Review Wtih a Focus on Marketing Ethics", *Journal of Business Ethics*, 8:9, s.707.

Tüsiad (2005), *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar, Cilt 1, Tüsiad Devlette Etik Altyapı Dizisi No: 1, Yayın No. Tüsiad-T/2005 – 11/412, İstanbul, s. 96,102,106..*

Ural, Tülin (2003), *İşletme ve Pazarlama Etiği*, Ankara:Detay Yayıncılık, s. 47-48, 51.

Valentine, Sean, Fleischman, Gary (2002), "Ethics Codes and Professionals' Tolerance of Societal Diversity", *Journal of Business Ethic*, Vol. 40 No. 4.

Weaver, Gary R. (1995), "Does Ethics Code Design Matter? Effects of Ethics Code Rationales and Sanctions on Recipients' Justice Perceptions And Content Recall", *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, 14:5, s.368.

Yoo, Boonghee, Donthu, Naveen (2002), "The Effects of Marketing Education and Individual Cultural Values on Marketing Ethics of Students", *Journal of Marketing Education*, Sage Publications, 24:2, s.93.

www.Shrm.Org/Ethics/Chapter-Coe.Pdf, (29.11.2005)