

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN
İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN ETİK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİSİ;
İZMİR İLİNDEKİ BANKALARDA BİR
UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Yeşim KAYA KOÇYİĞİT

Kütahya - 2010

T.C.
DÜMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE
YÖNETİCİLERİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
PERFORMANSA ETKİSİ; İZMİR İLİNDEKİ BANKALARDA BİR
UYGULAMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN

Hazırlayan:
Yeşim KAYA KOÇYİĞİT

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Yeşim KAYA KOÇYİĞİT'in hazırladığı, “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama**” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI (Üye)		
Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Üye)		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama**” başlıklı Yüksek Lisans tezi çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Yeşim KAYA KOÇYİĞİT

Özgeçmiş

1982 yılında İstanbul'un Bakırköy ilçesinde doğdu. İlkokulu Taşoluk İlkokulunda, ortaokulu Ahmet Yesevi İlköğretim Okulunda bitirdikten sonra 1999 yılında Çamlıca Kız Lisesinden mezun oldu. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne kayıt yaptırdı. 2004 yılında üniversiteyi bitirdikten sonra aynı yıl 2004- 2005 güz döneminde yine Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim- Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisansa başladı. Evli ve bir çocuk annesidir.

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ; İZMİR İLİNDEKİ BANKALARDA BİR UYGULAMA

KOÇYİĞİT, KAYA, Yeşim

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Cengiz DURAN

Mayıs, 2010, 163 sayfa

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu imhacı rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. Söz konusu ortamda faaliyette bulunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi insan odaklı bir felsefedir ve işletme çalışanlarının tatmin olması önemli bir noktadır. İşletmelerde çalışanların tatmininin sağlanması konusu ile doğrudan sorumlu bölüm insan kaynakları departmanıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri departmanın tüm işlevlerinde iş etiği kurallarına bağlı kalmalı ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidir.

Yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davrandığını hisseden işgörenler o iş yerinde çalışmaktan mutluluk duyarlar, performansları artar işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılımlarının sağlanması kolaylaşır bunlara bağlı olarak da örgütsel performans yükselir. Bu bağlamda, yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamalarını desteklemeleri ve örgütsel performans arasında sıkı bir bağ vardır.

Bu çalışma teorik ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Teorik kısmın ilk bölümünde kısaca etik ve iş etiği kavramları tüm yönleriyle ele alınmış, ikinci bölümde kalite, Toplam Kalite Yönetimi kavramı ile Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaları, üçüncü bölümde ise performans ve örgütsel performans kavramları açıklanmıştır. Uygulama kısmında da, İzmir ilinde bulunan ve toplam kalite anlayışını benimsemiş 60 adet banka şubesi yöneticisine anket yöntemi uygulanmıştır. Sorulan sorularla yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranmalarının, çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamalarını desteklemelerini ve örgütsel performansı etkileyip-etkilemediği, şayet etkilediyse ne yönde etkilediği analiz edilmiş, sonuçlar tablolar halinde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, İş Etiği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans, Örgütsel Performans, Toplam Kalite Yönetimi.

ABSTRACT

THE EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF EXECUTIVES ETHICAL BEHAVIORS IN ENTERPRISES THAT IMPLEMENTS TOTAL QUALITY MANAGEMENT: AN APPLICATION ON BANKS IN IZMIR PROVINCE LOCATED BANKS.

KOÇYİĞİT, KAYA, Yeşim

M.A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Cengiz DURAN

May, 2010, 163 pages

The success of the enterprises at the increasing competitive atmosphere with emerging fact “globalization” contingent upon coefficients such as quality, price and velocity. At this devastating competitive atmosphere, the enterprises that offers qualified, low-cost products and services rapidly in a sufficiently diverse way, gain the vantage. The method of proceeding in aforementioned environment is the philosophy of Total Quality Management (TQM)

The philosophy of Total Quality Management focuses on humanity and the employer satisfaction is vital. The department which is directly responsible for the employer satisfaction in the company is Human Resource. Therefore the human resource executives should be loyal on the rules of business ethics along the whole functions of the department and should respect to this concept.

When employees perceive that the executives behave ethically in the human resource functions, they would be delighted with working in that company, their performance increases, implementing their participation to the Total Quality Management becomes easy and therefore organizational performance increases. In this context there is a strict bound among executives’ behavior about human resource functions and supporting the Total Quality Management activities by employees and organizational performance.

In this study there are two parts which are theoretic and practical. At the first section of the theoretic part; the entire perspectives of the concept of ethics and business ethics have been approached briefly, at the second section Total Quality Management and The Implementation of Total Quality Management; at the third section, the concepts of performance and organizational performance have been explicated. At the practical part, survey method has been implemented to the 60 bank branches which are in İzmir and appropriated the Total Quality approach. It has been analyzed with the questionnaire; if it has affected the employees’ support about Total Quality Management Implementation and the organizational performance or not, when the executives behave ethically in the human resource functions; if it has, on which direction it has affected and then the results have been evaluated on tables.

Keywords: Ethics, Business Ethics, Human Resource Management, Performance, Organizational Performance, Total Quality Management

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TEZ METNİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK VE İŞ ETİĞİ

1.1. ETİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	4
1.1.1. Etiğin Tanımı	4
1.1.2. Etiğin Temel Öğeleri	4
1.1.3. Etik Kalitesi.....	7
1.1.4. Etik Davranışı Engelleyen Nedenler	8
1.1.4.1. Farkında Olmamak ve Hassasiyetsizlik	8
1.1.4.2. Bencillik	9
1.1.4.3. Eksik Değerlendirmeler	10
1.2. İŞ ETİĞİ KAVRAMI.....	10
1.2.1. İş Etiğinin Tanımı.....	10
1.2.2. İş Etiğinin Önemi	11
1.3. İŞ ETİĞİ İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	13
1.3.1. Teleolojik Yaklaşımlar (Sonuç Yaklaşımlı Teoriler).....	13
1.3.1.1. Bencillik İlkesi (Egoizm)	14
1.3.1.2. Faydacılık İlkesi (Utilitarianism).....	14
1.3.2. Deontolojik Etik (Ödev Teorisi) Yaklaşımları.....	15
1.3.2.1. Haklar İlkesi	16
1.3.2.2. Adalet İlkesi	17
1.4. İŞ ETİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	18

1.4.1. Çevresel Faktörler	19
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	20
1.4.3. Bireysel Faktörler	22
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER VE ETİK.....	24
1.5.1. Verimlilik İlkesi	24
1.5.2. İnsancıl Davranış	25
1.5.3. Eşitlik İlkesi	25
1.5.4. Güvence İlkesi.....	27
1.5.5. Açıklık İlkesi.....	27
1.5.6. Gizlilik İlkesi.....	28
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİNDE ETİK	28
1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi	30
1.6.2. Personel Bulma, Seçme ve İşe Alma.....	32
1.6.3. Eğitim ve Geliştirme.....	34
1.6.4. Kariyer Yönetimi.....	36
1.6.5. Performans Değerleme	37
1.6.6. Güçlendirme.....	39
1.6.7. İş Değerlemesi ve Ücret.....	41
1.6.8. Personel Sağlığı ve İş Güvenliği	44
1.6.9. Disiplin	45

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE.....	47
2.1.1. Kalite Kavramı	47
2.1.2. Kalitenin Önemi	48
2.2. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR	49
2.2.1. Tasarım Kalitesi	49
2.2.2. Uygunluk Kalitesi.....	49
2.2.3. Performans Kalitesi	50
2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	50
2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	50

2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....	51
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	53
2.4.1. Çalışma Ortamı Açısından.....	53
2.4.1.1. İç Müşteri Tatmini	53
2.4.1.2. Liderlik.....	54
2.4.1.3. Tam Katılım ve Takım Çalışması.....	55
2.4.1.4. Çalışanların Eğitimi	56
2.4.2. Verilen Hizmetin Kalitesi Açısından.....	57
2.4.2.1. Sürekli İyileştirme	57
2.4.2.2. Süreçlere Odaklanma Yaklaşımı	57
2.4.2.3. Dış Müşteri Tatmini.....	58
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR	59
2.5.1. İşletmenin İç Çevresi Açısından	60
2.5.2. İşletmenin Dış Çevresi Açısından	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. PERFORMANS KAVRAMINA GENEL BİRBAKİŞ.....	62
3.1.1. Performansın Tanımı	62
3.1.2. Performansın Kapsamı.....	62
3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI.....	63
3.2.1. Örgütsel Performansın Tanımı.....	63
3.2.2. Örgütsel Performansın Önemi	64
3.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KRİTERLERİ.....	65
3.3.1. Kalite	67
3.3.2. Verimlilik.....	68
3.3.3. Yenilik	69
3.3.4. Çalışma Yaşam Kalitesi-İşgücü	71
3.3.5. Finansal Performans	72
3.3.6. Etkinlik ve Etkililik	73
3.3.7. Müşteri Memnuniyeti	75

3.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME.....	76
3.4.1. Balanced Scorecard Modeli	79
3.4.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli	82
3.4.3. Performans Piramidi	83
3.5. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ...	84
3.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNDE ETİK DAVRANIŞLARI VE ÇALIŞANLARIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA VERDİKLERİ DESTEK İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	94
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	94
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	94
4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	95
4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	96
4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	96
4.7. METODOLOJİ	97
4.8. BULGULAR VE YORUM	98
4.8.1. Güvenilirlik Analizi.....	98
4.8.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	99
4.8.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	102
SONUÇ VE ÖNERİLER	119
EKLER.....	125
KAYNAKÇA	134
DİZİN	147

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Değerler.....	6
Tablo 1.2. Amaçlarına Göre Etik Teorilerin Karşılaştırılması.....	18
Tablo 3.1. Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Değişkenler.....	66
Tablo 4.1. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi.....	99
Tablo 4.2. Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı.....	100
Tablo 4.3. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	100
Tablo 4.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....	101
Tablo 4.5. Ankete Katılanların Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılımı.....	101
Tablo 4.6. Ankete Katılanların Mevcut İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Dağılımı	102
Tablo 4.7. H ₁ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	103
Tablo 4.8. H ₁ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	103
Tablo 4.9. H ₁ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	104
Tablo 4.10. H ₂ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	104
Tablo 4.11. H ₂ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	105
Tablo 4.12. H ₂ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	105
Tablo 4.13. H ₃ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	106
Tablo 4.14. H ₃ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	106
Tablo 4.15. H ₃ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	106
Tablo 4.16. H ₄ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	107
Tablo 4.17. H ₄ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	107
Tablo 4.18. H ₄ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	107
Tablo 4.19. H ₅ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	108
Tablo 4.20. H ₅ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	108
Tablo 4.21. H ₅ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	108
Tablo 4.22. H ₆ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	109
Tablo 4.23. H ₆ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	109
Tablo 4.24. H ₆ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	110
Tablo 4.25. H ₇ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	110
Tablo 4.26. H ₇ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	110

Tablo 4.27.	H ₇ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	111
Tablo 4.28.	H ₈ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	111
Tablo 4.29.	H ₈ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	111
Tablo 4.30.	H ₈ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	112
Tablo 4.31.	H ₉ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	112
Tablo 4.32.	H ₉ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	112
Tablo 4.33.	H ₉ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	113
Tablo 4.34.	H ₁₀ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	113
Tablo 4.35.	H ₁₀ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu.....	113
Tablo 4.36.	H ₁₀ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu.....	114
Tablo 4.37.	H ₁₁ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	114
Tablo 4.38.	H ₁₂ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	115
Tablo 4.39.	H ₁₃ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	115
Tablo 4.40.	H ₁₄ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	116
Tablo 4.41.	H ₁₅ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	116
Tablo 4.42.	H ₁₆ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	117
Tablo 4.43.	H ₁₇ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	117
Tablo 4.44.	H ₁₈ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu.....	118
Tablo 4.45.	Yöneticilerin Cinsiyeti ve Etik Davranışları Arasındaki İlişki İçin T-Testi Sonucu.....	118
Şekil 1.1.	Organizasyonel Etiğin Performans Üzerindeki Rolü.....	22
Şekil 3.1.	Performans Piramidi.....	83

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇYK	Çalışma Yaşam Kalitesi
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
No	Number (numara)
s	sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
v.d.	ve diğerleri
Vol.	Volume (cilt)

TEZ METNİ

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu imhacı rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. Söz konusu ortamda faaliyette bulunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi felsefesidir.

Toplam kalite yönetiminin başarısı ise örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlardan başka bir ifadeyle insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların tatmininin sağlanması konusu ile doğrudan sorumlu bölüm insan kaynakları departmanıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri departmanın tüm işlevlerinde iş etiği kurallarına bağlı kalmalı ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidir.

Yöneticilerin, tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olduğunu, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygı gösterdiğini herkes için en iyi olacak eylemlerin seçtiğini ve eylemlerinde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almasını sağlayan etik ilkeleri yol gösterici kabul ettiğini fark eden işgörenler kendilerini güvende hissederler, işten tatmin olma düzeyleri ve buna bağlı olarak da işletmeye bağlılığı artar. Çalışanların işten tatmin olmaları performanslarına direkt etki edecek dolayısıyla da gönüllü çalışan personelle işletmelerin performansı yükselecektir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi ve yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile örgütsel performans arasında sıkı bir bağ olduğu düşüncesinden hareketle bu tezin konusu belirlenmiştir.

Bu araştırma ile insan kaynakları işlevlerinde etik davranan yöneticilere sahip ve toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemiş işletmelerin örgütsel performanslarının nasıl etkilendiğini incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmanın sonunda uygulamaya yönelik bir çalışma yapılarak teoride değinilen konular test edilmeye çalışılmıştır.

Tez ilk üç bölümünde teorik bilgiler, son bölümünde ise araştırma çalışması olan dört ana bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, etik kavramı, iş etiği kavramı ve insan kaynakları işlevlerinde etik davranışlar, ikinci bölümde kalite anlayışı ve toplam kalite yönetimi, üçüncü bölümde de örgütsel performans kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise; İzmir ilinde faaliyet gösteren ve toplam kalite yönetimi uygulayan özel ya da kamu bankası ayrımı gözetmeksizin 60 adet banka şubelerinin yöneticileri ile yapılan bir araştırma çalışmasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ETİK VE İŞ ETİĞİ

1.1. ETİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1.1. Etiğin Tanımı

Son yıllarda etik ve ahlak kavramları ile ilgili anlam karışıklığını ortadan kaldırmak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Literatürde, Batı dillerinde ethics olarak bilinen etik kavramının kullanımını hatalı bularak ahlak kavramının etik kavramını da kapsadığını vurgulayan kaynaklar yanında, etik sözcüğünü ahlak felsefesi olarak kullanmak gerektiğine dikkat çeken kaynaklar da bulunmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2006: 22). Ahlak, davranışların ahlaki yapısını inceler; etik ise davranışların nedenleri ile ilgilenir (Nuttall, 1997: 15).

Yunanca, ethos (töre, gelenek, görenek, alışkanlık) sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca da ethos insanların yaşadıkları yer ile gelenek, görenek, alışkanlık ve bir kişinin yaratılış öz nitelikleri gibi anlamlar taşımaktadır (Ay, 2005: 33).

Etik kavramının literatürümüze yerleşmesi 1980’li yılların sonlarına uzanır. Daha önceleri kavramsal anlamda ahlak kelimesi ile tanımlanmaya çalışılan etik kavramının günümüzde “ahlak felsefesi” olarak incelenmesi gerektiği kabul edilmiştir (Tepe, 1998: 4).

Etik, bir birey veya grubun eylemlerini yönetmede hakim olan ahlaki değer ve ilkelerdir (Churchill ve Peter, 1995: 72).

Etik anlayış, aklın ve sağduyunun yönlendirdiği görüşleri izlemek, yerleşik, toplumsal ve ahlak kurallarına saygılı davranmak ve bu amaçla kişisel istek ve çıkardan özveride bulunmak anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2004: 223).

Etik kavramının çeşitli tanımları birebir örtüşmese de kavramın tanımlanmasında dikkati çeken ortak nokta; etiğe ilişkin geliştirilen hemen hemen tüm tanımların; doğru ve yanlış ölçütlerini içermesidir (Pelit ve Güçer, 2007: 34).

1.1.2. Etiğin Temel Öğeleri

Etik bir ahlak felsefesi olmakla beraber oluşumunda birçok öge ve anlam ile yaklaşım açısından da ilişki ve yakınlık içerisindedir. Etiğin temelini oluşturan öğeler, ahlak, kültür, normlar, değerler ve olgulardır. Bu öğelere kısaca değinecek olursak;

Ahlak; Ahlak, genellikle insanların kendisine göre yasadıkları bir ilkeler topluluğu, bir kurallar toplamı anlamına gelir (Arslan, 1996: 118) Diğer bir tanıma göre ahlak genelde iyi ve doğru şeyin ne olduğunu ya da yanlış ve kötü şeyin ne olduğunu açıklayan bir davranış kodunu oluşturan kural koyucu ilkeler setidir (Hoffman ve Mills Moore, 1990: 69 Etik, ahlakın felsefi boyutunu betimlediği için biraz daha soyut bir cephede teorik anlam içermektedir. Ahlak ise, daha somut bir boyutta varolanı incelemektedir. Etiğin, olması gerekeni inceleme sanatı olan ahlak üzerinde bir uygulama alanı bulmaktadır. Böylece ahlak, etik açıdan kritik bir öge olarak ortaya çıkar.

Kültür; ortak kabul gören şekli ile, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür (Gül ve Gökçe, 2008, 380).

Normlar; ilişkilerin özündeki kriterlerden olup bireysellikten çok genel toplum yapısı ile ilgilidir. Etik ise, toplumsal ve bireysel ilişkilerin temelini oluşturan değerleri incelemeyi ve sorgulamayı kendisine amaç edinmiştir. Etik ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında normlar birer tamamlayıcı unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008, 380). Normlar belir bir grup içinde bireylerin ilişkilerini düzenleyen ve yön veren değerler yansımasıdır. Üyelerin çoğu tarafından kabul edilmesi ve yavaş yavaş gelişmesi gibi özellikleri vardır (Yürütücü ve Gürbüz, 2001: 159).

Etik, genellikle toplumun refahına ilişkin anlayışlara, düşüncelere, fikirlere ve toplumun refaha ulaşması için ilkeler geliştirme çabalarına işaret eden genel bir terim olarak düşünülür. Değerler ise önemli olduğu kabul edilmiş inançlar veya somut nesneler için belirli eğilimler, istekler olarak düşünülebilir. Değer verilen her ne ise yaşamaya değer bir hayat veya iyi yaşamın bazı genel kavramlarından ortaya çıkar (Buchholz ve Rosenthal, 1998: 4).

Değerler ikiye ayrılır (Pehlivan, 1998:16);

Tablo 1.1. Değerler

Aracı Değerler	Sonul Değerler
Hırs	Rahat bir yaşam
Açık fikirlilik	Aile güvenliği
Yardımselik	Barışçı bir dünya
Düzen ve temizlik	Başarı
Neşe	Eşitlik
Bağışlayıcılık	Güzel bir dünya
Cesaret	Heyecanlı bir yaşam
Yeterlilik	İçsel uyum
Mantıklılık	Mutluluk
Dürüstlük	Olgunlaşmış aşk
Sevecenlik	Özgürlük
Hayalcilik	Ulusal güvenlik
Uyum ve itaat	Yaşamdan zevk alma
Nezaket	Kendine saygı

Etik değerler, medeni toplumların üzerinde yükseldiği temeli oluşturlar. Bu temel yüksekliği olmaksızın medeniyetler çöker (Bekçi, 2007: 381) Etik değerler öncelikle, bireyler arasında var olan ilişkilerle ilgilidir. Genellikle etik değerler “dürüstlük ya da adalet” olarak tanımlanır. Etik değerlerin düzgün bir şekilde uygulanması da bu değerlerin hayata geçirilmesi ile mümkündür (Howard, 2002: 36).

Olayların olgusal gerçekliğin ve bireylerin bu gerçekliği değersel yargılaması, etik için inceleme ve yargılama alanı oluşturmaktadır. Olgular değerlendirmeye tabi tutulurken etiğin toplumsal açıdan arzulamış olduğu “istenilen iyi” kavramına ulaşmasında önemli bir kaynakça oluşturmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 380).

1.1.3. Etik Kalitesi

İş etiği bireysel bazda ahlaklı olup olmamayı irdelemekten çok bir iş yapılırken, o işin iş dünyasının kabul edeceği ve toplumun benimseyeceği yöntemlerle yapılıp yapılmamasıyla ilgilenir.

Etik kalitesi, etik ilkeler, karmaşık insan etkileşimlerinde iyi ve kötü unsurları ayırt etmede kullanılabilecek faydalı araçlardır. Bu nedenle yönetim kuramıyla doğaldan ilgilidir. Etik ilkelerin bugün bile pek çok modern yönetim alanları üzerinde önemli etkisini sürdürmeye devam ettiğini söyleyebiliriz. Bunlara örnek olarak kalite yönetimini, insan kaynakları yönetimini, kültür yönetimini, değişim yönetimini, pazarlamayı verebiliriz. Bir kurumda Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını yerleştirebilmenin en önemli araçlarından birisi İş Mükemmelliği Modeli'dir. Bu modelin bir işletmede uygulanması, değişim yönetimini gerektirir. İş mükemmelliği modelinin içinde etik kalitesinin kendiliğinden var olması beklenir. Buradan yola çıkarak etik kalitesini genel kalite tanımından ayırmak mümkün değildir. Kaliteyi, "istenen özelliklere uygunluk", diğer bir deyişle "ihtiyaca uygunluk" olarak tanımladığımızda etik kalitesini, bir işletmedeki tüm tarafların beklentilerini karşılarken sağlıklı bir etik sistemi içinde düşünmek, tartışmak ve ilkeler çerçevesinde iş yapma yeteneği olarak tanımlanabilir (Uzkesici, 2009).

İşletmenin etik kalitesinin iyileştirilmesi gerçeğinin önündeki kavrayışlar şöyle sıralanabilir (Çevik, 2006: 21).

- Etik özel, bireysel bir meseledir, açık ve tartışılabilir bir konu değildir.
- İş ve etik bir arada bulunamaz.
- İş etiği görecelidir.
- İşimizde iyiyiz, o halde etik konusunda da iyiyiz.
- İş etiği yönetimden çok dinin meselesidir.
- Çalışanlarımız etik değerlere sahiptir, o nedenle bu konuyla ilgilenmemize gerek yoktur.
- İş etiği filozofların, akademisyenlerin ve ilahiyatçıların yön verdiği bir disiplindir.

- İş etiği gereksizdir. O sadece iyi olmamız gerektiğini söyler.
- İş etiği aslında iyilerin kötülere nutuk çekmesidir.
- İş etiği aslında basımıza dikilen yeni gardiyandır.
- Etik yönetilemez.
- İş etiği ve sosyal sorumluluk aynı şeydir.
- Organizasyonumuz yasalarla uyum içindedir, o halde biz etik sorunları olmayan bir işletmeyiz.
- İş yerinde etik yönetimi uygulamalarına az ilgi vardır.

1.1.4. Etik Davranışı Engelleyen Nedenler

Yöneticilerinin etik dışı davranışlarını haksız ve aşırı kar elde etmek, devlete karşı vergi ve diğer yasal sorumlulukları zamanında yerine getirmemek ya da hiç yerine getirmemek, işe alma ve terfide adil davranmamak, çalışanların hukuki haklarına saygı göstermemek, kişisel çıkarlar için şirketin maddi imkanlarını ve çalışanlarını suistimal etmek, şirketin sırlarını rakiplere satmak, çalışanların sağlığını ve yaşamını tehlikeye atmak, bilgiyi yanlış kullanmak, çalışanlar arasında düşmanlık ve güvensizlik gibi olumsuz duygular yaratmak, çevreyi korumaya önem vermemek şeklinde örneklendirmek mümkündür (Güney, 2006: 135).

Yönetimde etik olmayan davranışlar ise ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma korkutma, ihmal, sömürü, bencillik, yolsuzluk, eziyet, yaranma-dalkavukluk, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine politika karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, işyerine taşınan kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet ve bağınazlıktır (Çeribaş, 2007: 70).

1.1.4.1. Farkında Olmamak ve Hassasiyetsizlik

Çalışanlar etik dışı davranışları rasyonelleştirmek için bir takım savunma mekanizmaları kullanabilmektedirler. Öncelikle bu davranış şeklini etik dışı olarak kabullenmeme ya da etik dışı olduğunu bilmeme gibi eğilime girebilmektedirler. Özenle

hazırlanmış ve içsel etkileyici özürler kendi bilincimizi kandırmada kullanılabilir. (Kırel, 2000: 52).

Etik karar alma sürecindeki ilk adım ahlaki farkındalıktır. Ahlaki farkındalık ile, etik problem ortaya çıkaran bir durum fark edildiğinde bu ahlak boyutunda düşünülmelidir. Bazen insanlar etik bir durum ile karşılaştıklarından habersizdirler ve eğer bu durum etik olarak algılanmadığında ahlaki karar süreci oluşmayacaktır (Trevino ve Nelson, 2004: 110).

1.1.4.2. Bencillik

Bencillik üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar kendine düşkünlük, kendini koruma, kendini haklı görmedir (Kırel, 2000: 53-54).

Kendine düşkünlük: Etik olmayan davranışla ilgili en yaygın ve en tanımlanabilir kaynak kendine düşkünlüktür. Bazı kişiler kendine düşkünlüğü olumsuz bir davranış olarak algılamazlar. Hırs iyidir diyerek, kişisel amaçlarına hizmet için yalan söylediğini, sözlerini tutmadığını, kanunları çiğnediğini veya takip etmediğini, ilgiden yoksunluğu, bağlılık ve yardımseverliğin olmadığını belirtmektedirler.

Kendini korumak: Kendini korumak güdüsü genellikle yalan, aldatma gibi davranışlarla gerçekleşir. Bu tür davranışlar genelde, kabullenme, istememe veya haksızlığa uğramak korkusu gibi durumlarda ortaya çıkar.

Kendini haklı görme: Özellikle bencilliğin en sorun yaratan çeşidi haklı görmeden kaynaklanan kibirden doğar. Bu durumda kişi kendini diğerlerine göre sürekli haklı görmektedir. Açık bir şekilde örgütün kurallarına ve yasalarına karşı çıkmadığı halde, kendi bildiğini yapmaktan vazgeçmemektedir.

Uygulamada iş ahlakına aykırı davranışların önemli bir bölümü bencil davranış nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İş yaşamında işverenler, yöneticiler, çalışanlar kendi çıkarları ve işletmenin çıkarları doğrultusunda kural dışı davranabilmektedir. Her durumda kişiler davranışlarının doğru olmadığını bilmelerine rağmen kendilerine çıkar sağlamak amacıyla iş ahlakı kurallarını çiğnemektedirler. Hatta bunu haklı çıkarabilecek savlar bile ile sürebilmektedirler. Kişisel öncelikler toplumsal değerlerin önüne geçmektedir (Yıldız,2007: 77).

1.1.4.3. Eksik Değerlendirmeler

Kişiler bazen gerçek incelemeler yapmadıkları ya da etkilenen bazı davranışlar nedeniyle etik dışı davranışlara yönelebilirler. Birinci ortak yanlış değerlendirme, etik davranışın maliyetinin yüksek olduğu ve doğrudan kaçınmanın maliyetinin düşük olduğu yönündeki düşüncedir. Bunun sonucunda kararlar da bu yönde olacaktır. Eksik değerlendirme bencillikle de ilgilidir. Çünkü sonucunda bireylerin kendi kişisel kazançları söz konusuysa, birey bilerek eksik bir değerlendirme yapabilir (Aydın, 2006: 31).

1.2. İŞ ETİĞİ KAVRAMI

1.2.1. İş Etiğinin Tanımı

İş etiği kısaca iş dünyasında kabul görmüş doğru ve yanlış davranış kuralları olarak tanımlanabilir ve bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ifade etmektedir (Mc.Hugh, 1992:11). Bir başka tanıma göre iş etiği, iş hayatında paydaşlar tarafından belirlenen davranışlarımızı değerlendirmemize yardımcı olan prensipler ve standartlardır (Demir, 2009). İş etiği bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak demektir. Özgener' e (2002: 177) göre, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplin olarak ele alınmaktadır.

İş etiği ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir (Özgener, 2000: 176).

İş etiği, genel ahlaktan farklı olmayan, genel ahlakın iş hayatına adapte edilmesidir (Frederick v.d., 1988: 52) İş etiği, dürüstlük ve doğruluk üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar çok farklı boyutları bulunmaktadır (Tutar vd., 2003: 148).

İş etiği, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar; çalışanlar arasında, çalışanlarla yöneticiler arasında,

işletme ve işletmeyle alışverişte bulunanlar ya da işletmeyle çevresel faktörler arasında olabilir (Savran, 2007: 34).

İş etiği normatif ve betimleyici iş etiği olarak iki kısımda incelenmektedir: Normatif iş etiği, iş etiğine uygun davranışların neler olması gerektiği konusunu inceler ve etik ilkelerin belirlenmesi üzerinde çalışır. Ne yapılmalı, ne yapılmamalı sorusuna yanıt arar. Betimleyici iş etiği ise, iş hayatındaki etik ile ilgili sorunları ve bu konudaki tutum ve davranışları ortaya çıkarmaya uğraşır (Ateş, 2008:52).

İş ahlakı kavramı çalışma, işletme ve meslek ahlaklarını da içermektedir. Çalışma ahlakı, bir toplumdaki çalışmaya karşı takınılan tavırlardır. Çalışma disiplini, verimlilik gibi kavramlar çalışma ahlakının içinde yer alan hususlardır. Çalışma ahlakının yüksek olduğu kültürlerde iş ahlakının daha az sorun yaşadığı söylenebilir (Arslan, 2001: 49).

Bu çalışmada, etik kelimesi, ahlak felsefesi anlamında kullanıldığından; iş ahlakı yerine iş etiği kavramı kullanılmıştır.

1.2.2. İş Etiğinin Önemi

Son yıllarda iş etiği çeşitli nedenlere bağlı olarak giderek önem kazanmıştır. Nedenlerin ilki, ahlaki olarak iş görmek için kamu baskısıyla gelişen sosyal sorumlulukla ilgilidir. İkinci neden, iyi ahlakın iyi işle özdeş olduğunun fark edilmesidir. Üçüncü neden, yöneticiler için ahlak ve iş yaşamı konusundaki tartışmaların bir tehdit veya zayıflık olarak değil, günümüz endüstrilerinin mükemmellik ve yüksek kaliteye ulaşma çabalarının doğal bir uzantısı şeklinde algılanmasıdır. Dördüncü neden, çeşitli çıkar gruplarının menfaatlerini dengeleme gereksiniminin giderek artan oranda önem kazanmasıdır. Beşinci neden, iş etiğinin basit olarak ve nihayetinde bir güven meselesi olmasıdır. Hem bireyler hem de organizasyonlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene ve birbirlerinin çıkarlarına saygı göstermesi gerçeğine dayanması düşüncesinin yaygınlaşmasıdır. (Savran, 2007: 36).

İşletmenin çalışanları ile ilişkisinde de etiğin önemi büyüktür. Bir organizasyon kendi çalışanlarını düşünüp korursa, çalışanlar da bu organizasyon için daha etkin çalışacaklar, işletmeye sadık kalarak, verimliliği ve kaliteyi artırarak bu düşünülme ve

koruma için ödenen finansal maliyetin üstünde bir yarar sağlayacaklardır (Çabuk ve Şengül, 2005: 172).

İş etiğinin varlığı çok yönlü nitelikli çalışanın kuruma cezbedilmesine ve kuruma olan bağlılığın artmasına, daha yeni finansman kaynaklarına ulaşılmasına, çalışanların ve müşterilerin organizasyona daha fazla güven duymalarına, değer vermelerine, ait olma ve bağlılık duygularını geliştirmelerine, bunun sonucunda çalışanların devir hızının düşmesine, müşterilerin satın alma sıklığının artması ve buna bağlı olarak da işletme karlılığının artmasına neden olur. Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu güçlenir. Takım çalışmasının etkinliği, organizasyonel performansın ve genel motivasyonun yükselmesini sağlar (Nalbant, 2005: 197).

Yönetmel kararların alınmasında önemli bir paya sahip olan iş etiğı yaklaşımı işletmelerin sürekliliğinde kırılğan bir yapıya sahiptir. Eğer bütün kararların alımında iş etiğıyle çerçevlenmiş bir süzgeç oluşturulmaz ise işletmenin geleceğı tehdit altında olacaktır (Bektaş ve Köseoğlu, 2008: 145) İşletmeler sürekliliğini devam ettirebilmek için etik ve sorumluluk ile ilgili değerleri ön planda tutmalıdırlar. Bunu yaparken de en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki çalışana kadar herkes bilinçlendirilmelidir (Özdemir ve Yaman, 2008: 84).

Etik değerlere uygun davranan ve çalışanlarını bu yönde özendiren organizasyonların uzun dönemde elde ettiğı üstünlükler belirli bazı başlıklar altında toplanabilir (Demir, 2009).

Verimlilik: Dürüst, etik kurallara uygun iş ilişkileri geliştiren organizasyonlar satışta ve satış sonrası hizmetlerde daha yüksek müşteri memnuniyeti elde ederler. Bunun sonucunda da yüksek motivasyon, yüksek performans ve yüksek iş verimliliğı sağlanır.

Sorumluluk: Çalışanlar, etik açıdan çelişkili durumlarda kendilerinden beklenenlerin bilincindedirler.

İletişim: Çalışanlar, etik açıdan çelişkili durumlarda açık ve dürüst iletişimi tercih ederler. Bunun sonucunda sorunların kolay çözülmesi, işlerin karışmaması ve kaynakların etkin kullanılması sağlanır.

Rekabetçi Üstünlük: Çalışanların etik davranışı, organizasyonun ürün, hizmet, fiyat, bütçe, performans kararlarının ve değerlendirmelerinin doğru olmasını, bu bilgilerin organizasyon içinde kalmasını ve rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde kullanılmasını kolaylaştırır.

Olumsuzluklardan Kaçınmak: Etik davranan organizasyonlar; yasal kovuşturmalardan, haksız rekabet suçlamalarından, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi sorunlardan, ayrımcılık, taciz gibi dava konularından, devletin, sendikaların ve çevre örgütlerinin baskılarından kendilerini daha kolay koruyabilirler.

Etik değerlerdeki fakirlik grubun birliğine zarar verir, grubun dağılmasının nedeni olur. Bu nedenle hastalığın gerçek ilacı ekonomik ortamda meslek gruplarına bu değerleri kavratmaktır (Şimşek, 2001: 55)

1.3. İŞ ETİĞİ İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Etik teorileri, insanlar arasındaki ilişkilerde çatışma olmaması için rehberlik eden kılavuzlar sunarlar. Etik teoriler, kişinin etik yargılarında ve eylemlerinde başvurdukları rehberlere işaret etmektedir. İş hayatındaki birey de karşılaştığı etik olguları çözümlerken bu kavramlardan birine göre davranışta bulunmaktadır. Kısacası etik kuramı veya teorisi karar alma sürecini formüleleştirme aracıdır (Kirel, 2000:32).

Etik teorilerini genellikle iki başlık halinde incelemek mümkündür. Bunlar teleoloji (sonuçsalcılık/ faydacılık) ve deontoloji (Haklar Teorisi/ Kant Ahlakı) teorisi (Arslan, 2001). Deontoloji geçmiş örnekleri, kuralları, normları dikkate aldığı için geçmişe ; teleoloji olası sonuçları ve amaçları vurguladığı için geleceğe yönelik yaklaşımlardır (Nizamieva, 2001:103).

1.3.1. Teleolojik Yaklaşımlar (Sonuç Yaklaşımlı Teoriler)

Teleolojik yaklaşım ilke olarak neyin doğru neyin yanlış olduğunun standardını veya nihai bir kriteri benimseyen yaklaşımdır. Neyin yanlış veya doğru olduğuna karar vermeye teşebbüs ettiğimiz zaman, sonuç yaklaşımı teoriler, karar veya eylemin sonuçlarına odaklanır (Trevino ve Nelson, 2004: 89). Sonuçsalcı teorilere göre, bir davranışın ahlak kurallarına uygun olup olmadığı, davranışın sonucunda ortaya çıkan

değerin ne olduğu ile, yani kararın sonucunun iyi ya da kötü olması ile ilgilidir (Pops, 1994: 157). Bu yaklaşımda son referans, elde edilen veya elde edilmesi beklenen faydanın karşılaştırılan miktarı, yani kararın sonuçlarının iyi veya kötülüğüdür.

1.3.1.1. Bencillik İlkesi (Egoizm)

Bencillik yaklaşımında bir eylemin doğru veya yanlış olarak kabul edilmesi o eylemin birey açısından meydana getireceği sonuçlara göre saptanmalıdır.

Bireycilik yaklaşımı, birey için doğru olan davranışları, davranışın sonuçlarına dayanarak tanımlar. Davranışların etik olup olmadığını, bireylerin kişisel çıkarlarına uygun olmasına göre değerlendirir. Ayrıca eylemler değerlendirilirken diğer bir kişinin çıkarları asla dikkate alınmamaktadır. Bu yaklaşımda, bireyler kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkaracak olan kararların alınmasını isteyeceğinden her birey davranışlarının doğruluğunu ölçmek için farklı standartlar kullanır (Loo, 2002: 490).

Egoizm (bencillik) düşüncesine göre, yapılacak olan doğru şey, benim iyimi arttıracak şeydir veya herkes kendileri için gerçekten iyi olan şeyi ister. Buna göre, bir karar/ eylem kişinin bireysel çıkarlarına yaptığı katkılara göre etik veya etik dışı olarak kabul edilir (Schermerhorn, 1996:108). Bu kuramın faydacılıktan farkı, bir davranışla ilgili sonuçların genele göre değil de eylemi gerçekleştiren kişiye göre değerlendirilmesidir (Torlak, 2003: 104).

1.3.1.2. Faydacılık İlkesi (Utilitarianism)

Fayda kavramı, teleolojik etiği anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Teleolojik etiğin iki öncü akımından birisi, Machiavelli ve Weber' in lideri olduğu ve bireyin çıkarını ahlakın temeli olarak ele alan egoizm düşüncesidir. İkinci düşünce ise, faydayı temel alan ve Bentham ve Mill' in öncüsü olduğu faydacılık düşüncesidir (Köprü, 2007:22).

Bu görüş en fazla sayıda kişinin faydasını en yükseğe çıkarmak için kişilerin eylemde bulunması gerektiği fikrini en öne koyar (Bradburn, 2001: 5) Faydacı anlayışa göre, bir eylemin ahlaki açıdan doğru kabul edilebilmesi için, eylemin sağladığı toplam faydanın, bireyin yapacağı diğer bir eylemin sağlayacağı toplam faydadan büyük olması

gerekir. Bu anlayışa göre, iki farklı seçenekten birini seçmek durumunda olan bir kimse, daha fazla toplam fayda sağlayacak olanı seçmelidir (Köprü, 2007:23).

Karar ve davranışların çalışanlar üzerindeki etkilerini yargılayan bu yaklaşım tarafından yönlendirilen bir yönetici, davranışının çok sayıda kişinin yararına olacağını, az sayıda kişinin çıkarlarına dokunabileceğini bilerek davranışta bulunacaktır (Arıkan, 1995: 170-180). Faydacı görüşte herkes ırk, din, zeka ve diğer kişisel özelliklerine bakılmaksızın eşit sayılır. Uzun dönem sonuçları hesaba alır. Toplamda haz ölçülür (Bradburn, 2001: 6).

Yararcı ya da çıkarıcı yaklaşım da denilen bu yaklaşım, Jeremy Bentham ve öğrencisi John Stuart Mill tarafından geliştirilmiştir. Bir eylem ya da durumun iyi ya da kötülüğü eylemden etkilenenlere sağladığı faydaya göre ölçülür. Faydacı yaklaşıma göre daha büyük bir kötülükten kaçınmak için daha az kötü olan şeyler hoş görülebilir (Arslan, 2001: 16).

Faydacılık kuramı iki açıdan eleştirilmektedir. Bir davranışın topluma yarar ve zararlarının saptanması zordur. Hele bu yarar ve zararlar gelecekte ortaya çıkacaksa, bu iş daha da zordur. İkinci eleştiri ise çoğunlukların faydalarının gözetilmesinin azınlıkların zararına olacağı ve onları kötü duruma düşürebileceğidir. Eğer azınlıkların hakkı belirli bir oranda tanınmaz ise, o toplumda başkaldırı veya iç savaşa varan tepkiler gündeme gelebilir (Baron, 1996: 552).

1.3.2. Deontolojik Etik (Ödev Teorisi) Yaklaşımları

Deontoloji' kelimesi Yunanca Görev kelimesinden gelir. Bu düşünce anlamlara odaklanır. Deontologlar, nedenlere rehberlik eden ilkeler ve kuralların çok önemli olduğuna inanır (Bradburn, 2001: 8).

Kural etiği (ilkelilik) olarak da adlandırılan bu teori Immanuel Kant tarafından geliştirilmiş ve daha sonra felsefeci Königsberg tarafından gözden geçirilmiştir. Bir etik ikilemle karşılaşıldığında, karar verenin kural ve kodlara dayalı kararlara başvurması önerilir. Kant'a göre, ahlakta temel olan, eylemin sonucundan çok, ahlak yasasına saygı ve ödev duygusudur yani eylemin niyetidir. Eylemin bir ödevde dayanıyor olması, eylemden ve sonuçlarından daha önemlidir. İyi niyete dayanan ve ödev duygusundan

doğın eylemler, sonuçları ne olursa olsun, ahlaki iyi eylemlerdir. Deontolojistler kararlarını dürüstlük, sözünü tutmak, adil olmak gibi soyut evrensel ilkelere dayandırır ve kişinin vicdanının ahlak yasasının temelini oluşturduğuna inanır (Ateş, 2008: 34).

Deontolojik teoriler de; haklar yaklaşımı ve adalet yaklaşımı olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır.

1.3.2.1. Haklar İlkesi

Yönetmel kararların yaşama ve güvenlik, doğruluk, gizlilik, vicdan özgürlüğü,özgür konuşma ve mülkiyet haklarına uyumu ifade eden bir yaklaşımdır (Arıkan, 1995: 175)Bu yaklaşım, temel hak ve özgürlüklerin kişinin elinden alınamayacağını belirtir. Etik açıdan doğru bir karar, bu karardan etkilenecek olan kişilerin haklarını korumaya devam eden karardır (Ateş, 2008: 35).

Haklar kuramına göre, herkesin birbirine karşı bir takım etik görevleri vardır. Buna ek olarak, bir eylemin etiğe uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için sonuçlarına bakan kuramlar eleştirilmektedir. Bu kuram, diğer bir kişinin haklarını ihlal ederek bir çıkar elde edilmesini kesinlikle onaylamamaktadır. Örneğin, düşünce özgürlüğü hakkı, bir azınlık grubu ya da muhalif bir görüş için bile geçerlidir. Buna rağmen, bazı durumlarda, faydacı çıkarlar bireysel hakları önemsememeye neden olmaktadır. Örneğin, insanların sağlığını olumsuz etkilediği gerekçesiyle, çevre kirliliği yaratmasını engellemek için bir işletmenin bazı hakları kısıtlanabilmektedir (Şimşek, 1999: 38).

Olayların sonuçlarına odaklanır. Ahlaki açıdan doğru eylem, bireylerin ahlaki bir doğruya sahiptir ve başkalarının ahlaki haklarında ihlaller yapmazlar. Organizasyonlarda bu ilke, gizlilik hakkı, konuşma özgürlüğü hakkı gibi olaylara yansıtılır (Çeribaş, 2007:62).

Bu kurama getirilen en önemli eleştiri, haklar çeliştiği zaman, neyin etik neyin etik dışı olduğunun net belirlenememesidir. Örneğin, bir banka, kasa bölümündeki çalışanlarını kamera ile takip ediyor olabilir. Aslında bu durum çalışanların gizlilik hakkına aykırı olarak etik dışı görülebilir. Başka bir açıdan bakılırsa, banka yönetimi,

kasalarda bir hırsızlık olmaması için müşterilerinin güvenlik hakkını savunmaktadır. Bu gözetimin etik olup olmadığı bu kurama göre net değildir (Atlığ, 2006: 17).

1.3.2.2. Adalet İlkesi

Aristo ile başlayan adalet yaklaşımında bir davranışın değerlendirilmesindeki esas kriter, kural ve sonuçlar değil, kişinin karakter, motivasyon ve amaçlarının göz önüne alınmasıdır. Bu yaklaşıma göre kararlar, eşitlik, adalet, doğruluk gibi etik davranış standartlarına dayandırılmalıdır (Ateş, 2008: 35).

Örgütte alınan kararların, gösterilen davranışların ve bu karar ve davranışlar sonucu doğacak fayda ve maliyetleri bireyler ve gruplar arasında ne ölçüde eşit dağıtabildiği sorunu ile ilgilenen yaklaşımdır (Arıkan, 1995: 170-180). Bu yaklaşım tüm bireylerin aynı temel haklara ve özgürlüklere sahip olduğunu, bireylere yönelik eylemlerin, iyiliği maksimize etme, tarafsız ve adil dağıtım temelinde yerine getirilmesini ileri sürmektedir (Bölüktepe, 2001: 18)

Adalet yaklaşımı, yürürlükteki kurallara ve yasalara göre insanlara eşit ve adil davranılmasını sağlayan kararların/eylemlerin etik olduğu düşüncesine dayanır. Bu yaklaşım, herhangi bir davranışın etik boyutunu, etkilenen herkese adil olma derecesine göre değerlendirir (Nizamieva, 2001:101).

Bu yaklaşıma göre temel olarak tüm insanlara adil davranılmalıdır. Şayet bu noktada herhangi bir grup ya da kişinin olumsuz bir sonuçla kalması söz konusu ise bu durumda gereken telafiler gerçekleştirilmelidir (Torlak, 2003: 107).

Adalet yaklaşımı işletme bazında ele alındığında temel hak ve özgürlüklerle ilgili yasaların işletmelerde uygulanması söz konusu olmaktadır. Buna göre yöneticilerin karar verme sürecinde eşitlik, adalet, tarafsızlık gibi ölçüleri dikkate alması gerekir (Bölüktepe, 2001: 19).

Adalet endişesinin toplumsal yararı gözetmenin önüne geçmesi, bu kuramın en fazla eleştirilecek yanıdır. Örneğin bazı fakir ülkelerde alınan yatırım kararları toplumun tüm bireylerine eşit fayda sağlamayabilir. Ama bu yatırım o ülkenin genel refahını artıracaktır (Atlığ, 2006: 17).

Tablo 1.2. Amaçlarına Göre Etik Teorilerin Karşılaştırılması

TEORİ	AÇIKLAMA	GÜÇLÜ YANLAR	ELEŞTİRİLER
Sonuçsalıcı (Teleolojik) Teoriler	Eylemlerin sonuçlarının kişisel çıkar ya da fayda sağlamasına göre ahlak kurallarına uygun olarak doğru olduğunu öngörür.		
-Faydacılık (amaçlanan sonuç) Yaklaşımı	Eylemlerin çok sayıda insan için fayda sağlamasına göre ahlaklı eylem olduğunu öngörür.	Pratiktir. Bireylerin sağduyusuna dayalıdır. Kar maksimizasyonu sistemi ile uyumludur. Girişimciliği, verimliliği teşvik eder.	Mutluluk, haz ve faydanın ölçümünde zorluklar vardır. Eylemlerin sonuçlarını tam olarak tahmin edebilmek güçtür.
-Bireycilik (Egoizm) Yaklaşımı	Eylemlerin etik olup olmadığını bireysel çıkarların en üst seviyeye çıkarılabilmesine dayanarak değerlendirir.	Kişisel tatmini sağlar. Kişi kendi çıkarlarını korur.	Bir bireyin çıkarları ile diğerlerinin çıkarları arasındaki çatışmayı çözemez.
Ödev (Deontoloji) Teorileri	Eylemlerin etik olup olmadıkları kişisel hakların ve niyetlerin korunmasına göre değerlendirilir		
-Haklar Yaklaşımı	Evrensel doğrular vardır bunlar herkes tarafından yerine getirilmelidir. Bireylerin özgürlüğü sınırlanamaz.	Bireylerin mülkiyetine ve kişisel özgürlüklerine saygı duyulmasını sağlar.	Bireyselliliği, çıkarıcı davranışları teşvik eder
-Adalet Yaklaşımı	Eylemlerden doğan fayda ve maliyetler bireyler arasında eşit dağıtılmalıdır	Demokratik prensiptir. Toplum bir statü ya da sınıfın hakimiyetini kabul etmemektedir. Adalet yaratır. Toplumda korunmaya ihtiyacı olanları korur.	En önemli sorun, fayda ve zararların kesin olarak ölçülememesidir

Kaynak: (Kozak ve Güçlü, 2006: 26)

1.4. İŞ ETİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş etiğine etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Adı geçen faktörlerin merkezinde işgören durumunda olan birey bulunmaktadır. Bu bağlamda; aile, arkadaşlar, işveren, iş arkadaşları, iş kolu, hukuk, yerel ilişkiler ve toplum gibi faktörleri sıralamak mümkündür.

Etik standartların en temel belirleyicileri aile, din, eğitim, hukuk, bireye saygı, devletle ilişkiler, ulusal kimlik ve sadakat, değerler ve gelenekler gibi kültürel faktörlerdir. (Ay, 2005: 33-34).

1.4.1. Çevresel Faktörler

İş ahlakı ile toplumsal normlar ve kültürel inançlar arasında da bir ilişki vardır (Khazanchi, 1995: 743) Toplum içinde bireyin davranışlarına yön veren çevresel faktörler hukuk kuralları, ahlak kuralları, örf ve adetler, din kuralları, moda kuralları, görgü kuralları olarak gruplandırılabilir. Bunlara aşağıda kısaca değinecek olursak (Ateş, 2008: 26-28).

Hukuk Kuralları: Evrensel etik kuralların oluşturulmasında hukuk normlarından yararlanılır. Bireylerin davranışlarının ölçütleri ve yanlış davranışların cezalandırılması yasalara göre belirlenir. Ancak, her zaman kanunla etik arasında bir boşluk kalmaktadır. Bunun nedeni kanunun geneli düzenlemiş olmasıdır. Bu duruma rağmen, meslek elemanının davranışlarında onu yönlendiren, yasalar olmaktadır. Etik tartışmaların yasalaşması, uygun bir davranış biçimi üzerinde bireylerin, örgütlerin ve toplumun görüş birliğine varmalarıyla gerçekleşir. O halde mevcut etik tartışmaları, gelecekteki yasa koyucuların yararlanabileceği bir kaynaktır.

Ahlak Kuralları: Ahlak kuralları, bireylerin günlük davranışları ve ilişkileri sonucunda kendi kendine gelişen, belirli davranışları zorunlu kılan, belirli davranışları yasaklayan, yanlış ve doğru konusundaki güçlü inançlardır. Ahlak kurallarına uygun davranış göstermeyenler, toplum tarafından dışlanır ve ahlaksız olarak nitelendirilirler.

Örf ve Adetler: Örf ve adetler, toplum içerisinde kendiliğinden, yavaş yavaş oluşan ve birey ile birey, aile ve toplum ilişkilerini yönlendiren sosyal normlardır. Örfler, toplumun katı beklentileri olan tutum ve davranışlar olarak bireyleri topluma uygun davranışlar göstermeye zorlar. Mesleklere göre belirlenmiş çeşitli örfler de bulunmaktadır. Bu kurallar kollayıcı, pekiştirici ve denetleyici bir rol üstlenmiş olur. Adetler de, toplumsal yaşamın düzenini sağlamada etkili olan normlardır. Toplumun bütününe ilgilendiren adetler olduğu gibi bir meslek grubunun kendine ait adetleri de vardır. Örneğin, kız isteme, evlenme usulleri, yaş ve meslek grupları arasındaki ilişkinin biçimleri, selamlaşma konusunda uyulması gereken kurallar gibi.

Din Normları: Din, birbiriyle uyumlu inançlar ve kurallar çerçevesinde oluşan bir etkinlikler ve ilişkiler bütünüdür. Dine inanan kişiler, toplumsal yaşamlarında, dinin gereklerini, kurallarını gözönünde tutmakta ve buna uygun hareket etmektedirler. Din, insan ve doğaüstü arasındaki ilişkileri temel alır ve buna uygun bir ahlak sistemi önerir.

Oysa ahlak, sadece dünyevi ilişkileri düzenler. Din kurallarının müeyyidesi, öbür dünyada cezalandırılma düşüncesidir, doğüstü olduğu için rasyonel değildir.

Moda Kuralları: Moda kuralları, örf ve adetler ve gündelik konular üzerinde sosyal açıdan kabul edilen geçici ve suni nitelik taşıyan değişikliklerdir. Fikirler, eğlenme, süsleme, giyinme, konuşma tarzı, müzik, edebiyat gibi her sosyal hayat alanı modanın etkisi ile karşı karşıyadır. Moda kuralları da, bireylerin davranışlarında değişikliklere neden olduğu için etik açıdan incelenmeleri gerekmektedir.

Görgü Kuralları: Görgü kuralları, nezaket içeren davranışların bütünüdür. Toplumsal kabul gören ve insan ilişkilerini güzelleştiren davranış kalıplarıdır. Örneğin, bir yöneticinin kadın işgörenlere yakışsız bir şekilde hitap etmesi, görgü kurallarına aykırı olduğu kadar etik dışı bir davranıştır. Bazen görgü kuralları, etik sorunların kamufle edilmesinde de kullanılabilir.

Yöneticiler, etik sorunlarla karşı karşıya geldiği zaman kendi değerlerinden, bilinçli niyetlerinden ve bulunduğu ahlaki gelişim aşaması düzeyinden geniş ölçüde etkilenecektir. Ayrıca yöneticilerin yaşadığı toplum ile o toplumun kültürü de liderin kararlarının etik çerçevede olmasını etkileyebilecek değişkenler olarak karşımıza çıkacaktır (Yukl, 2002: 402).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt içindeki biçimsel politika, kurallar ve prosedürler; doğrudan veya dolaylı olarak paylaşılan değerler ve inançlar bütünü yani örgüt kültürü; yönetsel uygulama sistemleri; örgüt yapısıdır. Bu faktörler, kesin olarak sonuçları garanti etmese de işletme etik ikliminin oluşmasında önemli rol oynar (Nizamieva, 2001: 112).

İşletme kültürü, etik kodlar, rol modelleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar etik davranışları etkilemektedir.

Günümüzde birçok işletme, işgörenlerin etik davranışlarını düzenlemek için etik kodlar ya da ilkeler, davranış kılavuzları, etik danışma kurulları kullanırlar. Yöneticilerin organizasyon gücü, denetim kabiliyeti, iletişim becerisi, insan sevgisi, sezgi gücü, kararlarında açık olma, objektif olma, hoşgörü, dürüstlük, adalet, eşitlik, güvenilirlik, vb. gibi özellikleri taşımaları gerekir (Bartol ve Martin, 1994: 15-18).

Ayrıca kendilerini sürekli geliştirerek yenilemeleri, ekibine ve çevresine, iş sahiplerine, baskı gruplarına, topluma önem vermeleri; isabetli kararlar almaları; öncülük ve rehberlik etmeleri gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda etik davranış için en önemli belirleyicinin örgüt boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Küçük işletmelerin rekabet edebilmek için etik olmayan davranışlara yönelik daha büyük bir baskıya maruz kalmaktadırlar. Veit ve Micheal in (1996) çalışmasına göre daha küçük firmalarda çalışan yatırım analistlerinin büyük firmalarda çalışanlara göre daha düşük etik standart göz önünde tuttıkları ortaya konulmuştur (Ay, 2005: 36)

Etik değerlere sahip örgütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Bingöl, 2004, s, 23):

1-Örgütler, politikaları ve kuralları belirlemede, karar alma sürecinde hem işgörenleri, hem de hissedarları ile ortak hareket eder,

2-İşgörenlerin fikir ve düşünceleri örgütün fikirleri olarak kabul görür,

3-Adalet, dürüstlük gibi değerler örgütün temel değerleri arasındadır,

4-Bireysel sorumluluk önemli bir konudur. İşgörenler bu sorumlulukları alırken ve kullanırken örgütsel menfaati göz önünde bulundururlar,

5-Örgütsel amaçlar dış çevre ile uyumludur,

6-Etik işletmeler, işletme içindeki ve dışındaki hissedarla etkin bir iletişim sistemi kurmayı başarmıştır. Şirket için etik olan davranışlar şirket sahipleri için de iyi olarak değerlendirilir,

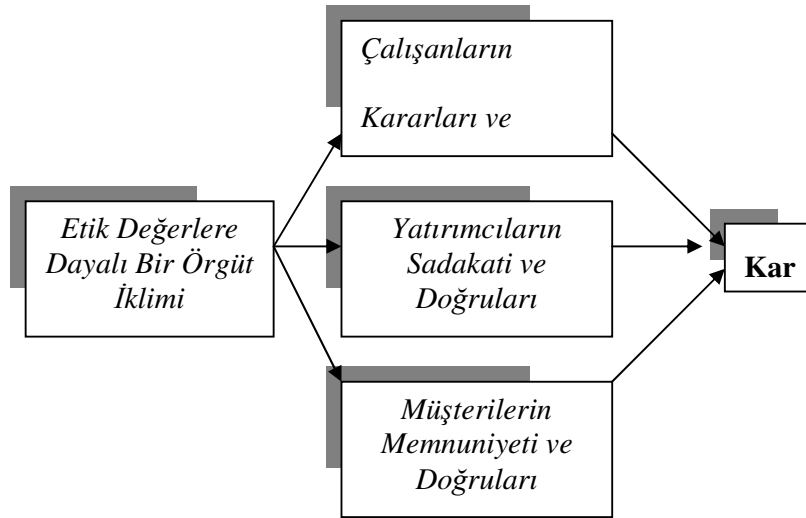
7-Etik olan işletmeler adil olma konusunda ısrarcıdır, yazılı olarak duyurdukları etik kurallarında, müşterilerin ve toplumun çıkarlarının, en az şirket çıkarları kadar önemli olduğunu vurgularlar,

8-Temel etik kurallarında, çalışanların alacakları kararlardan kişisel olarak sorumlu oldukları vurgulanır,

9-Etik işletmeler faaliyetlerini genel bir amaca yönelik edimler olarak görürler. Bu amaç şirket çalışanlarının yüksek değer yaratmasıdır ve şirket ile çevresindeki toplum arasındaki ilişkiyi bu amaç belirlemektedir.

Etik değerlere dayalı bir örgütsel yapı ve oluşturduğu standartlar işletmenin performansına doğrudan etki etmektedir. Bu durum; Şekil 1' de ayrıntılı olarak görülmektedir (Demir, 2009).

Şekil 1.1: Organizasyonel Etiğin Performans Üzerindeki Rolü



1.4.3. Bireysel Faktörler

Araştırmacılar etik davranışların yaş, cinsiyet, eğitim, tabiiyet, din, istihdam, kişisel inanç ve değerler olan bireysel faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Kişisel özellikler etik yargılamayı dolaylı etkilemektedir. Öncelikle etiksel sorunun algılanmasını etkilemekte daha sonra etiksel sorunun değerlendirilmesi, deontolojik ve teleolojik değerlendirmelerle birlikte etiksel yargılamalara rehberlik etmektedir (Ural, 2001: 35-39).

Vicdanın yanı sıra bireysel etiği şekillendiren diğer unsurlar; aile, din, arkadaşlar, kişilik, deneyimler, kitle iletişim araçları, kişisel değerler ve durumsal faktörlerden bahsetmek gerekirse (Kozak ve Güçlü, 2006: 42-44);

Cinsiyet; uygulamalı araştırmalarda en çok kullanılan demografik bağımsız değişkendir. Araştırmacıların bir çoğuna göre etik konulardaki problemlerin çözümünde kadın ve erkekler birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Genel bir sonuç olarak, erkekler etik

konuları daha çok adalet, kurallar ve bireysel haklar olarak algılarken, kadınlar ilişkiler, ilgi gösterme ve merhamet kavramlarıyla ilişkilendirerek algılamaktadırlar (Uzel, 2006: 167).

Yaş; kişinin ahlaki tutumunda oldukça etkilidir. Pooner ve Smith (1984) yaş faktörünün etiksel davranışı pozitif yönde etkilediğini ve yaşça büyük olan kişilerin etiğe uygun davranma eğiliminin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Ural,2003; s.35-59). Desphande (1999) yaşlı yöneticilerin bazı etik dışı davranışlardan gençlere göre daha fazla rahatsız olduklarını ortaya koymuştur.

Aile: Bireyin kişiliğinin oluşmasında en etkili faktör ailedir. Ahlaki standartlar ailede alınan eğitimle oluşmaya başlar. Ailede öğrenilen standart ve ilkeler, bireyin çalışma yaşamındaki standart ve ilkelere temel oluşturur.

Din: Din, bireylerin davranışları üzerinde kontrol mekanizması kurarak, onları iyiye yönlendirmektedir. Dinin etik üzerindeki etkinliği her ne kadar tartışılmaz bir gerçek olsa da aslında her zaman bir biriyle çok bağdaşan özellikleri yoktur. Çünkü etik değerler, dinamik, tarihsel etkilerle oluşan ve toplumsal olarak değişken özelliklere sahipken din durağan ve kesindir. Dini değerler, kutsal kitaplarda yer aldığı için belirgindir, zamanla değişmez. Etik değerler ise her ne kadar dini değerleri içerse de toplumun özelliklerine göre değişir ve zamanla kendini yeniler (Tutan, 2006: 11-12).

Arkadaşlar: Arkadaşlar, bireyin toplumsal ilişki ve duygusal destek gereksinimini karşılar. Bu nedenle, birey, arkadaşlarının tutumlarından etkilenir, onlarla benzer tutumları göstermeye yönelir.

Kitle İletişim Araçları: Etik ilkeleri etkileyen etmenlerden biri olan kitle iletişim araçları insanda sürekli yeni deneyimler oluşturmaktadır.

Kişilik: Kişilik yapısı, belirli tutumların benimsenmesinde bir eğilim oluşturabilir. İnsanları kişiliğini oluşturan özellikleri ile iyimser-karamsar, etik-etik olmayan gibi yargılarla değerlendiririz.

Kişisel Değerler: Bireylerin kişisel öncelikleri, benimseyecekleri etik anlayışta belirleyici bir rol oynamaktadır.

Yaşam Deneyimleri: Bireyin yaşam deneyimleri ahlaki davranışlarına da katkıda bulunmaktadır.

Durumsal Faktörler: Bireylerin bazı durumlarda ya da zaman içerisinde bazı olaylara bakış açıları değişebilir.

Birey olarak yöneticinin iş etiği anlayışı incelendiğinde yöneticinin etik anlayışı ile örgütün kabul ettiği etik düzeyleri arasında farklılıklar olabileceği gerçeğini göz ardı etmemek gerektiğini vurgulamak yerinde olacaktır. Örneğin yönetici, işe alkollü gelen bir işgörenin davranışını, kendi değerlendirmelerine göre, etik dışı görmeyebilir. Bununla birlikte, “işe alkollü gelme” eylemi işletme açısından iş etiğine son derece aykırı bir tutum olarak kabul edilebilir (Arıkan, 1995: 173-174).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL İLKELER VE ETİK

Yönetsel kararların verilmesinde yöneticiler, tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan etik ilkeleri yol gösterici kabul etmelidirler.

Etik davranışların benimsenmesi, üst düzey yönetimden başlamalı, buradan orta ve alt düzey yöneticiler aracılığıyla tüm örgüte yayılmalı ve tüm örgütçe benimsenmelidir. Eğer yöneticiler iş ve meslek ahlakına uygun bir liderlik tarzı benimserlerse ve o yönde bir örgüt kültürü oluşturulmasına gayret gösterirlerse iş ahlakı sağlanmasında çok önemli bir yol kaydedilmiş olacaktır (Savran, 2007: 30).

1.5.1. Verimlilik İlkesi

Başarılı şirketlerin arkasındaki en önemli faktör nitelikli ve üretken insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında işgücünün verimliliği ilkesi işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmaya ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar (Şahan, 2006).

İşgörenden maksimum verimlilik elde etmek için onu kanunda belirtilen çalışma saatini aşarak çalıştırmak -etik davranış gereği- yöneticinin kaçınması gereken bir durumdur. Ayrıca yöneticiler, düşünsel gücünü kullanarak işletmeye katma değer

yaratacak fikir beyan eden çalışanların hakkını vermek ve onları güdüleyerek yeni fikirler üretmesini sağlamak adına mutlaka ödüllendirmelidirler.

1.5.2. İnsancıl Davranış

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Ekonomik etkinlik sağlamak bir kusur değildir. Ancak bunun yanında, insanların bulunduğu bir işletmede gereksinmelerini, bilgili kılınmalarını, değerlerini ve işte inisiyatiflerini kullanmaları sağlanabiliyorsa işletmeye faydalı hale gelir (Şahan, 2006).

İnsanın ilişki kurduğu kişilerden ve yaşadığı toplumdan edindiği etkileri işlemesi suretiyle karşısına tepkide bulunması suretiyle oluşan etkileşim insan ilişkilerini doğurmaktadır. Yönetimde olumlu insan ilişkilerinin kurulması, bir yandan, sunulan hizmetin etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını ve bir manevi tatmin sağlanmasını, bir diğer yandan da çalışanların memnuniyetini içermektedir. Bu doğrultuda, yönetimde sevgi, saygı, hoşgörü gibi temel insani değerlerle hareket edilerek, hizmet eden ile alan arasındaki karşılıklı iyi niyeti esas alarak ve insan haklarına saygı duyarak, hizmetlerin sunumu sağlanmalı ve herhangi bir hata veya kusur halinde zararın kısa sürede tazmini sağlanmalıdır (Çevik, 2006: 28).

Yöneticiler işgörenlerin onurlarını kırarak davranışlardan sakınmalıdır. Aynı zamanda işgörenler, hiçbir zaman yapmak istemedikleri işleri kabul etmek için zorlanmamalıdır (Şimşek, 1999: 69).

Yöneticilerin, işgörelere düşüncelerini özgürce açıklayabilmeleri için uygun ortam yaratması, işgörelere karşı etik sorumluluğudur. Aksi takdirde, içinde bulundukları duygusallıktan dolayı kendilerine ve işletmeye zarar verebilecek etik dışı bazı davranışlara yönelebilirler (Ateş, 2008:77).

1.5.3. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi işe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç vb. ayrılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmamasıdır (Akkoç v.d., 2009).

Eşitlik ilkesi, kararlarda adil ve doğru olmayı belirtir (Francis ve Armstrong, 2003: 376). Eşitliğin, çalışan bireylerin kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiği uzun süredir sosyal bilimcilerce kabul edilmektedir (Greenberg, 1990, 399). Bu bağlamda, örgütsel eşitliğin örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında inceleme konusu yapılmasının nedeni, eşitlik algılarının örgütsel davranış üzerindeki etkileri ile açıklanabilir.

Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092). Bunun nedeni algıladıkları adaletsizlikleri kendi lehlerine çevirmek istemeleridir. Bireyler, adaletsizlikleri ortadan kaldırmak üzere yöneticilerine, iş arkadaşlarına, ailesine veya işletme sahiplerine karşı olumsuz davranışlar gösterirler. Çünkü, algılama-tutum-davranış ilişkisi örgütsel yaşamın üzerinde durulması gereken en önemli ilişkilerinden biridir (Özdevecioğlu, 2003: 77-78).

Kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Cropanzano v.d., 2001: 173).

Yöneticilerin işgörenleri din, dil, politik inanç, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak ayrıma tabi tutmaları etik açıdan savunulamaz. Yönetici, işgörenlerle ilişkilerinde yansız davranmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Yöneticinin astlarına taraflı davranması yüzünden işgörenler üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girerler ve daha da önemlisi adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açar (Ateş, 2008: 80).

1.5.4. Güvence İlkesi

Güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. İnsanların, doğasında var olan iyi ve güzeli ortaya koymasına imkan verir (Baltaş, 2000: 57).

İki tür güvenceden bahsedilebilir; iş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Tüm çalışma yaşamını örgüte adayan bir kimse, karşılığında hizmet güvencesi arar; ağır bir kusur işlemedikçe işten atılmayacağından emin olmak ister (Akkoç v.d., 2009).

Bütün çalışma yaşamını işletmeye adayan bir kimse, karşılığında hizmet güvenliği arar; ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister (Şahan, 2006).

Yöneticinin kendine ve başkalarına karşı dürüst olabilmesi ve örnek bir insan haline gelebilmesi için, verdiği sözleri tutması gerekmektedir. Davranışlarla desteklenmeyen sözler, iş ahlakıyla ilgili hiçbir şey söylenmemesinden daha kötüdür. Çünkü işgörenler, iş ahlakı konusunda tutarsızlığına tanık oldukları önderin, diğer konulardaki düşüncelerine de kuşku ile yaklaşacak ve hatta öndere olan güvenlerini yitirebileceklerdir (Aydemir, 2002: 276).

1.5.5. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, açıklanması gereken bir durumun gizlenmemesi gerektiğini ifade etmektedir (Francis ve Armstrong, 2003: 376).

Yöneticiler etik kurallar gereği çalışanlarına karşı açık olurlarsa işgörenlerin işleriyle ilgili, iş yerindeki konuları ile ilgili tedirgin olmadan çalışmaları ve kendilerini işine vermeleri sağlanır.

İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir (Şahan, 2006).

1.5.6. Gizlilik İlkesi

Yöneticilerin işgörenlere karşı diğer bir etik sorumluluğu, onların özel hayatlarının gizliliğini kabul etmesidir. Öncelikle, işgörenler bir işe başvurduğunda bir takım testlerden geçmekte, hatta kendileri ile ilgili çok özel bilgiler yöneticiler tarafından alınmaktadır. İş başvurularında yapılan içki testleri, kan grubu, hastalık, AIDS testleri, kişiliği ölçen psikolojik testler bunlara örnek olarak verilebilir. İşe alma sırasında adaylara uygulanan kişilik testleri adayın kişiliğine saldırı niteliği taşımamalıdır. İşgörenlerin sahip olduğu diğer bir hak, mektup, telefon, elektronik posta (email)' larının ya da işyerine konan monitörlerle kendilerinin izlenmemesidir. Yöneticilerin işgörenlerin özel hayatlarına saygılı olması temel etik sorumluluklarının başında gelmektedir. Hatta kişilerin dini ya da siyasi inançlarının araştırılması ve bu bilgilere ulaşılması da özel hayata yapılan bir saldırıdır. Çünkü yöneticiler bu bilgilere dayanarak ayrımcılığa gidebileceklerdir (Şimşek, 1999: 73).

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİNDE ETİK

Dünyada yaşanan değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar; işletmelerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim tekniklerini kabul etmelerini, çağdaş işletmecilik ve personel yönetimi ilkelerini uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucu; işlerin nitelik ve nicelik yönünden önemli değişime uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına ve bu alanlarda değişik özelliklere sahip personele gereksinim duyulmasına neden olmuştur. Böylece personel yönetiminin kapsamı değişmiştir (Yılmaz, 2007: 64).

Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin önem kazanması, işletmelerde insana verilen değer bir göstergesi olduğu gibi, aynı zamanda her türlü gelişmenin insan kaynağına bağlı olduğunun da bir kanıtıdır. Şöyle ki; işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri, sahip oldukları insan potansiyelini doğru ve akılcı kullanabilmeleri ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden çalışanlara maliyet unsuru olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekmektedir (Yılmaz, 2007: 64).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) eleman gereksiniminin belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek işletme kültürüne alıştırılmasından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireylerle gruplar arası iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma ikliminin oluşturulması, biz duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000:13).

İKY ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, seçilen kurumsal stratejilere uygun olan bir insan kaynağının bulunması ve aynı zamanda, yönetimin rekabetçi stratejileri açısından da işgücünün, maliyet liderliği ve farklılaştırmayı uygulayabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İKY'nin stratejik bir rolü de vardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 295).

Etik davranış organizasyonun bütününe nüfuz etmelidir. Etik değerler kendini tüm insan kaynakları uygulamalarında göstermelidir. Etik değerlere bağlılığı sadece sözle ifade etmek yeterli değildir (Pardue, 2002: 36-37).

İşletmelerde etik sorunlar insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda sıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; eşit çalışma olanakları şirketin eleman seçme kararlarında adil ve dürüstçe uygulanıyor mu? Bir grup içindeki bir birime ikramiye vererek diğer birimleri göz ardı etmek etik midir? Terfi ve ödüllendirme sistemlerinin tek bir yetkilinin tekelinde bırakılması doğru bir uygulama mıdır? Yıllardır yapılan çalışan anketlerinden elde edilen bilgiler gösteriyor ki; çalışanların büyük çoğunluğu bir organizasyondaki statüleri ve maaşları ile performans değerleri arasında bir ilişki göremiyor. Bu bağlamda organizasyonlar, çalışanların güvenini ve istikrarını garanti altına alabilmek için yönetim felsefesi, tarz ve temel değerler sistemini mükemmel bir şekilde gözden geçirmek durumundadır (Bratton ve Gold, 2000: 26).

1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi

İKY, yönetim etkinliklerinin insan kaynağına yoğunlaştığı bir süreçtir. Dolayısıyla planlama bu sürecin de temelini oluşturur. İnsan kaynağının planlanması; genel olarak insan kaynağına ilişkin tahminlerde bulunmak, öngörüde bulunmak, gelen personel gereksiniminin değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınmasını içeren bir hazırlık sürecidir. Personel gereksiniminin belirlenmesinde rol oynayan etkenler; amaçlara ulaşma düzeyi, işgücü açığı ve gizli işsizliktir (Fındıkçı, 2000: 158).

İnsan kaynakları planlaması (İKP), örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceği faaliyetleridir. İKP, geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde personel hareketleri, insan kaynaklarının geliştirilmesi için örgüt tarafından ayrılabilen pay, ürün çeşitlendirmesi kararları gibi örgüt içi ve emek piyasasındaki durum, teknolojik yenilikler, rekabet koşulları gibi örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır (Yüksel, 1998: 62).

Personel planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında çalışanlarla ilgili ihtiyaçların saptanması ve bu gereksinimlere cevap verecek politika programları oluşturulması süreci olarak da tanımlanabilir (Akyüz, 2001: 12).

İnsan kaynağının planlanması aşamasında planlar, programlar oluşturularak iş analizleri ve tanımları yapılabilir. İnsan kaynağının planlanmasında; mevcut işgücünün var olan durumu tespit edilerek gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı insan kaynağının niceliği ve niteliği belirlenir. İş analizi ve tanımlamasında ise; işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde belirlenerek işin özellikleri ortaya konulur. Bu kapsamda, hem mevcut işin hem de insan kaynağının analizi yapılmış olur. Sonuca göre, gelecekte işletmenin gereksinim duyabileceği insan kaynağının nitelik ve niceliği belirlenir (Kök, 2006: 29).

İKP ile ulaşılmaya çalışılan hedeflerden birincisi hali hazırda istihdam edilen insan kaynaklarının en üst seviyede kullanımını sağlamaktır. İkinci temel amaç ise beceri ve sayısal açıdan gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamaktır. İKP ile gelecekte boşalacak kadrolar, insan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar önceden bilinerek buna göre planlama yapılabilir ve eleman seçiminde en doğru personelin süre kısıtlaması ve sıklıkla olmadan seçilebilmesi sağlanır. Günümüzde

hem çalışanların niteliklerinin artması hem de çalışanların işletmenin tüm karar aşamalarında söz sahibi olması dolayısıyla personel alma işi artı bir anlam kazanmıştır. Artık çalışanı alma ve anlaşılamazsa çalışanla bağları koparma devri sona ermiştir. Onun yerine titiz ve yoğun emek sarf edilerek personeli seçme ve onunla uzun vadeli ilişkiler kurma dönemine geçilmiştir. Örgütlerin önceden boşalacak kadrolardan zamanında haberdar olmaları onların çok daha rahat personel almalarını sağlamakta ve işletmeye büyük kolaylık getirmektedir. İKP ile gelecekteki işgücü maliyetleri tahmin edilerek ona göre önlem alınmakta, toplumda, piyasada ve teknolojiye hızla değişen koşullara çabuk adapte olunabilmektedir. Bunların yanında İKP yöneticilere alacakları kararlarda ve geleceğe dair planlarında da rehber vazifesi görerek yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2004: 111-113).

İnsan kaynakları planlaması sonucunda; işletmenin insan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçları sağlanmış, fazlalıklar giderilmiş, doğru niteliklere sahip doğru personel, doğru zamanlarda ve doğru yerlerde istihdam edilmiş ve çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda işletmenin başarısına odaklanmışlarsa, o planlama faaliyetinin başarılı olduğu söylenebilir. İşletme eğer bir faaliyetinde istediği sonucu alamamışsa bunu başarısızlık olarak değil, yalnızca bir geri besleme olarak algılamalı, bu bilgiyi, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için daha iyi değerlendirmeler yapmak üzere kullanılmalıdır (Uçar, 2007: 74).

İş analizi faaliyetleri, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmaktadır (Kaynak v.d., 2000:52). Buna göre iş analizi; “Bir işin yapılabilmesi için gerekli olan işlemleri ve bunların yapılış sırasını belirlemek ve o işi yapabilmek için gereken bilgi ve becerileri tanımlayabilmek amacıyla yapılan araştırma, gözlem ve veri toplama çalışması” (Aslan, 2006: 231) olarak tanımlanabilir.

İş analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgelere iş tanımları denmektedir. Tanımlama, işi yeterli derecede açıklayacak özellikte fakat aşırı ayrıntılı olmamalıdır. Burada önemli olan, işin neyi gerektirdiğini, işgörenin ne yaptığını ve çalıştığı süre içinde neleri tamamlayabildiğini analiz etmektir (Eren, 2001: 222-223).

İş dizaynı (tasarımı) ise, iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel bir uygulamadır. Gerek tek tek işler bazında gerekse organizasyonel birimler arasında; görevlerin, otoritelerin ve sistemlerin düzenlenip bir araya getirilmesini kapsamaktadır (Acar, 2000: 25). Burada nihai amaç, işgörenin iş doyumunu ve dolayısıyla da performansını yükseltmektir.

İş analizi insan kaynağının planlanması aşamasında işletmelere, ihtiyaç duydukları verileri tekrar araştırmaya gerek kalmadan sağlaması bakımından faydalı olmaktadır. İş analizi her iş ile ilgili olarak o işi yapmak için nelerin zorunlu olduğu ve bu işi yapacak kişilerde nelere ihtiyaç olduğu bilgilerini işletmelere vermektedir. Bu bilgiler de insan kaynağı planlama faaliyetinde ana veri olarak kullanılmaktadır (Dessler, 2007: 71). Yöneticilerin bu verileri zamanında ve doğru olarak hazırlamaları, bu veriler ışığında işin şartlarını belirlemeleri ve bu işe uygun personel ihtiyacını tespit etmeleri etik uygulamaların gereğidir.

1.6.2. Personel Bulma, Seçme ve İşe Alma

İnsan kaynakları birimlerinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan işe alım süreci, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirmelerini içerir (Eken, 2007: 7).

Personel bulma, işe alma sürecinde herhangi bir iş için başvuruların alınmasıdır. Yerleştirme ise, işe uygun görülen elemanların işe başlatılmasıdır. Personel bulma aşamasında; işletmenin yeni personel gereksinimi belirlenir, hangi pozisyona eleman alınacağı belirlenir, personel bulma kaynakları belirlenir, gerekli ilanlar verilir, duyurularda bulunulur, aranan özellikler belirlenir, ilgili kişilerin başvuruları değerlendirmeye alınır (Fındıkçı, 2000: 167).

İnsan kaynaklarının bulunması veya insan kaynakları sağlama, çeşitli personel kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yolu ile açık işlerin gereklerine uygun aday personel kitlesinin yaratılmasını hedefleyen faaliyettir. İnsan kaynaklarının bulunması ve seçiminin başarılı olması için, aday havuzunun işletme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde doldurulmuş olması gereklidir. Ancak, insan kaynakları bulma sürecini etkileyen birtakım iç ve dış faktörler mevcuttur. Örneğin eleman arayan şirketin

mevcut durumu, büyüklüğü, bütçesi, politikaları yeni mezun adayları şirkete çekmede etkili olmakta veya caydırmaktadır (Gümüş, 2005: 68).

Personel seçim sürecinde uygulanan aşamalar başka bir ifadeyle adayların işe uygunluğunu belirleme ve seçim kararını vermede yararlanılabilecek yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Uçar, 2007: 79)

- Ön Görüşme
- Başvuru Formu Alma
- Sınav / Test Uygulama
- İşe Alma Görüşmesi
- Referans Kontrolü
- Sağlık Muayenesi
- İşe Alma Kararı
- İşe Yerleştirme
- Oryantasyon aşamalarıdır.

İnsan kaynaklarını bulma aşamasında aday havuzu oluşturulduktan ve firma için gereksiz adaylar elendikten sonra insan kaynakları seçimi aşamasına geçilir. İnsan kaynaklarını bulma süreci adayların işe başvurması ile sona erer, başvurunun yapılması ile beraber insan kaynakları seçim süreci başlar. İnsan kaynakları seçimi; insan kaynakları bulma sürecinde oluşturulmuş olan insan kaynağı havuzu içinden işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun olanını belirleme faaliyetidir. İnsan kaynaklarını bulma ile seçimi süreci birbiri ile doğrudan bağlantılıdır ve doğru personelin doğru işe yerleştirilebilmesi insan kaynakları bulma sürecinin sağlıklı işlemesine bağlıdır (Gümüş, 2005:68).

Personel seçimi ile ilgili işletmelerin kullanmakta olduğu en etkili politika; boş kadroların çoğunu iç kaynaklardan doldurmak, sadece uygun nitelikte personel olmaması durumunda dışarıdan personel temini yoluna gitmektir (Bingöl, 2004: 142).

Yöneticilerin işe almada cinsiyet, ırk, özürlülük, mahkumiyet veya sosyal sınıf farkı gözetmeksizin herkese eşit şans vermeleri etik davranışın gereğidir (Çevik, 2006: 30).

Ayrıca yöneticilerin işletmede oluşan açık pozisyonlar için özellikle terfilerde etik olan, iç kaynağı kullanılmasıdır. Bu durum personel açısından bir motivasyon unsuru olacaktır. Personelin iç kaynaktan sağlanması; moralin yükselmesini, çalışanların örgüte bağlanmasını, yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesini, iyi performansın teşvik edilmesini ve yükselmelerin daha etkili olmasını sağlar. İşletmeye personelin dış kaynaktan sağlanması ise; işletmeye taze kan ve yeni bir bakış açısı getirir ve eğitim maliyetlerinin azalması yönünde katkılar sağlar. Fakat uygun olmayan kişilerin seçilmesi, işletme içindeki adayların moralinin bozulmasına, zaman ve parasal kayıpların artmasına neden olabilir (Kök, 2006: 31-32).

1.6.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlarla, bireysel olarak ya da edinilen tecrübelerle çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir (Koçel, 2001: 33).

Genellikle birbirinin yerine kullanılan iki kavram olmakla birlikte özünde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi kavramları birbirinden farklı anlamları içermektedir. Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip öğrenciler elde etmek için tasarlanır. Geliştirme ise çalışanları değişen ve büyüyen örgüte uyum sağlamaları konusunda hazırlamak amacı güden eğitime göre daha uzun vadeli bir dönemi kapsamaktadır (Gümüş, 2005:82).

Çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu bir gelişme sağlamak, değişime uyum sağlamasını kolaylaştırmak, bilgilerin unutulmasını önlemek, çalışanların moral seviyesinin yükseltilmesini sağlamak ve kariyer planlamasına yardımcı olmak gibi birçok amaca bağlı olarak personel eğitimine ihtiyaç vardır.

Eğitim ihtiyacı, genel anlamda performans açığı olarak tanımlanabilir. İşletme ve personelin mevcut performansı ile hedeflenen performansı arasındaki fark eğitim açığıdır. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile işi yapan kişinin sahip

olduğu bilgi ve yetenek arasında çalışanlar aleyhine varolan fark olarak ifade edilebilir. Eğitim ihtiyacı, mevcut performansla olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır. Eğitim ihtiyacından söz edildiğinde performans farkını sadece bugün ile sınırlamamak gerekir. İşletmenin gelecekte faaliyette bulunacağı alanlarda ihtiyacı olan bilgi ve beceri düzeyiyle, mevcut bilgi ve beceri düzeyi karşılaştırıldığında, olumsuz bir fark varsa, bu durum da eğitim ihtiyacını gösterir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 20).

Bilgi, beceri ve tutumları dikkate alınarak, çalışanın durumu üç düzeyden birisine göre ele alınır. Her düzeydeki ihtiyaç ve bu ihtiyaçları giderme yolları farklı farklıdır. Çalışan yetersiz ise, öncelikle bu yetersizliğin giderilmesi gerekmektedir. Buradaki eğitim ihtiyacı kişinin, performans standartlarını yakalayabileceği bilgi ve becerilerin kazanılmasıdır. Çalışan işinde yeterliyse, işteki ustalık ve hızını arttırmak ihtiyaç olarak görülmektedir. İşini beklenen standartların üzerinde yapıyorsa bu kişi üstün nitelikli bir kişi olarak belirlenir. Bu durumdaki eğitim ihtiyacı ise, daha üst ve önemli görevlere hazırlık amacına yönelik olabilir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 23).

Tüm alanlarda olduğu gibi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde de yöneticiler etik ilkeler dahilinde çalışanların işe alıştırtılmasını, geliştirilmesini, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanmasını, iş başarılarının değerlendirilmesini ve gerektiğinde danışmanlık yapılması adına eğitim konularında planlamayı iyi yapmalı, eğitim çalışmasına katılacak kişileri ve eğitim konularını doğru belirlemelidirler (Yüksel, 1998: 198). Aksi durumda eğitim ve geliştirme programını hak etmediği halde sadece yönetime yakın olan personelin programa alınması etik dışı davranıştır ve programdan gerçekten yararlanacak ve program sayesinde verimliliği artabilecek olan personeli tatminsizliğe ve moral bozukluğuna itecektir. Ayrıca işletme açısından da bu eğitim için harcanan miktar gereksiz maliyet unsuru olacaktır.

Yöneticinin etik karar verip doğru kişiyi eğitime alması durumunda ise personelin işinde güven duygusunun ve moralinin artması, işyerinde insan ilişkilerinin gelişmesi ve uyuşmazlıkların azalması, personelin iş arkadaşlarıyla daha rahat iletişim kurabilmesi, personelin işindeki hoşnutsuzlukların azalması ve yükselme olasılığının artması, yeni bilgi ve becerileri öğrendikçe bireysel doyumun (iş tatmininin) artması, personelin işindeki deneme-yanılma süresinin kısılması, işini zorlanmadan yapabilmesi,

moralinin yükselmesi, iş kazalarının nedenlerini öğrenerek kendisini daha etkin biçimde koruyabilmesi sağlanacaktır.

Çalışanların fiziksel ya da psikolojik yapısına etki edebilecek olumsuz durumların giderilmesi ile çalışanların veriminin artması, meslek içi eğitim veren işletmelerin yeteneklerini ve becerilerini geliştiren çalışanlarından aldıkları verim, verilen konferanslarla, dağıtılan kitaplar ve broşürlerle işe adaptasyonu artan çalışanlardan alınan verim bunlara örnek olarak gösterilebilir (Kınran, 2006: 48).

1.6.4. Kariyer Yönetimi

Çalışanların zaman içinde, hedeflerinin, gereksinimlerinin ve beklentilerinin değişimi gibi; değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında işletmelerin de kişilerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da değişime uğramaktadır. Bu sebeple uzun dönemde gerek işgören, gerek işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikler dikkate alınarak, çalışanların örgüt içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir (Çetin, 2006: 133).

Kariyer, bireyin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi “faaliyet yolu” olarak tanımlanabilir. Bu anlamıyla kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır (Bingöl, 2004: 244).

Kariyer yönetimi kavramı ise, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici faktördür. Kariyer yönetimi, çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulacak bir uygulamadır. Kariyer yönetimi kavramı içinde kariyer planlama ve kariyer geliştirme işlevleri yer alır (Bingöl, 2004: 245).

Kariyer planlama; kendi içinde bireysel kariyer planlaması ve örgütsel kariyer planlanması olarak ikiye ayrılır. Bireysel kariyer planlamada birey kariyer planlarını amaçlarına ve niteliklerine göre kendisi belirlerken örgütsel kariyer planlamada örgütler çalışanları ile birlikte çalışanlarına kariyer planı oluşturmaktadırlar. Hem bireysel kariyer planlaması hem de örgütsel kariyer planlamasındaki ortak nokta bu faaliyetlerin uzun süreli olması ve birbirine bağlı yürütülmesi gerekliliğidir.

Kariyer geliştirme ise, çalışanın belirlediği seçime örgütün sağlıklı bir biçimde uyum göstermesi ve bu yolla işgörenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerdir. Kariyer planlama faaliyetleri ile örgütteki kariyer yolları ve kişilerin bu basamaklara gelebilmesi için sahip olması gereken yetkinlikler belirlendikten sonra kariyer geliştirme programları ile personelin eksiklikleri giderilerek gerekli kariyer basamaklarına ulaşmalarına yardım edilmesi sağlanır. Kariyer planlama ve kariyer geliştirme kariyer yönetiminin iki ayağıdır ve biri olmadan diğerrinin etkinliğinden söz edilmesi mümkün değildir. Kariyer yönetimi faaliyetlerinin iyi işlemesi için bir taraftan kariyer planlama ile örgütün ve kişilerin kariyer hedeflerinin uyumlaştırılmasına çalışılırken diğerr taraftan kariyer geliştirme ile hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli koşulları oluşturmak önem taşımaktadır (Gümüş, 2005: 77).

Kariyer yönetimi ile insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmek, insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak ve yükselme gereksinmelerinin tatmin edilmesi, personelin iş başarısını, iş tatminini, örgüte ve işe bağlılığını arttırmak, bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği vermek, yeni kariyer yolları geliştirmek de insan kaynakları yöneticilerinin etik davranışlarındandır. Tüm yöneticilerin temel sorumluluğu; çalışanların bireysel kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve onların yeteneklerini, kapasitelerini artırmalarını desteklemektir (Barutçugil, 2004: 321). Böylece personel kendi kariyer planlamasını yaparken daha gerçekçi olacak, güdülenecek ve buna bağlı olarak örgütte tutulması kolaylaşacaktır. Çünkü çalışanlar, kendilerine kişisel ilgi gösteren şirketlere sadık davranmaya eğilimlidirler.

1.6.5. Performans Değerleme

Performans Yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının, konulan standartlarla; organizasyon ve işgörenlerin uyum içinde olmasını sağlamaktır (Clayton, 2000:101).

Performans değerlendirmesinin gerekliliği konusunda yapılan bir araştırmada; eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması, performansın gelişmesine katkıda bulunmak, geçmiş dönemdeki performansını gözden geçirmek, geleceğe yönelik

potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek, kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak, performans hedeflerini saptamak, ücret düzenlemelerini ayarlamak gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Aybatlı, 2008: 88).

Yöneticiler, çalışanlarının iyi performanslarını onları överek ödüllendirmeli, kötü performanslarını ise cezalandırmalıdır. Fakat bunu yaparken abartmamalıdır. Örneğin etiğe dayalı davranış sergileyen çalışanlar aşırı abartılmadan övülmeli, ödüllendirilmelidir. Yöneticilerin yapmamaları gereken bazı önemli hatalar vardır. Bunlardan biri çalışanlarının düşük performanslarını önemsememeleri, bu yüzden de onlara karşı olumlu davranış sergilemeleridir. Örneğin bir üretim yöneticisi etik dışı davranan bir çalışanını iyi bir örnek gibi gösterebilir. Bu da gerçeği bilen diğer çalışanların performanslarını ve yöneticilerine olan güvenlerini olumsuz etkiler. Bir diğer yanlış davranışı da yapılan önemli bir hatayı bildiği ve bunu çok önemseydiği halde cezalandırmamaktır. Bu durumda diğer çalışanlarda işlerini yaparken aynı özensizliği gösterebilirler (Tutan, 2006: 41).

Yöneticilerin, çalışanların iş performansını belirlemek ve kişiliği ölçen psikolojik testlerden yararlanarak haklarında bilgi sahibi olabilmek için teknolojinin nimetlerini kullanmaları doğal olduğu kadar, iş etiği açısından sorgulanması gereken başka bir konudur. Çalışanların monitörlerle izlenmeleri, e-maillerinin kontrolü hatta, dini yada siyasi görüşlerinin değerlendirilmesi, psikolojik açıdan bunalımlara neden olabilir. Çalışanların güvenli ve sağlıklı çalışma imkanlarından yoksun olması bir takım psikolojik, psikosomatik ve fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkarabilir (İşseveroğlu, 2001: 61).

Çalışanlar, yöneticiler tarafından ulaşılması istenen sonuçlara ulaşmak için çaba sarf ederlerken, işler kötü gittiğinde yöneticilerin yeni personel arayışı içine girerek ya da en iyi performansı gösteren çalışanlara işi bitirmelerini sağlamak amacıyla aşırı derecede iş yükleyerek, bilerek ya da bilmeyerek, astlarının etik dışı uygulamalar gerçekleştirmesine yol açabilirler.

Performans değerlendirme yönteminin taşınması gereken en temel özelliği, değerlendirmenin adil olarak yapılmasıdır. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olmalıdır. İlgi, işe yönelik davranışlara yöneltilmelidir. Kişilik gibi öznel özellikler üzerinde durulması etik değildir. Değerlendirme sürecinde

personelin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edilirse, nesnel davranılmamış olur. Adil olmayan bir performans değerlendirmesi; yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratır. Bu durum, doğal olarak personelde tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışları ortaya çıkarır.

Performans değerlendirme sonuçlarının üstler tarafından astlara uygun bir dille anlatımı da yöneticinin etik görevidir. Geri bildirim (feedback) olarak adlandırılan bu süreç içinde personel geçmiş dönemdeki hatalarını ve başarılarını öğrenerek nasıl davranırsa daha başarılı olabilir, başarılı olabilmek için hangi konulara daha çok önem vermesi gerekir gibi sorunların da yanıtlarını öğrenmiş olur.

1.6.6. Güçlendirme

Personel güçlendirme kavram olarak, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması yolu ile bir örgütteki işgörenlerin karar verme yetkilerini artırma ve işgörenleri geliştirme süreci olarak tanımlanabilmektedir.

Kısaca; çalışanların kendi işleriyle ilgili konularda, bir üstün onayına gerek duymadan karar alabilmeleri için yetki (güç) verilmesi olarak tanımlanır (Barutçugil, 2004: 397).

Güçlendirme yalnızca bir yetkinin verilmesi değil, aynı zamanda o yetkinin kullanılması için gerekli bilgi, beceri ve tutumun kazandırılması sürecini de içerir. Güçlendirmenin bir amacı da çalışanların motivasyon düzeyini yükseltmek, yönetsel yetkinliklerini geliştirmek ve performans düzeylerini arttırmaktır (Barutçugil, 2004: 398).

Güçlendirme, başkalarını enerjik hale getirmektir. Buradaki gücün anlamı, günümüzdeki motivasyon anlamındaki güçlendirmeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla güçlendirme, motivasyonun geleneksel anlamına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel anlayış, sıkı kontrol, katı bir cezalandırma ve şarta bağlı ödüllendirme bileşimine dayanmaktadır. Bu anlayışta is sadece işgörenler için bir araçtır ve işgörenlerin birinci görevi itaattir. Oysa yeni anlayış, daha esnek bir kontrolü ve işle

ilgili birlik duygusunu vurgulamaktadır. Yönetimde işgörenleri uzaklaştırmak yerine bağlılıklarını sağlamak ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir (Doğan, 2006: 26).

Bir yazar personel güçlendirmenin 3 düzeyinden bahsetmektedir. (Çuhadar, 2005: 2-3):

Birinci düzey, kişisel güç düzeyi olan mikro düzeydir. Bu düzeyde kişi kendinin farkına varma, saygınlığını fark etme, yararlı olduğunu anlama, kendine güven, pozitif düşünme, liderlik, maharet ve kişisel sorumluluk üstlenme düzeyinde yapılan güçlendirmedir. İkinci düzeyde (ara düzey, kişiler arası güç düzeyi), personel olaylar karşısında ani karar verme, karşılıklı ilişki ve yardımseverlik, münazara edebilme, farklılıkları fark edebilme, sorun çözme ve karar verme düzeylerinde güçlendirilir. Nihayet son düzeyde (politik güç, makro düzey), olaylar karşısında kritik refleks gösterme ve nüansları fark edebilme şeklindeki nitelikli güçlendirmedir.

Personel güçlendirmenin özünde, işgörenlerin kendi işlerinin sahibi ya da kendi işlerinin patronu olması düşüncesi yatmaktadır. Böyle bir ortamın yaratılabilmesinde, yani işin gerçek sahibi olan işgörene sürekli olarak devredilmesinde, yönetim ve işgörenler arasında tam bir güven ortamının bulunması, yönetim ve işgörenlerin bu durumu kabullenebilmesi ve işgörenlerin örgüte karşı bağlılıklarının tam olması gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:59).

Greenleaf'a göre liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir ve bu kavram etik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Buradaki "hizmet etme" kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve daha sağlıklı ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. (Yukl, 2002: 403).

Yöneticinin otoriter tarzı, hatalar üzerine odaklanması gibi olumsuz tutumu, aşırı derecede süreçler ve sonuçlara odaklanma gibi tutarsız davranışı güçlendirme konusu için etik dışıdır.

Yöneticiler çalışanın güç kazanmasına izin verip bunun için gerekli organizasyonel değişikliği sağlama yolunda adımlar atarsa çalışanı güçlendirmenin alt yapısı oluşur. Bunu gören çalışan da olumlu tutum ve davranış içine girer, organizasyonun amaçları ve beklentileri doğrultusunda hareket eder.

1.6.7. İş Değerlemesi ve Ücret

Global ekonomide varolabilmek adına uzun dönemde organizasyonel başarı sağlamak için ücret yönetimi ile iş stratejileri arasındaki bağı en doğru şekilde dizayn etmek işletmeler için son derece önemlidir.

Çalışanlar üretimi gerçekleştirirler ve işletmenin asıl gücünü oluştururlar. Yaptıkları bu çalışmanın karşılığı olarak da aldıkları ücretin insanca yaşayaabilecekleri bir miktar olması gerekir. Özellikle yönetim biliminin gelişmesi ile birlikte insan haklarının da gelişmesi işletmelerde insanlara verilen önemi arttırmıştır. Çünkü her şey insanlar içindir, işletmelerde insanların amaçları için var olur ve insanlar tarafından oluşturulurlar (Aydın, 2002: 57).

Ücretlendirmede, ücret belirlenirken izlenmesi gereken bazı ilkeler vardır”(Sabuncuoğlu, 2000: 209). Bu ilkeler:

Eşitlik İlkesi: “Eşit işe eşit ücret” verilmesidir. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

Dengeli Ücret İlkesi: Verilen ücretin, personelin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.

Cari Ücrete Uygunluk İlkesi: Personele verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Bir personel bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret önceki görevinden daha yüksek olmalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

Bütünlük İlkesi: İşletmelerde mavi yakalı beyaz yakalı ayrımı yapılmaksızın tüm personeli kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

Nesnellik İlkesi: Objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

Açıklık İlkesi: Ücretleme konusunda tüm personellere işe girdiği andan itibaren ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.

Ücretin farklı kesimler açısından farklı anlamları ve tanımları mevcuttur. Bunlar şu şekilde incelenebilir (Sabuncuoğlu, 1994: 210-214):

- Ücret ekonomik açıdan bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynakla sermaye ve emek gibi faktörlerden emeğe ödenen bedeldir.
- İşletme açısından ücret, maliyetleri etkileyen unsurlardan bir tanesidir.
- İşgören açısından ücret ise kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır.

Geleneksel ücret sistemleri, sadece iş pozisyonunu dikkate almaktadır. Diğer bir ifadeyle bu sistemler, performanslarını ve bilgilerini dikkate almaksızın tüm çalışanları eşit olarak kapsamaktadır. Yani kişiler bireysel olarak düşünülmemektedir. Günümüzde ise, ücret sistemleri giderek performansa ve becerilere göre oluşturulmaktadır. Yeni ücret sistemlerinde, ücretlerin çalışanların sadece işteki pozisyonlarına göre birbirine benzer biçimde belirlenmesi yerine, işteki performansına bağlı ve bireysel olarak değişebilen ücret tanımları yapılması esası benimsenmiştir. Böylece işletme, bireysel performansı ve çalışan tarafından yaratılan katma değerın ücret karşılığını belirlemiş olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 210)

Genel anlamda performansa dayalı ücret sistemlerini iki başlık altında incelemek mümkündür (Çetin, 2006: 111):

-Özendirici (incentive) Ücret Sistemleri: Performans ve ücret arasındaki ilişki standartlar ve çeşitli doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı vb.) göre belirlenmektedir.

Özendirici ücret sistemleri bireylerin, grupların veya örgütlerin doğrudan performans çıktısını ölçerek, bireylerin elde ettiği toplam ücretin büyük bir kısmını performanslarına dayandırır. Bu sistemin en belirgin şekli, çalışana ürettiği her bir birim veya tasarruf ettiği zamana göre ücretin ödemesinin yapıldığı parça başı ücret sistemleridir

-Liyakate (merit) Dayalı Ücret Sistemleri: Liyakate Dayalı Ücret Sistemlerinde ücret planları, performansın dolaylı ölçümüne dayanır (Geleneksel değerlendirme skalalarında, sıralama yönteminde de olduğu gibi). Bu sebeple, liyakate dayalı ücret sistemleri genellikle, bir bireye yapılan toplam ödemelerin küçük bir yüzdesini oluşturur.

Çalışanlara ödenen ücret tek başına hiçbir zaman yeterli değildir. Maslow'un ortaya koyduğu gibi, bir negatif hijyen etkenidir. Eğer verilen ücret yetersiz ise, zamanla insanlar giderek hoşnutsuzlaşacaktır. Sadece verilen ücreti artırmak (yeterli ücret düzeyinin üzerine çıkarmak) insanları işletme için daha çok çalışmaya yönlendirmeyecektir. Bireyleri teşvik için, onlara birey gibi davranıp ilgi gösterilmesi gerekmektedir. (Şimşek, 1999:107). Ayrıca hem örgütsel etkinlik hem de, bireylerin mutlulukları için, kişisel özellik ve becerilerinin belirlenerek, iş değerlemesi sonuçları ile birleştirilerek bireylerin uygun işe yerleştirilmesi, kendilerini geliştirmesine yardımcı olunması da etik davranışın bir gereğidir

İşgörenler ve aileleri için uygun bir yaşam sağlayarak işgörenlerin çıkarını yükseltip aynı zamanda işverenlerin çıkarlarını da koruyacak adil bir denge sağlamaya yönelik bir ücret politikası ücretin adilliğini ortaya koyacaktır. Yöneticiler ücretleri belirlerken, gerek bireysel sözleşmelerde, gerekse toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde hile, baskı, zorlama, tehdit ve aldatma gibi etik-dışı davranışlara yönelmemelidir (Şimşek, 1999: 70).

Ücret sisteminin etik kurallara uygun işlediğinden bahsedebilmek için, çalışan ücretlerinin artan performans yoluyla arttırılmasını sağlayan, çalışanların performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip kişileri hem işletmede tutabilen hem de işletmeye çekebilen özelliklere sahip sistemin yöneticiler tarafından işletilmesi gerekir. Ücret yönetiminde etik kurallara uyularak işgörelere işlerinin gereklerine göre ödeme yapıldığında, örgüt içindeki haksızlıkların önüne geçilir, ücretlerin belirlenmesinde öznel davranma olasılıkları en aza indirilir, iş süreçleri ve terfi hatları uygun biçimde oluşturulur ve işgörenlerin daha verimli çalışması ve işini daha istekli yapması sağlanır.

Bu faydaların sağlanması için yöneticiler, işletme içinde yapılan her işin değerlendirme sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İş değerlemesi işletme içinde

yapılan her işi bir diğerine kıyaslayarak zorluk sırasına dizme işlevidir. Böylece hangi işe diğerinden daha çok ödeme yapılması gerektiğine karar verilir (Geylan, 1999: 207).

1.6.8. Personel Sağlığı ve İş Güvenliği

İşletmelerde çalışanların iş kazalarına uğramalarını ve meslek hastalıklarına tutulmalarını önlemek, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken önlemler dizisine işgören sağlığı ve iş güvenliği denir. İşgören sağlığı bütün mesleklerde, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini, işgörenin psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000: 261).

İşgörenlerin temel hakkı sağlıklı koşullarda ve güvenli ortamlarda çalışmaktır. Bu ortamı yaratmak da yöneticilerin sorumluluğudur. Yapılan araştırmalar işgörenlerin uygunsuz çalışma koşulları nedeniyle fiziksel ve psikolojik birçok hastalıkla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Yöneticilerin iş kazalarını en aza indirecek önlemler alması, işyerinde huzurlu bir ortam yaratması etik sorumluluklarıdır. Güvenlik gereksinimi karşılanmadığı zaman işgörenler kendilerini huzursuz hissedecek, görevlerini verimsiz bir şekilde yerine getireceklerdir. Yöneticilerin işgörenlerden en az maliyetle en fazla verimliliği elde etmek istemeleri işgörenlerin yönlendirilmeleri açısından olumsuzlukları da beraberinde getirir. İşgören kendisini değersiz hisseder (Şimşek, 1999: 81).

Yöneticiler işgörenleri yönlendirirken, onların fizyolojik gereksinimleri yanında Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasında ikinci kademedeki yer alan sevgi, saygı, ait olma, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini de tatmin etmelidir. Güvenli ve sağlıklı koşullarda çalıştırma sorumluluğu, aslında çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesiyle de ilgilidir. Artık işgörenlerin eğitim düzeyleri yükselmiştir, çalışma hayatından beklentileri değişime uğramıştır. Örneğin, çalışma hayatına giren kadın, kreş, doğum izni gibi isteklerin dışında, artık, aile hayatı ile iş hayatını dengeleyecek koşullara daha çok ihtiyaç hissetmektedir. Esnek çalışma saatleri, yarım gün çalışma gibi yeni istihdam şekillerine göre çalışmayı arzulamaktadırlar. Bu nedenle aile ve iş

hayatı arasında bir tercih yapma durumunda kalan işgörenlerine en uygun ortamı yaratmak, yöneticilerin en temel etik sorumluluklarındandır (Şimşek, 1999: 81).

Organizasyonun kabiliyeti, en iyi çalışanı işe alma ve işte tutma ile ilgilidir. Mevcut çalışmalar, çalışanların organizasyon etiği ile etkilendiğini gösterir. “Working Woman” magazini tarafından yapılan bir ankette, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu çevre kanunları ve iş kazaları olan bir şirkette çalışmayacaklarını göstermiştir. Akademik çalışmalarda çalışanların sosyal sorumluluk sahibi şirketleri tercih ettiklerini gösterir (Trevino ve Nelson, 2004: 27-28).

Özetle tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması, çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması, yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması (Gümüş, 2005: 72-73) yöneticilerin etik davranışlarının gereğidir.

1.6.9. Disiplin

Disiplin olayına bireysel ve örgütsel boyutta bakabiliriz. Bireysel anlamda disiplin bireyin kendini belirli ihtiyaç ve isteklere uyarlamak amacıyla özdenetimini gerçekleştirme çabasıdır. Örgütsel anlamda disiplini bireysel anlamda disiplinden ayıran temel fark, disipline edilen ile disipline eden kişinin birbirinden ayrılmasıdır. Örgüt ne çeşit bir örgüt olursa olsun örgüt içinde lider durumda olan kişi veya kişiler örgüt üyelerine karşı disiplini sağlayıcı önlemler alma çabasına gireceklerdir (Geylan, 1999: 167).

İster geniş, ister dar olsun her sosyal grup kendine özgü bir etik disiplinine ihtiyaç gösterir. Bireyler sosyal çıkarları ya fark etmez yada isteksizce fark eder. Çünkü sosyal çıkarlar onun şahsi çıkarlarının dışındadır. Disiplin bireye sosyal olma bilincini sağlayan kurallardan oluşur ve sosyal sistemin devam ve bekası için kaçınılmazdır. Ancak kurallar sosyal amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri göstermezse, bireyin topluma karşı direnmesinin önüne geçilemez (İşseveroğlu, 2001: 55).

İKİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE

2.1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkansızdır. Kalite mal ile çoğu kez pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip mal ifade edilmektedir. Bu da kalite kavramının yanlış ve olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasıdır. Değişik kalite tanımlarının yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Kalite kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 15-16).

- Kalite; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak üniform ve güvenilirlikte üretilmesidir. (Deming)
- Kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. (P. Crosby)
- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur. (Juran)
- Kalite, bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır. (Taguchi)
- Kalite, öz olarak organizasyonun yönetim şeklidir. (Freigenbaum)
- Kalite, kusurlarla yaşamak değil, kusurları düzeltmek ve önlemektir. (Hoshin)
- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin, tüketicilerin isteklerine uygunluk derecesidir.
- Kalite, bir ürün veya hizmetin, belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür.(ISO 9000)
- Kalite bir ürün, hizmet veya sürecin, müşteri tarafından belirlenen ihtiyaçları karşılama ile ilgili özellik ve karakteristiklerin bütünlüğüdür. (BS 4778)
- En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün veya hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

Kısaca “amaca uygunluk derecesi” şeklinde tanımlanabilen kalite, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişim göstermesiyle “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlamıştır. Tüketici istek ve ihtiyaçlar, açık ve gizli kalmış ihtiyaçlar olarak iki grupta toplanacak olursa, müşterilerin gizli kalmış istek ve beklentilerine de cevap verme anlayışı kalite kavramı içinde yer almaya başlamıştır (Özkan, 2005:4).

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta inceleyip, bu boyutlar şu şekilde sıralamıştır (Garvin, 1996: 23)

- Performans
- Özellikler
- Güvenilirlik
- Uygunluk
- Dayanıklılık
- Hizmet göre yeteneği
- Estetik
- Algılanan Kalite

2.1.2. Kalitenin Önemi

Rekabete dayalı günümüz pazar koşullarında, işletmeler açısından kalite, rekabetle başa çıkmada ve müşterilerin talep ettiği özelliklerde ürün ve hizmetleri sağlayarak işletme amaçlarına ulaşmada stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu amaçlar sadece kar etmek veya pazar payı elde etmekle değil, bazen uzun dönemde varlığını sürdürebilmek şeklinde de olabilmektedir. Dolayısıyla kalite bu amaçlara ulaşmada her şeyden önce sağlanması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Sarıkaya, 2003:1).

Sanayi ve makineleşmenin hızla gerçekleşmesi ile hemen hemen tüm sektörler, amaç, yapı ve süreçler bakımından etkilenmiştir. Hızla artan teknoloji ile üretim ve hizmet süreci giderek gelişmiştir. Kaliteye olan talep giderek artmıştır. Böylece

teknoloji ve bilgi yetersizliğinden kaynaklanan kalite farkı giderek yok olmuştur. Çünkü üretim ve hizmet için hemen her organizasyon aynı alt yapı ve süreçleri kullanmaya başlamıştır. İlgili teknolojiyi kullanan her organizasyon, yaklaşık aynı çıktıyı-ürünü piyasaya sunmuştur. Bu durumda çıktılar üzerinden rekabet azalmıştır. Rekabetin alanı ve yönü daha fazla kalite ve sunuş sürecine geçmiştir (Fındıkcı, 2000: 356).

2.2. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR

Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi pazar araştırmasının ilk basamağıdır. Bu istek ve beklentiler ilk etapta soyut olabilir. Bu soyut kavramlar, “Kalite Boyutları” olarak adlandırılır ve işletme mühendisleri tarafından ölçülebilir değerler haline getirilir (Özevren 2000: 66).

2.2.1. Tasarım Kalitesi

Müşteri istek ve ihtiyaçları belirlendikten sonra bunları karşılamak için mevcut imkanlar da gözönünde bulundurularak tasarım yapılır. Boyut, renk, hacim, performans gibi tasarım kalitesi de ölçülerle belirlenir. İki ürünün aynı fonksiyona cevap veren kalite özellikleri arasındaki fark, onların tasarım kaliteleri arasındaki farkı göstermektedir (Özkan, 2005:6).

2.2.2. Uygunluk Kalitesi

Müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ise uygunluk kalitesi ile ilgilidir. Uygunluk kalitesi, bir işletmenin ya da onun satıcılarının müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım özelliklerini karşılayabilme ölçüsüdür (Çataloğlu, 2006: 7).

Uygunluk kalitesinin yüksekliği, üretilen mamullerin tasarım kalitesine ne derece uyduğunun göstergesidir. Eğer tasarım ve uygunluk kaliteleri arasında bir uyumsuzluk ya da uygunsuzluk varsa, bu uyumsuzluk, kalitesiz mamul üretimini, hatalı ve eksik malzemenin ya da yeniden mamul işlemlerinin gerekliliğini göstermektedir (Sarıkaya, 2003: 16).

2.2.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürün/hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları, satış/hizmet analizleri ile belirlenmesidir.

Ürün ya da hizmetlerin ayırıcı nitelikleri ve fiyatı, müşterilerin öncelikle bir pazar bölümüne girip giremeyecekleri ve pazar payının ölçüsünü belirlemektedir (Çataloğlu, 2006: 7).

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam kalite Yönetimi (TKY) kavramının kalite kavramında olduğu gibi birçok tanımı bulunmaktadır. Tanımlardan bazılarını ele alacak olursak;

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Gürgeç,1997:51).

Toplam Kalite Yönetimi tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme içerisindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi ünitelerin; kalitenin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip, koordine eden etkin bir sistemdir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 18-19).

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluştaki verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken kurum içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.

Dünya pazarlarında artan yoğun rekabet şartları, işletmelerin hayatta kalabilmek için müşteri tatminini göz önünde bulundurmalarını zorunlu duruma getirmiştir. Rekabette başarılı olabilmek için “Müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti üreterek, daha ucuza ve daha kısa sürede müşteriye ulaştırmak gerekir” anlayışına uygun olarak rekabeti öngören çağdaş bir yönetim sistemi olarak sürekli gelişmiştir (Tekin, 2004: 34).

Toplam Kalite Yönetimi, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışı ya da felsefesi olma yönüyle işletmelerin yaşamında gittikçe vazgeçilmez bir öneme sahip olmaktadır. Vazgeçilmez nitelikteki bu önem, işletmelerde başarılı ve etkin bir TKY sisteminin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Akat v.d., 1999: 390).

TKY, etkili bir şekilde uygulandığında harikalar yaratan bir sistem olarak, literatürde yerini almaktadır. Ancak başarı örnekleri dışında, TKY'ni uygulamada başarısızlıkla karşılaşan birçok işletme olduğu da bilinen bir gerçektir. TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunlar ise (Ertuğrul, 2004:99-100);

- Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulanmaya konması,
- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonrada takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılamaması,
- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,
- TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmesidir.

2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerini işletme içinde işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de , örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere dek tüm personelin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip

işbirliği yapmaları gerekmektedir. İşte bu biçimde uygulanan bir Toplam Kalite Yönetimi, kusurları önlemek için planlama, müşterilerin istediklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, Toplam Kalite Yönetimi, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılması ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Efil, 1996: 31).

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını birkaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır.

TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi bir tutum benimsenerek, kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (Aykaç ve Özer, 2006: 175).

Bu açıklamalara paralel olarak Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili amaçları genel olarak şu şekilde sıralamamız olanaklıdır (Topal, 1999: 12-13).

- İşletmenin Pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyini arttırmak,
- Çalışanların moral düzeyini arttırmak ve iş barışını sağlayarak motivasyon arttırmak,
- Malzemeyi, zaman kaybını, rektifikasyonu, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikayetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- İşletmenin her kademesinde çalışanlar arasındaki dikey ve yatay iletişimi sağlamak,
- Satıcılar ve yan sanayi ile ilişkileri kuvvetlendirmek,
- Alıcıların güvenini kazanmak ya da varolan güveni sürdürmek

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Şirketlere büyük bir rekabet gücü ve üstünlük sağlayan TKY, ancak tüm ilkeleri ile benimsenip, uygulanırsa başarılı olmaktadır. Şirketlerde geçerli olan yönetim anlayışı, organizasyon, yöntem ve sistemleri kapsayan bu ilkeler odak noktası olarak insanı almakta ve akılcı davranmayı gerektirmektedir.

TKY ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY' ye ilişkin başarılı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır.

TKY ilkeleri birbirlerini tamamlayan ve birisi dahi göz ardı edildiğinde uygulamada sorunların ortaya çıkmasına neden olan unsurlardır. TKY'nin başarısız uygulama örnekleri, başarılılarından daha fazladır. Başarısızlığın ana nedeni, temel ilkelerden bir ya da birkaçının eksik bırakılması ya da etkili olarak uygulanmamasıdır. Örneğin, 1980 öncesi Batı ülkelerindeki uygulamalarda TKY, Japonya'daki adıyla Kalite Çemberleri'nden ibaret görülmüştü. Bu ve benzeri hatalara düşmemek için TKY ilkelerinin çok iyi anlaşılması ve eksiksiz olarak uygulanması şarttır (Bolat, 2000: 27).

2.4.1. Çalışma Ortamı Açısından

2.4.1.1. İç Müşteri Tatmini

Özetle, TKY ister özel, ister kamu kuruluşu olsun, bir örgütün kuruluş nedeni olan insan memnuniyetinin, ancak çalışanların memnuniyetiyle gerçekleşeceğine inanan, insan odaklı bir yönetim felsefesidir (Aykaç ve Özer, 2006: 175).

İç müşteriyle ilgili olarak iki saptama yapmak yararlı olacaktır. İlki işletme içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacaktır. Dolayısıyla onların bu ihtiyaçları ve istekleri sürekli değerlendirilmeli ve karşılanma yoluna gidilmelidir. İkincisi, işletme içerisindeki herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir. Yani işletmede müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. TKY anlayışına göre, iç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi

açısından son derece önemlidir. Örneğin, bir örgütte üretim biriminde bir elemana ihtiyaç duyulduğunda üretim birimi yöneticisi gerekli istemi yaparak insan kaynakları birimi yöneticisini müşteri konumuna geçirecektir. İnsan kaynakları birimi yöneticisinin gerekli bilgileri, üretim birimi yöneticisine iletmesi durumunda bu kez üretim birimi yöneticisi müşteri konumuna geçecektir.

Örgütte çalışan herkesin birbirini müşteri olarak görmesi son derece önemlidir. Bu düşünce tarzının öncelikle üst yönetimden başlayarak diğer tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde hatalar azalarak ve dış müşterilere de hatasız ürünler sunma olanağı yakalanabilecektir (Bolat, 2000: 28-29).

2.4.1.2. Liderlik

Liderlik, bir grup insanı belirli ortak amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme kabiliyeti ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2001: 427).

Toplam kalite yönetimini bir strateji uygulaması olarak kabul edersek; stratejinin hem seçimi hem de uygulanmasında rol alan yönetici statüsündeki kişilerin liderlik vasıfları ve yetenekleri son derece önemlidir. Seçilen strateji ve bunu uygulayacak olan kimsenin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Burada lider veya yönetici seçilen stratejiyi benimsemiş ve ona inanmış olmalıdır ki başarı ihtimali artsın. Örneğin toplam kalite yönetimi gibi büyüme ve sürekli gelişim gerektiren stratejiler risk almaktan kaçınmayan cesur ve atak liderler gerektirir (Eren 2000: 406-407).

Bunun yanında TKY'nin öngördüğü lider; iç ve dış müşteri odaklılık anlayışını benimsemiş, belirgin bir misyonerlik anlayışı ile hareket eden, büyük hedefleri ve vizyonu olan aynı zamanda bunları organizasyona benimsetebilen, zamanlama ve önceliklerin planlaması konusunda özenli, açık, kolay, hatırlanabilir ve uygulanabilir değer yargıları oluşturan, kurumdaşlık bilincini aşıl原因 ve olayların bütününe bakabilen lider veya yönetici lider tipidir (Demirkaya, 2002: 172).

2.4.1.3. Tam Katılım ve Takım Çalışması

TKY'nin başlıca amaçlarından birisi de, işletme çalışanlarının tümünün, problem çözme, sürekli gelişme, kaliteyi sağlama ve sürekli kılmaya yönelik çalışmalara katılımını gerçekleştirmektir. Çalışanların problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almadaki katkıları ve bu konulardaki bireysel yeteneklerinin ortaya çıkıp gelişmesi, gruplar halinde organize oldukları zaman çok daha kolay ve fazla olmaktadır. Buradaki temel düşünce, tek tek çalışanların performansının basit aritmetik toplamından ($2+2=4$) ziyade, grubun sinerjik veya sistem etkisi denilen ek performansından faydalanarak $2+2=8$ eşitliğini temin edebilmektir (Bolat, 2000:31-32).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. Arzu edilen kalite seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesiyle gerçekleştirilebilir.

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımın sağlanması, onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından oldukça önemlidir. Toplam kalite sistemi içerisinde, görüşlerini, yöneticiler ve iş arkadaşları ile tartışabilme ve kararlara katılabilme imkanı bulan çalışanlar, yaratıcılıkları ile yapılan işlerde elde edilen kalite sisteminin yükselmesine yardımcı olacaklardır.

Sürekli dış müşteriye, pazara, rakiplere bakarak kaliteyi sürekli geliştirirken, çalışanların katılımlarını sağlaması ile kendi kendini yenileyen organik bir örgüt sistemini oluşturmaktadır (Aykaç ve Özer, 2006: 175).

Takımlar, ortak bir amaca ulaşmak için, birlikte çalışan insanlardan oluşur ve TKY'nin vazgeçilmez yapısal elemanlarından biridir. Takım çalışması, ortak bir amaca ulaşmak için takım elemanlarının birlikte çalıştığı bir tekniktir. Bu kooperatif ilişkileri, açık iletişimi, problem çözümlerini ve birlikte karar vermeyi gerektirir. Takım çalışmasını oluşturmak ve muhafaza etmek için tüm elemanları bir güven ve açık iletişim atmosferine adapte ederek, takımın TKY ortamında çalışmasını sağlamak gerekir. Bireylerin kişiliklerine saygı gösterilmeli ve her elemanın katkısı sağlanarak kişisel “kendine güven” mekanizması geliştirilmelidir. Kişiler her durumda çok iyi

dinlemeli, daha da önemlisi bireylere değil, problemlere, fırsatlara, amaçlara ve göreve odaklanmalıdır (Kazan ve Ergülen, 2008: 162-163).

2.4.1.4. Çalışanların Eğitimi

Kuşkusuz kalite yönetiminde en önemli öge insan faktörüdür. TKY sistemine adapte olmak için, kişileri mesleki görevlerine hazırlamak ve uyum sorununu ortadan kaldırmak için, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi çok önemlidir. Japonların kalite üstadı Ishikawa "Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" demektedir.

Toplam kalite yönetimini uygulayacak insan tipi; duyan, düşünen, öneren, sinerji yaratan, kişisel hedefleri olan, ben değil biz diyebilen, iç ve dış müşteri bilincine sahip, kişisel planlarını ikinci planda tutan, davranışlarını kontrol altına alabilen, tekamül etmiş bir insandır. Eğitim TKY'ni uygulayacak bu insan tipini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda birleştirici bir unsur olarak, kurum kültürünün anlaşılıp, kabul görme sürecini hızlandırır. Bireysel ve grupsal yetenekleri ortaya çıkarmasını sağlar. En önemlisi sürekli gelişme felsefesinin alt yapısını hazırlar (Demirkaya, 2002: 174).

Çalışanların henüz tanımadığı yeni bir sistemin (Örneğin TKY), çalışanlara tam olarak tanıtılmadan uygulamaya konulması, felakete davetiye çıkarmaktır. Tüm çalışanlar uygun bilgi ve becerilerde donatıldığı zaman, TKY'nin başarılı olacağından hiç şüphe duyulmamalıdır. TKY'nin başarılı olması isteniyorsa, toplam kalite esaslı eğitimin mutlaka planlanması ve uygulanması gerekir. Kalite politikası içerisinde, eğitim stratejisi de açıkça belirtilmelidir. TKY'nin uygulanması için gerekli kararlılık sağlandıktan sonra, kalitenin geliştirilmesi için yapılacak ilk ve en önemli iş, eğitimidir. Ishikawa'ya göre "Kalitenin başı da sonu da eğitim"dir.

TKY sisteminin yerleşmesi ve kalitenin iyileştirilmesi için, hem yöneticilerin hem de çalışanların eğitilmesi gerekir. Verilecek eğitimler planlanmalı, eğitimin insanlara kazandırması istenen tüm özellikler tanımlanmalı ve gerekli eğitim kaynakları belirlenerek temin edilmelidir. Eğitim; üst düzey yöneticilerinin, TKY ve prensipleri, kalite iyileştirme ihtiyacı ve iyileştirme konusunda eğitilmesiyle başlamalı ve daha sonra, diğer yöneticilerin ve çalışanların eğitimleri verilmelidir (Şimşek, Nursoy, 2002:33).

2.4.2. Verilen Hizmetin Kalitesi Açısından

2.4.2.1. Sürekli İyileştirme

Şiddetlenen rekabet ortamı ve kısalan ürün yaşam eğrisi süreçleri işletmeleri sürekli yenilik yaratmaya itmekte ve hatta kendi en iyi ürünlerinin daha iyilerini geliştirerek, demode etmek zorunda bırakmaktadır (Aydemir, 2000: 36).

Sürekli iyileştirme çalışan boyutunda insanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini, eğitim, yetiştirme, gelişmeye önem verip, uygulamaya girişilmesini; ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. Süreç boyutunda ise; süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini; zaman boyutunda pazardaki değişmelere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği, vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektir. Teknoloji boyutunda sürekli iyileştirme; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme, vb. uygulamalar ile gerçekleştirilmektedir.

Sürekli gelişme, sadece ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir. Bu nedenle kapsamına; hem ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi için kabul edilmesi gereken "Sıfır Hata" kavramı, hem de insanların gelişimi için "Eğitim" girmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 33).

2.4.2.2. Süreçlere Odaklanma Yaklaşımı

İşletmeler rekabet avantajı oluşturabilmek için; rekabetçi güçlerini hatasızlık oranlarına dayandırmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerde sıfır 'hata' hedefinin tüm çalışanlara duyurulması, hata oranının düşürülmesi ile ilgili planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması, ürünlerin tam zamanında ve hızlı bir şekilde teslimini gerektirmektedir. Bu amaçla düzenlenen sıfır hata programları; ürünlerin dizaynı aşamasında belirlenen üst ve alt spesifikasyon limitleri içinde üretim yapılmasını, hataların giderek azaltılması sonucu pazarda başarı sağlanabileceğini, hata-

lardan ders alınmasını, işletmede hatanın herkesin sorumluluğu olduğunu bir misyon olarak vermeye çalışır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 33).

Sıfır hata felsefesi, "tanımlanabilen hatanın kaynağını bulup izole ederek bir daha aynı hatanın olmamasını sağlamak" ve "iş ilk seferde doğru yapmak" düşüncesine dayanır. Kabul edilebilen kalite seviyeleri hataların yapılmasını desteklemektir. Herhangi bir üretimde, belirli bir hata yüzdesinin olacağını baştan kabul etmek, başlangıçta, kusurlu üretim yapmayı kabul etmek demektir. Sıfır hatayı hedeflemek ve her zaman ulaşılan noktadan daha iyisine erişmeye çalışmak, sürekli gelişmenin gereğidir.

Toplam kalite yönetiminde sıfır hata kavramı; işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayı, kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir.

Proses (süreç) yaklaşımının faydalarını maddeler halinde sıralayacak olursak (TSE, 2004: 8);

- Süreç yaklaşımı müşteri şartları, yasal şartlar ve işletmenin kendisinin ortaya koyduğu şartların ulaşılmasını ve yerine getirilmesini sağlar. (müşteri açısından işletme itibarının artmasını sağlar)
- Süreçlerin katma değer açısından değerlendirilmesi doğru kaynak kullanılması ve kaynağın etkin kullanılmasını sağlar.
- Proses yönetimi üst yönetime karar almada kolaylık sağlaması
- Süreç yönetimi müşteri ve kuruluş için iletişim kolaylığı sağlar.

2.4.2.3. Dış Müşteri Tatmini

İşletmenin mensubu olmayan ancak işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan ve bundan etkilenen kişi veya gruplar dış müşterilerdir. TKY’nde nihai hedef dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesidir. Bunun içinde işletmeler pazar araştırmasına ağırlık verilmeli, müşteri beklenti ihtiyaçlarını iyi bir biçimde saptamalıdır (Paksoy, 2001: 492).

Toplam Kalite uygulaması yaptığını söyleyen pek çok firmada, müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin örgüt düzeyinde iletişimini sağlayacak yeterli bir sürecin bulunmadığı görülür. Bunun belli başlı nedeni, bazı yönetici ve TKY danışmanlarının, TKY'yi sadece üretim sistemi çerçevesi içinde, sürekli gelişme ve takım çalışmasından ibaret görmeleri ve bunun sunucunda müşteri odaklılığın gerçekleşmemesidir. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına özen gösteren ve çeşitli müşteri kesimlerini tatmin edecek ürün hedeflerini doğru saptayacak olan organizasyonlar, TKY sürecinin oluşturulmasında ilk adımı atmış, olacaklardır.

Dış müşteri diye nitelenen kişi ve kuruluşların ihtiyaç istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. TKY gereği işletmeler müşterilerinin yalnızca mevcut ihtiyaçları, istekleri ya da beklentilerini dikkate almamalı, daha da öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretmelidirler. Bu gerçekleştirildiği takdirde müşteri odaklılık ilkesinin dış müşteri boyutu hayata geçirilmiş olacaktır (Bolat, 2000: 28).

Dış müşterilerin memnuniyetini, üründen beklentilerini ve ürün hakkındaki fikirlerini araştırmak ve takip etmek toplam kalite yönetimi felsefesinin önemli bir unsurudur. Bunun için pazar araştırmaları, Ar-Ge çalışmaları yapılarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına tam olarak yanıt verecek hatasız ürünler geliştirilmesi veya mevcut ürünlerde gerekli değişikliğin yapılması zorunludur.

2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI YARARLAR

Toplam kalite yönetimi uygun bir şekilde uygulandığı takdirde kaliteyi, finansal performansı ve rekabet edebilme gücünü artırması, çalışanların karar alma sürecine katılımlarını sağlayarak çalışanları güçlendirmesi, müşteri ve çalışan dostu bir çevre yaratması beklenir (Kaya ve Doğan, 2004: 58).

Bozkurt toplam kalite yönetiminin yararlarını şu şekilde sıralamaktadır (Aydoğan, 2006: 407-408; Bozkurt, 1994: 32);

- Pazar payı, verimlilik, rekabet gücü ve karlılık artar.
- Çalışanların motivasyonu artar.

- Üretim hataları, tamirat ve gereksiz stok gibi nedenlerden kaynaklanan giderler azalır.
- Çalışanlar arasında dikey ve yatay iletişim artar.
- Tedarikçi ve taşeronlar ile olan ilişkiler iyileşir.
- Ürün geliştirme süresi kısalmır.
- Sürekli gelişme ilkesi sayesinde, organizasyonun devamlılığı garanti altına alınır.
- Süreç içi işlem sayısı azalır ve teslim süreleri kısalmır.
- Müşteri tatmini artar ve şikâyet sayısı azalır.
- Müşterilerin güveni kazanılır veya var olan güven sürdürülür.

2.5.1. İşletmenin İç Çevresi Açısından

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlara değer veren, yönetime katılımları da dahil olmak üzere bir çok noktada işletmenin paydası kabul eden, onların görüş ve önerilerine önem veren bir yapısı vardır. Bu yapı sayesinde çalışanlar motive olur ve işletmeye bağlılığı artar.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının maliyetleri azaltıp, verimliliği arttırdığına daha önce değinmiştik. Gerçekten de yapılan araştırmalar, toplam kalite yönetimi uygulamalarının eğitim ve istatistiki verilere bağımlı yapısının da katkısıyla tüm süreçlerde etkinliğin ve verimliliğin artması buna bağlı olarak maliyetlerin azalması karlılık oranını artırmıştır.

2.5.2. İşletmenin Dış Çevresi Açısından

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının müşteri odaklılığının sağlanmasında, ürünün müşteri beklentisine yakın olarak üretilmesinde ve örgüt performansı üzerinde aynı şekilde etkili olduğu görülmüştür. Üretimde firelerin azaltılması ve ürünlerin geliştirilmesi amacıyla harcanan zamandan tasarruf sağlanabilmesinde toplam kalite yönetiminin etkisi yadsınamaz ölçüde büyük olmuştur (Chong ve Rundus, 2004:167).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. PERFORMANS KAVRAMINA GENEL BİRBAKİŞ

3.1.1. Performansın Tanımı

Performans sözcüğü, belirlenen koşullara göre bir işin, hizmetin yada bir malın yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanan, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda, elde edileni nitel ve nicel olarak belirleyen bir kavramdır (Bilgin, 2004: 13).

Performans, bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde tanımlanabilir (Biber, 2006: 33; Özgen v.d., 2002: 209).

3.1.2. Performansın Kapsamı

Performans ile ilgili tanımlamalar uygulayıcının bakış açısına bağlı olarak farklı anlamlar ifade etmektedir. Öncelikle de karar vericileri ilgilendiren bir konu olarak görülmektedir. Ancak, genel olarak, bir örgütte belirlenen hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan madde ve unsurların iyi yönetilmesi ve yayılımı ile ilgili bir süreçtir (Lebas, 1995; 23).

Performans ile ilgili tanımlar kronolojik olarak incelendiğinde, önceleri etkinlik ve etkililiğin önemli performans ölçütü olarak ele alındığı, daha sonraları ise, işletmenin iç ve dış çevre elemanlarının beklentilerine önem verildiği görülmektedir. Son olarak ise, küreselleşme ve rekabetin artması gibi nedenlerden dolayı, yenilik ve geleceğe yönelik tahminler önemli performans ölçütleri olmuştur (Gür, 2008; 86).

Önceleri sadece verimlilik perspektifinde değerlendirilen performans kavramı günümüzde farklı boyutlardan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir (Akal, 2002: 6-7):

- Rekabet avantajı,
- Kalite ve verimliliğe yönetimin katkısı,
- Hedef ve sorumlulukların uyumu,
- Yenilikçilik,
- Risk alabilme,

- Katılımcı yönetim,
- Bireysel yetenekleri teşvik ve bürokrasinin kontrolü,
- Ar-Ge desteği,
- İnsan sermayesini en iyi düzeye çıkarma.

3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

Küreselleşme, teknolojik yenilikler, yeni gelişen ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar, bilgiye verilen önemin artması, müşteri beklentilerinin farklılaşması gibi koşullar, örgütleri mevcut durumlarından daha iyi olmaya zorlamaktadır. Daha iyi olabilmek de ancak firmanın bütününe yönelik performansın, başka bir ifade ile örgütsel performansın artırılmasıyla mümkün olmaktadır.

3.2.1. Örgütsel Performansın Tanımı

İlk olarak 1950’li yıllarda tartışılmaya başlayan örgütsel performans Georgopoulos ve Tannenbaum tarafından “belirli kaynak ve araçlara sahip örgütlerin bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeyen amaçlarını gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlanmıştır (Uzun, 2007: 93; Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957: 535).

Örgütsel performans, organizasyonel hedeflerin, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel yapı, bilgi düzeyi, stratejisi, insan dışındaki bütün unsurlar örgütsel performansın belirleyicisidir. Örgütsel performans tüm bu faktörlerin entegrasyonu ve etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Tüm bu faktörlerin yanında örgütsel performansın asıl belirleyicisi insan kaynağıdır. İnsan kaynağına odaklanması bir organizasyona rakipleri arasında önemli bir avantaj sağlamaktadır. İnsan kaynağının örgütsel performansın artırılmasında rekabet aracı olarak kullanılması davranış yönetiminin yeni bir boyutudur (Aydoğan, 2006: 337).

Günümüzde performans kavramı, yönetimin bütün alanlarında, stratejik yönetim de dahil olmak üzere, hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Örgütsel performans, örgütün

amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için ölçülmektedir. Örgütsel performansı ölçme ve değerlendirme için, öncelikle örgütün hangi kriterler açısından değerlendirileceği sorusu gündeme gelmektedir (Akal, 2003: 9).

Literatürde örgütsel performansı açıklayan üç perspektif bulunmaktadır. Bunlardan ilki hedef yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre performans işletmelerin tanımlanabilir nihai hedeflere (goals) ulaşmasıdır. İkinci yaklaşım ise sistem yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çevre ile işletme arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre performans kıt ve değerli kaynakları koruma ve ulaşma yeteneği olarak görülmektedir. Üçüncü yaklaşım ise süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımı ise performansı işletme çalışanlarının davranışları açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından performans belirli çıktıları alabilmek amacıyla girdileri çıktıya dönüştürme demektir (Apaydın, 2007: 154).

Örgütsel performansla ilgili farklı yaklaşımlar ve tanımlar olmasına rağmen, yapılan çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki noktalarda fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir (Uzun, 2007: 97; Cameron, 1986: 540):

1. Ne kadar belirsiz ve karmaşık olursa olsun örgütsel performans konusu örgüt biliminde önemli bir konudur.
2. Örgütün tam anlamıyla kavramsallaştırılması mümkün olmadığından, etkili örgütün kavramsallaştırılması da o kadar zor olmaktadır.
3. En iyi ve uygun performans göstergelerini elde etmek imkansızdır. Ölçütler kişilerin bireysel değer ve tercihlerine bağlı olmaktadır.
4. Her bir örgütsel performans yaklaşımı örgütsel performans araştırmasının amacına, zorunluluklarına ve kısıtlamalarına bağlı olarak farklı durumlar için uygun olabilmektedir.
5. Örgütsel performans konusunda başlıca sorun teorik değil, ölçüt sorunudur.

3.2.2. Örgütsel Performansın Önemi

İşletmeler “daha iyi” olup olmadıklarını ancak geçmiş performanslarını değerlendirerek sınayabilirler; aynı zamanda gelecekte de “daha iyi” olmayı amaçlayan

işletmelerin, firmanın bütününe yönelik performans hedefleri olmak zorundadır. Diğer yandan, işletmenin temel amaçları (misyon, kuruluş ya da varolma nedeni) ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirebilmesi de genel olarak işletmenin performansının belirlenmesiyle ilişkilidir (Elibol, 2009: 156).

Örgütsel performansın önemi şu amaç grupları altında toplanabilir (Özen, 2008:34):

Stratejik amaç: Performansı ölçmek ve rakiplerle kıyaslamak

Taktik amaç: Performansı işletme düzeyinde ölçme ve geliştirme

Planlama amacı: Çeşitli girdilerin ya da aynı girdinin değişik oranlarda kullanımıyla göreceli yararın karşılaştırılması

İç yönetim amaçları: İşçi-işveren ilişkilerini düzenleme, çalışma hayatını düzenleme

Şirketlerin Performans Yönetimi Sistemine geçişlerinde etken olan ana sebepleri şu şekilde açıklanabilir. Süratle değişen iş dünyasının hızına ortak bir takımdaşlık bilinci ile ayak uydurabilmek, müşteri odaklı bir kültür yaratabilmek, rekabet ortamı içinde çalışanları geliştirerek şirketin performansını yükseltmek ve pazardaki yerini sağlamlaştırmaktır (Erdoğan, 2000: 25-26).

Yukarıda belirtilen noktalar, işletmelerde performans yönetiminin ne kadar gerekli olduğunu ve ne kadar hayati önem taşıdığını bir kez daha ortaya koymaktadır.

3.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KRİTERLERİ

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde günümüz rekabetçi ortamında ve değişen çevre şartlarında örgütlerin performansını değerlendirmek için finansal ölçüler yeterli olmadığı, finansal performans ölçüleri ile birlikte, finansal olmayan performans ölçülerinin de ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Örgütsel performansın değerlendirilmesi için finansal performansı doğrudan etkileyen, örgütün başarısına ve başarısızlığına neden olan finansal olmayan boyutların da ölçümü gerekmektedir.

Campbell'in örgütsel performans üzerine yaptığı tüm çalışmalar sonucunda 30 farklı örgütsel performans ölçütü ortaya çıkmıştır (Robbins ve Barnwell, 2002: 67);

Tablo 3.1. Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Kullanılan Değişkenler

1	Toplam Etkililik	16	Plan ve Amaç Belirleme
2	Üretkenlik	17	Amaç Birliği
3	Verimlilik	18	Rol ve Normların Uyum
4	Kar	19	Örgüt Amaçlarını İçselleştirilmeleri
5	Kalite	20	Yöneticilerin Sosyal Kabiliyetleri
6	İş Kazaları	21	Yöneticilerin Teknik Kabiliyetleri
7	Büyüme	22	Bilgi Yönetimi ve İletişim
8	İşe Devamsızlık	23	Hazırlıklı Olma
9	Personel Devir Hızı	24	Çevrenin Kullanılması
10	İşten Sağlanan Doyum	25	Örgüt Dışındakilerin Değerlendirmeleri
11	Motivasyon	26	İstikrar- Kararlılık
12	Moral	27	İnsan Kaynaklarının Değeri
13	Denetim	28	Katılım ve Yetki Paylaşımı
14	Çatışma	29	Eğitim ve Geliştirmeye Önem Verme
15	Esneklik / Uyum	30	Başarıya Önem Verme

(**Kaynak:** Robbins ve Barnwell, 2002; 67)

Tüm bu örgütsel performans kriterleri incelendiğinde sektörel ve dönemsel kaynaklı farklılıkların ötesinde aslında benzer kriterler olduğu anlaşılmaktadır. Bizde bu çalışmada yapmış olduğumuz irdeleme sonucunda tüm kriterlerin belli başlı altı kriterin altında toplandığını belirlemiş bulunmaktayız. İsimler farklı olsa da aynı temelde birleşen bu kriterler örgütsel performansı ortaya koyan kriterler olarak belirlenebilmektedir. Bu kriterler aşağıdaki şekilde belirlenebilir.

- Kalite
- Etkililik, Etkinlik
- Yenilik

- Verimlilik
- Finansal Performans
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Müşteri Memnuniyeti

Şimdi bu kriterler ve kapsamaları geniş bir açı ile değerlendirerek örgütsel performans kavramı daha net anlaşılmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Kalite

Kalitenin en genel tanımı; sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir (Taşcıoğlu, 2006: 65).

Kalitenin kısa ve öz çeşitli tanımlarından bazıları aşağıya çıkarılmıştır (Akgül, 1999: 37).

- Kalite bir hayat felsefesidir.
- Kalite bir yönetim tarzıdır.
- Kalite mutlu vatandaşdır.
- Kalite vatandaşlarımızın ihtiyaç ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Kalite rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite israfın önlenmesidir.
- Kalite verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite vatandaş ile hizmet ve ürün satışı birleştiren toplu bir sistemdir.
- Kalite daimi bir iyileştirme sürecidir.

Kalite kavramı artık ürüne üretim sürecinden sonra takılan bir aksesuar olmaktan ziyade tasarımda başlayan, kaynakların verimliliğini sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da

olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Turunç, 2006: 147).

Kalite organizasyonun misyonunun bir parçası olmalıdır. Organizasyonun varlık nedeni müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bir organizasyonda kalitenin yakalanabilmesi için organizasyonda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Kalite bir ürün ya da hizmetin kalitesi üretiminden sonra ki kontrolü değildir. Önemli olan ürün ya da hizmetin hatasız olarak üretilmesidir (Aydoğan, 2006: 404).

Kaliteyi esas alan organizasyonlarda odak noktası insan kaynaklarıdır. Çalışanların en başarılı yönlerini ortaya çıkarabilmek ve kalite hedefleri doğrultusunda oluşabilecek direnci ortadan kaldırmak için daha başlangıç safhasında onlara gerekli açıklamalar yapılmalı ve bu yeni sistemi benimsemeleri için gayret gösterilmelidir. Bu yönde yapılacak en önemli çalışma eğitimidir. Çalışanlara verilecek eğitimlerde, kalite felsefesi ve işleri “nasıl” değil “neden” yaptıkları öğretilmektedir. Çalışanların çok boyutlu ve değişken işlerde başarılı olabilecek, işlerin ne gerektirdiğini bilen ve sürekli öğrenmeye açık insanlar haline gelmesi amaçlanmaktadır (Şimşek, 2002: 26).

3.3.2. Verimlilik

Verimlilik kavramı ile etkinlik kavramı eş anlamlı da kullanılan kavramlar olmakla beraber, iki kavram arasında önemli farklar vardır.

Etkinlik, ekonomik bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini ifade eder. Verimlilik genelde, etkinliğin bir ürünüdür ve verimliliği de içeren daha geniş bir kavramdır. Verimlilik özellikle işletme örgütünün içyapısı ile ve işleyişiyle ilgili teknik ve ekonomik bir kavram olduğu halde etkinlik insan faktörüyle ilgili olup, örgüt dışı etkenlere de bağlıdır (Gülsoy, 2007: 20-21).

Verimlilik, kaynaklardan yararlanma düzeyinin ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır. Verimlilik işleri doğru yapmak biçiminde de tanımlanabilir.

Verimlilik, ele alınan iş sisteminde istenilen çıktıları elde etmek için dönüştürülen yada harcanan girdilerin çıktılara dönüşüm düzeyi olup bu düzeyi

hesaplamak için çıktılar, bu çıktıları hesaplamak için kullanılan girdilere bölünerek formülize edilmektedir (Sönmez, 2003: 7).

Bir kurumun verimliliği üretilen mal ve hizmetlerle (çıktı), bunları üretmek için kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkide yatar. Üretimler ile girdiler arasında bağıntı kuran genel bir fikirdir. Verimlilik, bir kurumda neyin ne kadarla üretildiğini yada parasal ölçütlerle gösteren bir orandır (Akal, 2002: 42). Bu oranda nitel değeri çok açık olarak görememekteyiz. Verimlikte amaç, üretimin ya da hizmetlerin artırılması, girdilerin ise azaltılmasıdır. Verimlilik artışlarının anlamlı olduğu durumlar üretim artışı ile birlikte maliyet azalmasının da sağlandığı durumlardır. Genelde performans ölçmede kullanılan statik bir durum belirleme olarak görünse de, aslında üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içinde her zaman geçerli dinamik bir ölçüt olup, ekonomik anlamda ise rasyonel bir yolun izlenmesidir (Bilgin, 2004: 35).

Örgütsel verimlilik, örgütsel performans kriterlerinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Örgüt iç ve dış kaynaklarının ne derece etkin kullanıldığının belirlenmesi ve kullanımının etkinleştirilmesinin örgütsel performansı arttıracığı muhakkak ki öngörülebilir bir yaklaşımdır (Turunç, 2006: 157).

3.3.3. Yenilik

Yenilik, yeni mal ve hizmetler tasarlama, yeni üretim ve sunum yöntemlerini kullanmak yada o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı ilk kez endüstriye sunmak olarak ifade edilmektedir. Yenilik, yeni bir mal / hizmet veya süreç yaratımını ve daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999: 167).

Yenilik kavramının işletmeler açısından boyutlarını Akal aşağıdaki şekilde belirlemiştir (Akal, 2002: 31-32).

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.
- Yenilik bir ilim yada teknoloji değil bir değerdir. Yenilik, işletme içinden değil dışından kaynaklanır. Yenikler pazara ve müşteriye odaklı olmalıdır.

- Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak için yada yeni gereksinimleri karşılamak için yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.
- Yenilik anlayışında ekonomiklik daha farklı algılanmaktadır. Bir işletme için herhangi bir ürünü veya hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirmek yeterli değildir. İşletmeler daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmelerde sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur.
- Yenilik mutlaka düşük maliyet yada yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil toplam etki olarak daha iyinin, daha etkin olmanın getireceği yararlarıdır.
- Yenilikte risk fazladır. Yenilik çabalarının başarısız olma olasılığı oldukça yüksektir.
- İşletmeler rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek, değişimlere ayak uydurabilmek ve müşteri taleplerine cevap verebilmek için planlı ve bilinçli bir takım girişimler sonucu yeniliği ortaya çıkarmalı ve bunu doğru kullanarak sosyal fayda sağlamalıdır.
- Yeniliklerin mutlaka buluş olması gerekmez. Yenilikler pazara ve müşteriye yönelik olarak onların gereksinimlerinden yola çıkılarak ve sürekli gelecekte nerede olmalıyız sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir (Akal, 2003: 5).

Uzun dönemli bir performans göstergesi olarak kabul edilen yenilik, içerisinde risk alma, yaratıcılık ve gelişme kavramlarını da barındırmaktadır. İşletmeler gelecekte nerede olmak istedikleri sorusuna cevap ararken, içinde bulunulan zamanın şartlarını değerlendirmeli ve fırsatları zamanında fark ederek harekete geçmelidirler. Literatür tarandığında yenilik ile ilgili olarak geliştirilen performans ölçeklerinde yeni ürünleri rakiplerinden daha önce pazara sunma başarısı, pazara sunulan ürünlerin süreleri, geliştirilen yeni ürün ve hizmetlere ait proje ve fikirlerin niceliği, geliştirilen süreç ve yöntemlerin niteliği ve sayısı, yeni ürün geliştirme başarısı ve benzeri faktörlerin dikkate alındığı görülmektedir (Eren ve Alpkan, 2005: 209).

3.3.4. Çalışma Yaşam Kalitesi-İşgücü

Çalışma yaşamının kalitesi işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur. İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir (Özen, 2008: 38).

Çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını, yapılacak geliştirmelerin çalışma yaşamı ve çalışan niteliğine yönelik olması gerektiğini ortaya koymuştur (Gül, 2002).

Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir.(parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri vb.). Bu uygulamalar çalışanların beklentilerine cevap veriyorsa, işletme performansı da dolaylı olarak etkilenecektir. İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir (Akal, 2003: 5).

Çalışma yaşam kalitesinin olduğu bir çalışma ortamı aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır (Turunç, 2006: 164)

- Yeterli ve adil ücret
- Güvenilir ve sağlıklı yaşama koşulları
- Bireysel kapasitenin geliştirilmesi ve kullanılması için olanaklar sunulması
- Sürekli gelişme ve güvenlik için geleceğe yönelik fırsatların sunulması
- Örgütler içinde sosyal bütünleşme
- Çalışanların kişisel dokunulmazlık, düşüncelerini ifade edebilme ve eşitlik hakları
- Bireyin örgütlerdeki çalışan rolü ile yaşamdaki diğer rolleri arasındaki denge

- Sosyal sorumlulukları olan bir iş örgütü

İşletme performansının artırılmasında personel motivasyonunu artırıcı tedbirler ÇYK'ni de arttıracak ve örgütsel performansın artışına yol açacaktır.

3.3.5. Finansal Performans

Finansal performans, işletmenin faaliyetleri sonucu parasal durumda oluşan hareketlenmeler ve değişimler ile ilgili bilgiler vermektedir. Mali raporlar, muhasebe kayıtları gibi verilere göre ölçümü yapılan finansal durum işletmenin pozisyonu hakkında önemli veriler sunmaktadır. Ancak bu verilerin kısa ve uzun vadeli olması günümüzde işletmelerin yeterince önlem alamamalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle finansal ölçümlerin gerekli önlemleri alabilecek kadar önceden yapılması gerekmektedir (Collins ve Montgomery, 2000: 38-39).

Örgütlerin finansal başarısı için bir çok sayısal analiz gerçekleştirilebilmekte ve farklı kriterler kullanılabilir. Söz konusu kriterler, genel olarak işbirliğine ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere dayanılarak hazırlanmaktadır. Örgütün sahip olduğu nakit akışı ve elde edilen mali kaynakların hangi faaliyetler için ne miktarda kullanıldığına ilişkin yapılan çalışmalar finansal başarı konusunda önemli bilgiler sağlayan göstergeler olarak kabul edilmektedir (Akkaya, 2002: 145).

Literatür taramalarının yer aldığı çalışmalar incelendiğinde, en yaygın olarak kullanılan finansal performans ölçekleri olarak; satışların artışı veya gelir artışı, pazar payı artışı, ciro karlılığı, toplam varlık (ROA Aktiflerin getirisi), Özsermaye / Yatırım kârlılığı gibi faktörlerin dikkate alındığı görülmektedir (Eren ve Alpkın, 2005: 209).

Karlılık kriterleri finansal performans göstergelerinden en göze çarpan kriter olup özellikle sürdürülebilir kar yada uzun vade karlılığı örgütsel performansın sürdürülmesinde önemli bir yere sahiptir. Kar, bir ölçme değerlendirme aracı, denetim aracı, daha verimli çalışmak, var olanı iyileştirmek ve üstün kılmak için işletme içinde çalışanları güçlendirme ve isteklendirme aracıdır (Can v.d., 2002: 15-16).

Karlılık, toplam gelirler ve giderler arasında kurulan bir ilişkidir. Sadece kar artışı karlılık değildir. Kar bir işletmenin temel amacı değildir; ama işletme çabalarının

sonucunu gösterir ve işletmenin gelecek garantisidir. Kar yatırımcının belirsizlik riskini karşılayan bir ödül olarak sermaye payının karşılığıdır ve işletmelerin topluma katkı sağlama aracıdır.

3.3.6. Etkinlik ve Etkililik

Etkinlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkileri dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir (Bumin, 2003: 83).

Bir kuruluşun belirlemiş olduğu politika, proje ve almış olduğu önlemler ile önceden belirlemiş olduğu amaçlara ne ölçüde ulaştığını ve ne kadarını gerçekleştirebildiğini ortaya koyar (Şentürk, 2005: 24).

Gibson ve arkadaşları etkinliği üç ayrı perspektifte tanımlamaktadırlar (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 35-36; Gibson vd., 1991: 25). Onlara göre en temel seviye, örgüt üyelerinin, tek tek çalışanların, görevlerindeki performanslarının göz önünde bulundurulduğu “bireysel etkinlik”tir. Bireylerin yerine getirdikleri görevler bir bütünün parçaları gibi örgüt içindeki işlerin ve pozisyonların bir parçası olduğu için, yönetici bireyin performans gelişim sürecini çeşitli standartlara göre periyodik aralıklarla değerlendirir.

Bireyler nadiren diğer bireylerden izole edilmiş şekilde tek başlarına çalışırlar ve genellikle bir grup içinde çalıştıkları için, diğer bir etkinlik türü ile karşılaşmaktadır ki bu “grup etkinliği”dir. Grup etkinliği, basitçe, grubun bütün üyelerinin üretime katkıları toplamı olarak ifade edilebilir. Ancak, grup etkinliğinin -sinerjik etkilerden dolayı- üyelerin katkıları toplamından daha fazlasını ifade ettiği de unutulmamalıdır.

Etkinliğe üçüncü bakış açısı ise “örgütsel etkinlik”tir. Örgütler bireyleri ve grupları içerdikleri için, örgütsel etkinlik birey ve grup etkinliklerini içermektedir. Bununla beraber örgütsel etkinlik, bireysel etkinlik ve grup etkinliği toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü, grup etkinliğinde olduğu gibi, sinerjik etkiler nedeniyle örgütler, parçalarının performansları toplamından daha yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmektedirler.

Etkinlikle ilgili her üç perspektif arasında göz ardı edilmemesi gereken bir bağımlılık vardır. Şöyle ki: Grup etkinliği bireysel etkinliğe ve örgütsel etkinlik grup etkinliğine bağlıdır.

Doğru hedeflerin, doğru amaçların, doğru kaynakların, doğru faaliyetlerin seçimini mümkün kılan; üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten gereksinim olup olmadığı, gereksinim var olduğu takdirde, bu gereksinimin ne miktarda olacağının etkinlik ölçütü gereği sorgulanması gerekmektedir. Etkin bir etkinlik ölçümü için (Taşcıoğlu, 2006: 60-61);

- Çıktılar bir örnek ve tekrarlanabilir olmalıdır. Örneğin; Bir hastanede reçetelerin belli bir eczacı tarafından doldurulması gibi.
- Çıktının ölçülme zorluğunu giderebilmek için performans denetiminin kabul görmüş bir standardı olmalıdır. Örneğin; Bir öğretmenin bir haftada belli bir sınıfa olan ders saati sayısı bir standart olarak konulabilir.
- Standartların yokluğu halinde mevcut çıktı önceki yıllardaki çıktı ile karşılaştırılabilir. Bu durumda geçmiş yılların verileri ya da özel sektör verileri standart olarak kabul edilir.

Etkinlik doğru işlerin doğru zamanda ve doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılması olarak tanımlanırken etkililik işlerin doğru yapılması olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006: 174; Benligiray, 1999: 27).

Örgütsel etkililik ise örgütlerin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için kullandıkları araçlar ile ilgilidir. Tanım basit olmasına rağmen pek çok belirsizliği beraberinde getirmektedir. Çünkü amaçların belirlenmesi ve gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi görüldüğü kadar basit olmamaktadır. Seashore ve Yuchtman ise örgütsel etkililiği “örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan kıt kaynakları elde etmesinde çevresinden yararlanma derecesi” olarak tanımlamışlardır (1967; 393). Onlara göre örgütsel etkililik ölçümünde amaçların kıstas olarak kullanılması basit ve yanlış yönlendirici bir yaklaşımdır. Örgütler tıpkı bitkiler, hayvanlar ve insanlar gibi herhangi bir amaç gütmeyen yaşayan organizmalardır. Dolayısıyla, örgütlere bir amaç ithaf etmek yanlış bir yaklaşım olmaktadır. Bunun

yerine örgütün kendisine özgü etkililik standartlarının belirlenmesi gerekmektedir (Uzun, 2007: 93-94; Seashore ve Yuchtman, 1967: 393).

Etkilik ve Etkinlik kavramlarının işlevleri incelendiğinde her türlü mal ve hizmet üretim ve sonuç sürecinde örgüt performansının arttırılmasında önemli bir başarımlar kriterleri olduğu öngörülebilmektedir.

3.3.7. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan veya satın alan taraftır. Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlenmesine verilen hizmetler doyum sağlanıp sağlanmadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar. Müşteriler zaman içinde davranış olarak değişime uğramıştır. Geçmiş dönemlerde kolay anlaşılabilen, duygusuz, davranışları önceden tahmin edilebilen diye tanımlanan müşteriler, günümüzde oldukça büyük değişikliklere uğramışlardır. Bu gün artık müşteri, iyi bir eğitimden geçmiş, davranışları tahmin edilemeyen, aktif, dostça tavırlar içinde bulunmayan ve organizasyonların etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldığı başlıca çevre güçlerinden birini oluşturan kişilerdir (Şimşek, 2002: 78–79).

İmaj ve müşteri sadakati hizmet sektöründe performansın sürdürülmesinde önemli bir gereklilik haline gelmektedir. İmaj ve müşteri sadakati, pazar yönlülük kavramı çerçevesinde örgütsel performansın sürdürülmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Turunç, 2006: 171).

Müşterinin mutlu edilebilmesinin yolu müşteri tatmininden geçmektedir. Müşterinin tatmini ise tüm müşterilerin dile getirilmiş ya da getirilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Organizasyonların müşteri tatmini sağlayabilmeleri için onların isteklerini anlayabilmeli ve bu istekleri karşılayabilecekleri alanları belirlemeleri gereklidir. Bunun içinde müşteri ile iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu süreçte aynı müşterilerin davranışları ve beklentileri değişebilmektedir. Bu beklentilerin en büyüğü müşterilerin kaliteli malı ucuza alma

isteğidir. Müşteri aynı ürünü ya da hizmeti alabileceği çok sayıda organizasyon olunca bunlar içinde en kaliteli ürün ve hizmeti vereni seçecektir (Aydoğan, 2006: 400).

Müşteri memnuniyetine önem veren, onların beklentilerini karşılayabilen ve üründen aldıkları doyumunu en üst düzeye çıkarabilen örgütlerin müşteri gözünde değeri olur, ün kazanırlar ve karşılığında müşterilerin desteklerini görürler.

3.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme kavramı önceleri bireysel performans ağırlıklı kullanılıp, genellikle bireysel performans ölçümü çerçevesinde uygulanırken, artık performans değerlemenin ikinci önemli boyutu olan örgütsel performans değerlendirme kavramı önem kazanmaya başlamıştır (Turunç, 2006: 130).

Örgütler değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için mevcut durumlarını gözlemleyebilmeli ve ona göre tedbir almalıdırlar. Bu nedenle örgütler devamlılık ve başarı için mevcut durumlarını değerlendirmek, pazar beklentileri ile stratejik hedefler arasında uyumu sağlayabilmek ve işletme kaynaklarının etkin kullanılmasını koordine etmek için performans ölçümü yapmalıdırlar.

Performans ölçümünün önemini artıran unsurlar yedi maddede toplanabilir (McAdam and Bailie, 2002: 976);

- 1) iş özelliklerinin değişmesi,
- 2) artan rekabet,
- 3) örgüt rollerindeki değişim,
- 4) dış talep değişikliği,
- 5) bilgi teknolojisinin gücü,
- 6) belirli ilerleme çabaları,
- 7) ulusal ve uluslararası kalite ödülleri.

Her örgüt bir sistemdir ve bu sisteminde alt sistemleri bulunmaktadır. Her alt sistemin performansı örgütün toplam performansını etkiler. Örgüt alt sistemler olmadan, alt sistemler de, ana sistem olmadan bir sonuç elde edemez. Her alt sistem ayrı bir görev

yüklenerek örgütün ortak amacı için bütünleşerek sistemi yürütür. Bu sistemin performansını, alt sistemlerin ve çevrenin etkileşimi içinde neler yaptığını, nasıl yaptığını, neden bu düzeyde başarabildiğini, her alt sistemin hakkını vererek belirlemek gerekir.

Örgütsel performans sadece niceliğe ilişkin ya da finansal oranlarla ortaya konulan değerlerle değil, niteliğe ilişkin değerleri de içerir. Bu da doğal olarak örgütsel performansı değerlemede objektif kriterlerin yanında sübjektif kriterlerin de kullanılması gerektiğini göstermektedir ki, son dönem çalışmalarında örgütsel performansa ilişkin sayısal ve sübjektif verilerin yoğun olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Doğal olarak böyle bir sonuç performans kavramının içeriğinin farklılaşmasıyla doğru orantılıdır (Thor, 1994: 53-54).

Örgütün etkinliğini ve performansını geliştirmeye yönelik olarak, örgüt içerisinde bireylerin ve grupların sahip olduğu etki, verimlilik, işe gelmeme, işgücü devir oranı ve iş tatmini gibi faktörler önemli değişkenlerdir. İş tatmini, genel olarak, çalışanların elde ettikleri ve elde etmeyi bekledikleri ödüller arasındaki farktır. Çalışanın işine karşı tavrını temsil eder. İşinden tatmin olan işgörenler, olmayanlara göre daha verimlidir ve örgütsel performansa katkıları daha fazladır (Robbins, 1998: 23-25).

Literatürde, performans değerlendirme ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgüt stratejilerini müşteri değerleri ile ilişkilendirme, bugünkü rekabetçi piyasada bu stratejileri çalışanlara anlatma çabaları örgütsel performansın temelidir. Performans artışının da işçilerin morali üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür (Adsit v.d.,1997: 73).

Örgütsel değerlendirme, bir danışman, işletme dışından bir grup ya da işletme içinden belirlenen bir çalışan veya bir görev gücünün örgütsel yapıyı ve işletmenin çalışmalarını incelediği bir süreçtir. Odak noktası, örgütün performansı olduğu kadar çalışanların performansı da olabilmektedir. Burada amaç, örgütün misyonunun ve hedeflerinin anlaşılmasını sağlayarak önemli konuları tanımlamak olabilir. Değerleme sistemi; örgütün kültür ve değerleri hakkında bilgi edinme çabasını içermelidir; hedeflerin nasıl oluşturulduğunu, iletildiğini ve başarıldığını belirlemelidir; ayrıca başarının önündeki engelleri bulmalıdır. Değerlemenin amacı, sorunları gösteren bir

plan geliştirmektir; böylelikle örgüt daha etkili, istikrarlı, verimli ve hizmete yönelik hale gelir. Buna ilaveten, işgörenler, örgüt içerisindeki katılımcı yapı sayesinde yeni yetenekler geliştirerek daha motive olmuş, işe yoğunlaşmış ve tatmin olmuş hale geleceklerdir (Oltmanns, 2004: 157).

Örgütsel performansın ölçümüyle ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bazı yaklaşımların mikro düzeyde olduğu ve bir birimin veya bir görevle ilgili performansın ölçüldüğü görülmektedir. Makro düzeyde ise örgütün genel olarak performansı ölçülmektedir.

Değişik fonksiyonlara odaklanan kişiler, performans ölçümünü farklı alanlara yoğunlaşmasının gerektiğini belirtmektedir. Muhasebe kökenli araştırmacılar, performans ölçümünü muhasebe metotları ile yapmaktadırlar. Finans kökenli araştırmacılar ise performans ölçümünün geçmişe değil geleceğe odaklanması gerektiğini söylemektedirler. Yönetim bilimlerinden araştırmacılar ise toplam kalite yönetimi ile performans ölçümü yapmaktadır. Bazı pazarlama bilimcileri ise işletme performans ölçümünün pazar payının belirlenmesi ile yapılabilceğini belirtmektedir. Burada işletme hedeflerinin ne olduğu ön plana çıkmakta ve bu hedeflere göre performans ölçümü gerçekleşmektedir. Ancak performans ölçümünün mümkün olduğunca işletmelerle ilgili farklı alanları dikkate alması gerektiği hatırlanmalıdır (Sirgy, 2002: 146).

1880’lerde başlayan performans ölçümünde, 1980’li yıllara kadar kullanılan ölçüm sistemlerine “Geleneksel Performans lm Sistemleri” denilmektedir. Bu sistemler, yönetim muhasebesi sistemleri esas alınarak hazırlandıkları için ağırlıklı olarak finansal göstergelerden oluşmaktadır (Akın, 2006: 25). Ancak kullanılan göstergelerin yetersizliği, iş çevresindeki diğer öğelerin yeterince dikkate alınmaması, çoğunlukla kısa vadeli hedeflere odaklanma, müşteri ihtiyaçlarının değerlendirilmemesi, konulan hedeflerin yeterince esnek olmaması, sürekli gelişimin engellenmesi, performans ölçümünde yönetim muhasebesi sisteminin temel teşkil etmesi ve geçmişe dönük veriler kullanılması bu yöntemlerin eksik yönleri olup, yöneticileri yeni yöntem arayışlarına itmiştir. Geleneksel olmayan performans ölçüm sistemleri diye de adlandırılan bu yöntemlerin literatürde kabul gören tanımı “modern performans ölçüm sistemleri”dir.

Bu sistemler her ne kadar 1990'lı yılların sonunda ortaya çıkmışsa da temelleri 1950'li yıllarda atılmıştır. araştırmacılar modern performans sistemlerini oluştururken göstergelerin içine kurum stratejisi, kalite, işlem zamanı, maliyetlerin optimizasyonu, esneklik, verimlilik, müşteri tatmini, çalışan gelişimi, gibi bir çok parametreyi de ekleme ihtiyacı duymuşlardır (Akın, 2006: 29-30).

Modern Performans Ölçüm Sistemleri adı altında bir çok ölçüm sistemi bulunmakla birlikte bu çalışmada zaman sınırı sebebiyle ölçüm sistemlerinin 3'üne yer verilmiştir

3.4.1. Balanced Scorecard Modeli

Türkçe'ye “denge kontrol paneli” olarak çevrilebilir. Model, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak, müşteri memnuniyeti çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesini önerir. Değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan boyutları dikkate alır. Belli göstergelerle bu boyutları ölçer, boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geri bildirim sağlar, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanabilir kılmayı amaçlar (Avcı, 2005: 104; Örnek, 2000: 259).

Scorecard terimi firmanın performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamında kullanılmaktadır. Skorkart bakış açısının (perspektifi) firma seviyesindeki performansı ölçmek için bir dizi sistematik yaklaşım üzerine bina edilen ve oldukça geniş kullanım alanı bulan bir bakış açısı olduğu ifade edilmektedir. Firmalardaki performansı dengeli bir biçimde ölçmek için geliştirilen bütün organizasyonel seviyedeki bu skorkartların üç ile yedi boyuttan oluşan farklı perspektifler sunduğu görülmektedir. Farklı perspektifler, farklı gözlerle bir firmanın performansına farklı biçimlerde bakmayı sağlamaktadır. Her bakış açısının da bir ya da birkaç kilit performans göstergesine sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, finansal perspektif finansal oranlara, nakit akısına, varlıkların karlılığına ve ekonomik katma değer gibi göstergelere sahipken, organizasyonel perspektif, çalışanların tatmini göstergesine; müşteri tatmini perspektifi de satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi göstergelere sahiptir (Elitaş ve Ağca, 2006: 352-353).

Finansal olmayan başarı ölçümü göstergelerini başlıca; kalite, üretim süresi ve verimlilik olmak üzere üç ana başlık altında toplandığında, günümüzde modern işletmelerin finansal ve finansal olmayan başarı ölçümü ölçütlerini birlikte “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği” olarak adlandırılan bir yapı içinde kullandıkları görülmektedir. (Kartal, 2001: 105-107).

Bu yaklaşım, örgütten beklentiler ile örgütün yeteneklerini dengeleme amacını gütmektedir. Örgütsel performansı daha geniş ve bütünlük bir açıdan ölçmeyi sağlayan bir yaklaşımdır. Dengeli Ölçüm Kartı, değişik alanlardaki performansı aynı anda görmeye ve sonuçlarla birlikte bu sonuçların nasıl gerçekleştiğini değerlendirmeye imkan vermektedir. Yaklaşım,

- Finansal açıdan,
- Müşterilerin bakış açısından,
- İçsel açıdan,
- Öğrenme ve yenilik açısından olmak üzere dört yönlü performans ölçümünü hedeflemektedir (Uzun, 2007: 99).

Denge Ölçüm Kartı yöneticilere, işletmelerine dört önemli bakış açısı ile bakma olanağı verir. Aşağıdaki dört soruya cevap vermeyi amaçlar (Kaplan ve Norton, 1992, s.72).

- Müşteriler bizi nasıl görmektedir? Müşteri bakış açısı.
- Nerede üstün olmalıyız? İçsel süreç bakış açısı.
- İyileşme ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? Öğrenme ve yenilik bakış açısı
- Paydaşlarımıza nasıl bakarız? Finansal bakış açısı

Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların firmayı geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgili amaçlardır. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artışı sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilmektedir. Sadece finansal boyut açısından bakıldığında bile sistem, hem yöneticilerin firmanın

uzun dönemli başarısının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerine, hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerine imkan tanımaktadır. Finansal performansta yer alan etkenler, firmanın içinde bulunduğu sektöre, çevreye ve firmanın stratejisine özel etkenlerdir. Bu yaklaşım, firmalara gelir artışı, üretim artışı ve maliyetlerinin azaltılması, varlıklarından etkin fayda sağlamak ve risk yönetimi gibi konulara yönelik finansal hedefler seçmelerine yardımcı olacak bir şablon sunmaktadır (Kaplan ve Norton; 1996: 78).

Dengeli performans değerlendirme yaklaşımının müşteri boyutu, yöneticilere, firmanın rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde firmanın göstereceği performansın ölçülerini veya göstergelerini tanımlamaktadır. Bu boyut içinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümleri yer almaktadır. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşterilerin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konuların ölçümlemelerini kapsamaktadır. Bu boyut ayrıca, firmanın hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçümleri kapsamaması gereğini de vurgulamaktadır. Katma değerler, temel müşteri sonuçlarından elde edilen hedef müşteri kesimine yönelik özel olan etkenler, müşterilerin alışveriş yaptıkları firmayı değiştirmelerinde veya aksine ona bağlı kalmalarında çok önemli yere sahip faktörlerdir. Örneğin, müşterilerin önem verdiği konuların başında, ürünün teslim süresinin kısa tutulması ve teslimatın zamanında yapılması gelebilmekte veya bazı müşteriler sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunulmasını arzu etmektedirler. Ayrıca bazı müşteriler de yeni ortaya çıkan ihtiyaçlarını firmanın önceden tahmin etmesine önem vermekte ve bu ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran firmalarla çalışmaya öncelik vermektedirler. Müşteri boyutu, firma yöneticilerinin müşteri ve Pazar şartlarına göre gelecekte en yüksek düzeyde finansal kazanç sağlayacak stratejiyi belirlemelerine imkan vermektedir (Kaplan ve Norton: 1996: 33-34).

Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği yaklaşımında ele alınan bir diğer boyut da, şirketin geliştirilmesi gereken faaliyetlerin ele alındığı içsel işlemler boyutudur. Verimlilikten, üretilecek mamullerdeki beklentiye, üretim sürecinde yaratılabilecek etkinliklere, hata oranında yapılabilecek iyileştirmeye, üretim hattında faaliyet gösteren çalışanların iş tatmin seviyesinin yükseltilmesine kadar bir çok etkenin ele alınabileceği

bu boyut, şirketin dinamik bir yapı kazanmasında baş rol oynamaktadır. Şirket içi işlemler boyutunu bir birey olarak düşünürsek bu birey “kurduğum üretim sistemi sağlıklı işliyor mu, ürettiklerimle daha fazla başarıyı yakalayabilmek için neler yapmam, ne gibi tedbirler almam gerekir?” sorusuna yanıt arayacaktır (Akın, 2006: 64).

Dengeli ölçüm kartı tekniğinde ele alınan en son boyut ise öğrenme ve gelişme boyutudur. Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, verimlilik ve sürekliliklerine ilişkin değerlendirmeler yapılması, onlara yeni yetenekler kazandırılması, motivasyonun üst düzeyde tutulması ve takım çalışmasına ilişkin alt yapının hazırlanarak değerlendirilmesi gibi öğeler bu boyutun temelini oluşturmaktadır. Bu boyutun cevap aradığı sorular ise, “varlığımı sürdürebilmek için ne gibi bilgileri öğrenmeliyim, kendimi nasıl geliştirmeliyim ve geleceğe yönelik nasıl hazırlanabilirim?” olacaktır (Akın, 2006: 65).

3.4.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli

“Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansı firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım kısaca bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmamakta, ayrıca firmayla onun kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Kar amaçlı olsun veya olmasın bu yaklaşıma göre pek çok organizasyon çeşitli paydaş grupları arasındaki bir ilişkiler ağı olarak ele alınmaktadır. Sözleşmeye dayalı bu ilişkiler, firma tarafından sağlanan destekler karşılığında çeşitli paydaşların katkılarıyla belirginleşmektedir. (Elitaş ve Ağca, 2006: 358-359).

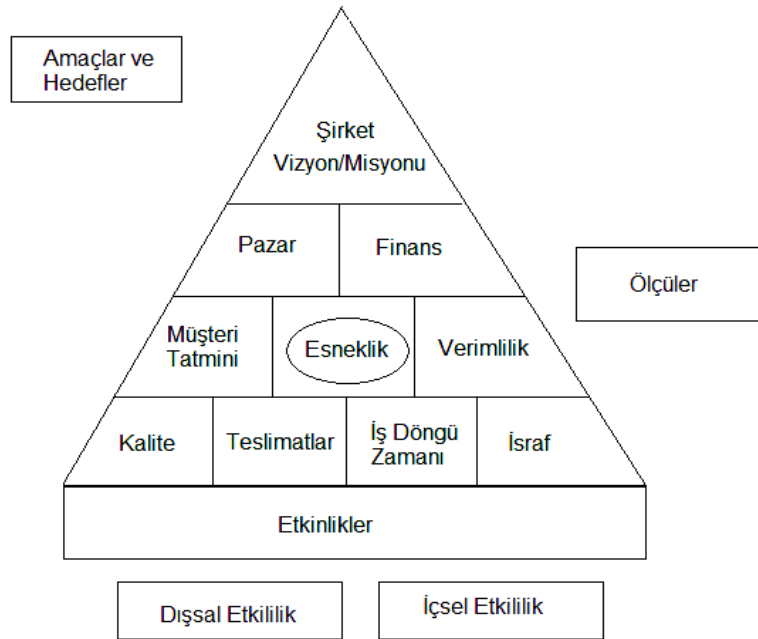
Bu yaklaşıma göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. Bu durum tek taraflı bir düzenleme olarak tanımlanmamakta; gerçekte karşılıklı etkileşim ve sorumluluk yoluyla ele alınmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 359).

Performans ölçümünü işletmenin paydaşları temelinde yapmayı amaçlayan paydaş temelli performans değerlendirme modeli sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, ayrıca işletme ile kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Bu model faaliyet denetimi sonuçlarının yararını işletme sahip ve yöneticileri ile sınırlı olmaktan çıkarıp tüm paydaşlara yaymayı amaçlayan bir yaklaşımı sergiler (Uyar, 2008).

3.4.3. Performans Piramidi

Performans piramit modelinin amacı, bir örgütün hedeflerini yukarıdan aşağıya doğru stratejisiyle uyumlu şekilde, müşteri önceliklerini esas alarak yaymak; aşağıdan yukarıya doğru ise, ölçüm yaparak hedeflere ne kadar ulaşıldığını tespit etmektir. Piramit dört aşamadan oluşmakta ve sol tarafı dışsal etkililiğe, sağ tarafı içsel etkenliğe yönelmektedir. Ölçümde her bir aşama ile diğerleri arasında bağlantı kurulmaya çalışılmaktadır (Avcı, 2005: 106)

Şekil 3.1: Performans Piramidi



Kaynak: Barutçugil, 2002: 15.

Şekilde görüldüğü gibi organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel anlamda organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçüleceğine karar verilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler (pazar, finans) Pazar performansını ve finansal performansı ölçen ticari ve mali ölçütleri içermektedir. Finansal ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, pazarla ilgili ölçülere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler örnek olarak verilmektedir. Şekilde görülen piramitte aşağıya doğru inildikçe, organizasyon içinde yapılan işler başka bir ifadeyle operasyonlar sistemi ya da organizasyonun fonksiyonel yapılanması içinde birbirini izleyen adımlar gelmektedir. Bunlar bir departmandan diğerine aktararak yerine getirilen işleri göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtımına kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işler dizisini açıklamaya çalışmaktadır. İşletme birimi düzeyinde pazar payı ya da kar gibi ölçüler yorum yapabilmek için çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır. Firmalar finans ve pazarlama amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 14-16).

Performans piramidini, mevcut performans ölçüm sistemini değerlendiren, üst yönetim, orta kademe ve işçilerin hepsinin desteğine ihtiyaç duyan, kurumun stratejisinden oluşturulan bir sistem olarak değerlendirebiliriz. Bu sistem, bunların yanı sıra operasyonların stratejik hedeflere ulaşmak için planlandığı, kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir, kaliteye, zamana, finansal öğelere, müşteri tatminine ve insan kaynaklarına da duyarlı bir sistemdir (Akın, 2006: 32).

3.5. YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Günümüz dünyasında işletmeler büyük bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumundalar. Bu rekabet ortamında başarıyla ayakta kalabilmek için sadece güçlü sermaye yeterli olmamakta aynı zamanda bu sermayeyi yönetebilecek ve geliştirebilecek güçlü yöneticiler de gerekmektedir.

Yöneticinin rolü işletmeye yönelik meydan okumalara karşı işletmenin refahı için belirsizlik koşulları altında çözüm önerileri tasarlamaktır. Amaç işletmenin yaşamına yönelik olumsuz davranışlara karşı işletmenin devamını sağlamaktır ve bu amacın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği işletmenin sağlığı ile değerlendirilecektir. Yöneticinin görevi bazı çok önemli amaçları rasyonel olarak takip etmekten ziyade önce bir gurubu daha sonra diğer gurubu tatmin eden bir politikacı tarzıyla problemleri zamanında çözmektir. Yani işletme içerisindeki farklı grupların isteklerini karşılamaktır (Yüce, 2010: 5).

Bu nedenle yöneticiler örgütün amaçlarına en üst düzeyde ulaşmasını sağlarken çalışanların da tatmin olmalarını ve motive edilmelerini sağlamalıdır. Motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır.

Yöneticiler çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarını uyumlaştırırken etik kurallar çerçevesinde hareket etmeye özen göstermelidirler. Etik değerler kendini tüm insan kaynakları uygulamalarında göstermelidir. Etik değerlere bağlılığı sadece sözle ifade etmek yeterli değildir (Pardue, 2002: 36-37).

İşletmelerde etik sorunlar insan kaynakları yönetimi ile ilgili konularda sıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; eşit çalışma olanakları şirketin eleman seçme kararlarında adil ve dürüstçe uygulanıyor mu? Bir grup içindeki bir birime ikramiye vererek diğer birimleri göz ardı etmek etik midir? Terfi ve ödüllendirme sistemlerinin tek bir yetkilinin tekelinde bırakılması doğru bir uygulama mıdır? Yıllardır yapılan çalışan anketlerinden elde edilen bilgiler gösteriyor ki; çalışanların büyük çoğunluğu bir organizasyondaki statüleri ve maaşları ile performans değerleri arasında bir ilişki göremiyor. Bu bağlamda organizasyonlar, çalışanların güvenini ve istikrarını garanti altına alabilmek için yönetim felsefesi, tarz ve temel değerler sistemini mükemmel bir şekilde gözden geçirmek durumundadır (Bratton ve Gold, 2000: 26).

Yöneticilerin işe almada cinsiyet, ırk, özürlülük, mahkumiyet veya sosyal sınıf farkı gözetmeksizin herkese eşit şans vermeleri etik davranışın gereğidir.

Ayrıca yöneticilerin işletmede oluşan açık pozisyonlar için özellikle terfilerde etik olan, iç kaynağı kullanılmasıdır. Bu durum personel açısından bir motivasyon

unsuru olacaktır. Personelin iç kaynaktan sağlanması; moralin yükselmesini, çalışanların örgüte bağlanmasını, yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesini, iyi performansın teşvik edilmesini ve yükselmelerin daha etkili olmasını sağlar. İşletmeye personelin dış kaynaktan sağlanması ise; işletmeye taze kan ve yeni bir bakış açısı getirir ve eğitim maliyetlerinin azalması yönünde katkılar sağlar. Fakat uygun olmayan kişilerin seçilmesi, işletme içindeki adayların moralinin bozulmasına, zaman ve parasal kayıpların artmasına neden olabilir.

Kariyer yönetimi ile insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanabilmek, insan kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki işler için ihtiyaç duyulan beceri ve nitelikleri tanımalarına yardımcı olmak ve yükselme gereksinimlerinin tatmin edilmesi, personelin iş başarısını, iş tatminini, örgüte ve işe bağlılığını arttırmak, bireylere ihtiyaç duydukları cesaretlendirmeyi ve rehberliği vermek, yeni kariyer yolları geliştirmek de insan kaynakları yöneticilerinin etik davranışlarındandır. Böylece personel kendi kariyer planlamasını yaparken daha gerçekçi olacak, güdülenecek ve buna bağlı olarak örgütte tutulması kolaylaşacaktır. Çünkü çalışanlar, kendilerine kişisel ilgi gösteren şirketlere sadık davranmaya eğilimlidirler (Gümüş, 2005: 77).

Yöneticiler, çalışanlarının iyi performanslarını onları överek ödüllendirmeli, kötü performanslarını ise cezalandırmalıdır. Fakat bunu yaparken abartmamalıdır. Örneğin etiğe dayalı davranış sergileyen çalışanlar aşırı abartılmadan övülmeli, ödüllendirilmelidir. Yöneticilerin yapmamaları gereken bazı önemli hatalar vardır. Bunlardan biri çalışanlarının düşük performanslarını önemsememeleri, bu yüzden de onlara karşı olumlu davranış sergilemeleridir. Örneğin bir üretim yöneticisi etik dışı davranan bir çalışanını iyi bir örnek gibi gösterebilir. Bu da gerçeği bilen diğer çalışanların performanslarını ve yöneticilerine olan güvenlerini olumsuz etkiler. Bir diğer yanlış davranışı da yapılan önemli bir hatayı bildiği ve bunu çok önemseydiği halde cezalandırmamaktır. Bu durumda diğer çalışanlarda işlerini yaparken aynı özensizliği gösterebilirler (Tutan, 2006: 41).

Yöneticinin otoriter tarzı, hatalar üzerine odaklanması gibi olumsuz tutumu, aşırı derecede süreçler ve sonuçlara odaklanma gibi tutarsız davranışı güçlendirme konusu için etik dışıdır. Yöneticiler çalışanın güç kazanmasına izin verip bunun için gerekli organizasyonel değişikliği sağlama yolunda adımlar atarsa çalışanı

güçlendirmenin alt yapısı oluşur. Bunu gören çalışan da olumlu tutum ve davranış içine girer, organizasyonun amaçları ve beklentileri doğrultusunda hareket eder.

İşgörenler ve aileleri için uygun bir yaşam sağlayarak işgörenlerin çıkarını yükseltip aynı zamanda işverenlerin çıkarlarını da koruyacak adil bir denge sağlamaya yönelik bir ücret politikası ücretin adilliğini ortaya koyacaktır. Yöneticiler ücretleri belirlerken, gerek bireysel sözleşmelerde, gerekse toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde hile, baskı, zorlama, tehdit ve aldatma gibi etik-dışı davranışlara yönelmemelidir (Şimşek, 1999: 70).

Ücret yönetiminde etik kurallara uyularak işgörelere işlerinin gereklerine göre ödeme yapıldığında, örgüt içindeki haksızlıkların önüne geçilir, ücretlerin belirlenmesinde öznel davranma olasılıkları en aza indirilir, iş süreçleri ve terfi hatları uygun biçimde oluşturulur ve işgörenlerin daha verimli çalışması ve işini daha istekli yapması sağlanır.

Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması, çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk faktörlerinin ortadan kaldırılması, yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinmelerine uygun bir iş ortamı yaratılması yöneticilerin etik davranışlarının gereğidir.

Örgüt içinde lider durumda olan kişi veya kişiler örgüt üyelerine karşı disiplini sağlayıcı önlemler almalıdır. Bireyler sosyal çıkarları ya fark etmez yada isteksizce fark eder. Çünkü sosyal çıkarlar onun şahsi çıkarlarının dışındadır. Disiplin bireye sosyal olma bilincini sağlayan kurallardan oluşur ve sosyal sistemin devam ve bekası için kaçınılmazdır. Ancak kurallar sosyal amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri göstermelidir. Aksi halde bireyin topluma karşı direnmesinin önüne geçilemez (İşseveroğlu, 2001: 55).

Yönetimde olumlu insan ilişkilerinin kurulması, bir yandan, sunulan hizmetin etkili ve verimli bir şekilde sunulmasını ve bir manevi tatmin sağlanmasını, bir diğer yandan da çalışanların memnuniyetini içermektedir. Bu doğrultuda, yönetimde sevgi, saygı, hoşgörü gibi temel insani değerlerle hareket edilerek, hizmet eden ile alan

arasındaki karşılıklı iyi niyeti esas alarak ve insan haklarına saygı duyarak, hizmetlerin sunumu sağlanmalı ve herhangi bir hata veya kusur halinde zararın kısa sürede tazmini sağlanmalıdır (Çevik, 2006: 28).

Yöneticilerin işgörenleri din, dil, politik inanç, etnik köken ve cinsiyete dayalı olarak ayırma tabi tutmaları etik açıdan savunulamaz. Yönetici, işgörenlerle ilişkilerinde yansız davranmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık, yöneticinin en önemli sorumluluklarından biridir. Yöneticinin astlarına tarafı davranması yüzünden işgörenler üstlerine karşı kapalı bir tavır içine girerler ve daha da önemlisi adalet ve güven duygularının zedelenmesine yol açar (Ateş, 2008: 80).

Yöneticilerin, işgörelere düşüncelerini özgürce açıklayabilmeleri için uygun ortam yaratması, işgörelere karşı etik sorumluluğudur. Aksi takdirde, içinde bulundukları duygusalıktan dolayı kendilerine ve işletmeye zarar verebilecek etik dışı bazı davranışlara yönelebilirler (Ateş, 2008:77).

İşletmenin çalışanları ile yöneticilerinin ilişkisinde etiğin önemi büyüktür. Bir organizasyonun yöneticileri kendi çalışanlarını düşünüp korursa, çalışanlar da bu organizasyon için daha etkin çalışacaklar, işletmeye sadık kalarak, verimliliği ve kaliteyi artırarak bu düşünölme ve koruma için ödenen finansal maliyetin üstünde bir yarar sağlayacaklardır (Çabuk ve Şengöl, 2005: 172). Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu güçlenecektir. Takım çalışmasının etkinliği, organizasyonel performansın ve genel motivasyonun yükselmesini sağlayacaktır (Nalbant, 2005: 197).

Çalışanların işletmede gereksinmelerinin karşılanması, bilgili kılınmaları, değerlerini ve işte insiyatiflerini kullanmaları sağlanabiliyorsa çalışanlar, işletmeye faydalı hale gelir (Şahan, 2006).

Çalışanların yönetici davranışlarını adil olarak algılamaları pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

İnsan Kaynakları Yönetiminin tüm işlevlerinde yöneticilerin etik davranmaları halinde çalışma yaşam kalitesi yakalanmış demektir. Çalışma yaşamının kalitesi

işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur. İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir (Özen, 2008: 38).

Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir (parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık, kalite kontrol çemberleri, öneri sistemleri vb.). Bu uygulamalar çalışanların beklentilerine cevap veriyorsa, işletme performansı da dolaylı olarak etkilenecektir. İşletmelerin çalışma yaşamının kalitesi ile ilgili başarımları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir (Akal, 2003: 5).

3.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır.

TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi bir tutum benimsenerek, kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (Aykaç ve Özer, 2006: 175).

Toplam Kalite Yönetimi, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılması ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Efil, 1996: 31).

Toplam kalite yönetimini bir strateji uygulaması olarak kabul edersek; stratejinin hem seçimi hem de uygulanmasında rol alan yönetici statüsündeki kişilerin liderlik vasıfları ve yetenekleri son derece önemlidir. Seçilen strateji ve bunu uygulayacak olan kimsenin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır (Eren 2000:

406-407). Bu nedenle liderin özellikleri, vizyonları, yeniliğe açık olmaları ve bunu işgörenlere kabul ettirip uygulamaya koyabilme becerileri örgütsel performansı etkilemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü yatmaktadır. içerisinde çalışan herkesin işletmeden beklentileri, istek ve ihtiyaçları olacağıdır. Dolayısıyla onların bu ihtiyaçları ve istekleri sürekli değerlendirilmeli ve karşılanma yoluna gidilmelidir. Çalışanlar tatmin olmalı ki, işletmede alınan kararlara tam destek versinler. Çünkü arzu edilen kalite ve örgütsel performans seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesiyle gerçekleştirilebilir.

Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, düşüncelerini ifade etmek ve fikirlerinin dikkate alındığını bilmek istemektedirler. Bu nedenle çalışanların, yönetim faaliyetleri de dahil olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımın sağlanması, onların inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Toplam kalite yönetimini uygulayacak insan tipi; duyan, düşünen, öneren, sinerji yaratan, kişisel hedefleri olan, ben değil biz diyebilen, iç ve dış müşteri bilincine sahip, kişisel planlarını ikinci planda tutan, davranışlarını kontrol altına alabilen, tekamül etmiş bir insandır. Eğitim TKY'ni uygulayacak bu insan tipini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda birleştirici bir unsur olarak, kurum kültürünün anlaşılıp, kabul görme sürecini hızlandırır. Bireysel ve grupsal yetenekleri ortaya çıkarmasını sağlar. En önemlisi sürekli gelişme felsefesinin alt yapısını hazırlar (Demirkaya, 2002: 174).

Aslında eğitim sürekli gelişmenin bir parçasıdır. Sürekli gelişme, sadece ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir. Bu nedenle kapsamına; hem ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi için kabul edilmesi gereken "Sıfır Hata" kavramı, hem de insanların gelişimi için "Eğitim" girmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 33).

İşletmeler rekabet avantajı oluşturabilmek için; rekabetçi güçlerini hatasızlık oranlarına dayandırmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerde sıfır 'hata' hedefinin tüm çalışanlara duyurulması, hata oranının düşürülmesi ile ilgili planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması, ürünlerin tam zamanında ve hızlı bir şekilde

teslimini gerektirmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 33). Eğitim alarak kendini geliştiren çalışanlar “sıfır hata” kavramını da benimsediklerinde kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine-tezgah kapasitesi israfının önüne geçilir, verimlilik artar.

Örgütsel verimlilik, örgütsel performans kriterlerinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Örgüt iç ve dış kaynaklarının ne derece etkin kullanıldığının belirlenmesi ve kullanımının etkinleştirilmesinin örgütsel performansı arttıracığı muhakkak ki öngörülebilir bir yaklaşımdır (Turunç, 2006: 157).

TKY’nde nihai hedef dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesidir. Bunun içinde işletmeler pazar araştırmasına ağırlık verilmeli, müşteri beklenti ihtiyaçlarını iyi bir biçimde saptamalıdır (Paksoy, 2001: 492).

Dış müşteri diye nitelenen kişi ve kuruluşların ihtiyaç istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. TKY gereği işletmeler müşterilerinin yalnızca mevcut ihtiyaçları, istekleri ya da beklentilerini dikkate almamalı, daha da öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretmelidirler. Bu gerçekleştirildiği takdirde müşteri odaklılık ilkesinin dış müşteri boyutu hayata geçirilmiş olacaktır (Bolat, 2000: 28).

Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlenmesine verilen hizmetler doyum sağlanıp sağlanmadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakar (Şimşek, 2002: 78–79).

Müşterinin mutlu edilebilmesinin yolu müşteri tatmininden geçmektedir. Müşterinin tatmini ise tüm müşterilerin dile getirilmiş ya da getirilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Organizasyonların müşteri tatmini sağlayabilmeleri için onların isteklerini anlayabilmeli ve bu istekleri karşılayabilecekleri alanları belirlemeleri gereklidir. Bunun içinde müşteri ile iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu süreçte aynı müşterilerin davranışları ve beklentileri değişebilmektedir. Bu beklentilerin en büyüğü müşterilerin kaliteli malı ucuza alma isteğidir. Müşteri aynı ürünü ya da hizmeti alabileceği çok sayıda organizasyon olunca bunlar içinde en kaliteli ürün ve hizmeti vereni seçecektir (Aydoğan, 2006: 400).

Müşteri memnuniyetine önem veren, onların beklentilerini karşılayabilen ve üründen aldıkları doyumunu en üst düzeye çıkarabilen örgütlerin müşteri gözünde değeri olur, ün kazanırlar ve karşılığında müşterilerin desteklerini görürler. Bu da işletmeye rekabet avantajı sağlayacak, satışlar ve buna bağlı olarak da karlılık artacağından örgütsel performans da olumlu etkilenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNDE ETİK
DAVRANIŞLARI VE ÇALIŞANLARIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA VERDİKLERİ DESTEK İLE ÖRGÜTSEL
PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu çalışmada araştırma problemi: “Yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri desteğin örgütsel performansa etkisi var mıdır? Eğer var ise hangisi daha etkilidir?”. Çalışmamızda bu sorulara yanıt aranmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını desteklemelerinin örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin etik davranışları ve çalışanların TKY uygulamalarına verdikleri desteğin örgütsel performans ile arasındaki ilişkiyi incelemektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilmek için işletmeler Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemelidirler. Toplam Kalite Yönetimi insan odaklı bir felsefedir ve TKY uygulamalarını gerçekleştirecek çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların tatmininin sağlanması konusu ile doğrudan sorumlu bölüm insan kaynakları departmanıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri departmanın tüm işlevlerinde iş etiği kurallarına bağlı kalmalı ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidir. Çalışanların işten tatmin olmaları performanslarına direkt etki edecek dolayısıyla da gönüllü çalışan personelle işletmelerin performansı yükselecektir.

Bu noktadan hareketle yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri desteğin örgütsel performansa etkilerinin incelenmesinin gerekli olduğu görülmüştür.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁ : Çalışanlara uygulanan eşit ücret sistemi ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

H₂ : Çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

H₃ : Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları arasında bir ilişki vardır.

H₄ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile verilen hizmetin kalitesi arasında bir ilişki vardır.

H₅ : Yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

H₆ : Verilen hizmetin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

H₇ : Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri arasında bir ilişki vardır.

H₈ : Çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

H₉ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

H₁₀ : Verilen hizmetin kalitesi ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

H₁₁ : Yöneticilerin etik davranışları örgütsel performansı etkilemektedir.

H₁₂ : Yöneticilerin etik davranışları çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmalarını etkilemektedir.

H₁₃ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu olmaları verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir.

H₁₄ : Çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri örgütsel performansı etkilemektedir.

H₁₅ : Verilen hizmetin kalitesi örgütsel performansı etkilemektedir.

H₁₆ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile verdikleri hizmetin kaliteli olması müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

H₁₇ : Eşit ücret sistemi ve performansa göre terfi hakkı çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmalarını etkilemektedir.

H₁₈ : Yöneticilerin etik davranmaları ve çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri örgütsel performansı etkilemektedir.

H₁₉ : Yöneticilerin etik davranışları cinsiyet faktöründen etkilenmektedir.

4.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.

- Araştırmada kullanılan anketin tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli varsayılmıştır.

- Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edile verilerin güvenli olduğu, araştırmanın uygulama kısmının istatistiksel analizinde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma İzmir ilinde faaliyet gösteren banka şube müdürleri ve uygulamanın yapıldığı bölge ile sınırlıdır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde zaman ve kaynak yönünden bir takım sınırlamalar mevcuttur. Araştırmanın temelinde insan ögesi olması nedeniyle sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü birtakım genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerli olmaktadır. Anketi cevaplayanlar, yoğun bir çalışma temposuna sahip olduğundan anketi cevaplamaları için ikna edilmeleri oldukça güç olmuştur.

Sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.7. METODOLOJİ

İlk üç bölüm araştırmanın teorik kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümler için literatür taraması yapılmıştır. Teorik kısmın oluşturulmasında konuyla ilgili makale, kitap, yazılan tezler, İnternet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır.

İzmir ilinde faaliyet gösteren banka şubelerinin yöneticilerinin insan kaynakları işlevlerindeki davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesi, çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını destekleme derecelerinin ölçülmesi ve bu durumun örgütsel performansa etkisinin analiz edilmesi için bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken aşağıda belirttiğimiz çalışmaların, ortaya koymak istediğimiz çalışmaya uygun olan anket soruları kullanılmıştır (Savran, 2007; Erdil vd., 2004; Satuk, 2006; Gümüş, 2005; Örendirek, 2006; Eken, 2007; Kök, 2006; Çetin, 2006).

Anket İzmir ilindeki banka şubelerinin müdürlerine uygulanmıştır. Anketimize toplam 60 kişi katılmıştır. Anketi uyguladığımız müdürlerin çalıştıkları banka şubelerinin 32'si Konak, 10'u Karşıyaka, 12'si Bornova, 3'ü Buca, 3'ü de Balçova ilçelerinde bulunmakla birlikte bu 60 şube, örneklemin tamamının %10'unu oluşturmaktadır.

Anketimiz 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik bilgilere yöneliktir. Bu bölümdeki sorular ankete katılan yöneticileri demografik olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İkinci bölümde 8 sorudan oluşan değerlendirme ölçeği ile yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik sorumluluklarının yerine getirilme derecelerinin ölçülmesi, üçüncü bölümde çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdiği desteğin, çalışanların çalışma ortamında gösterdikleri uyum ve verdikleri hizmetin kalitesi olarak iki ayrı kısımda değerlendirilmesi amacıyla sırasıyla 5 ve 9 soru ile ölçülmesi, dördüncü bölümde ise örgütsel performansın yine 9 değerlendirme ölçeği ile ölçülmesi hedeflemiştir.

Yapılan ankette ikinci bölümden başlayarak sonuna kadar her bir soruda beşli derecelendirme kullanılmıştır. Buna göre ankette kullanılan derecelendirmenin anlamı şöyledir:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen Katılıyorum

Elde edilen demografik bulguların frekans değerleri ve % oranları ayrı ayrı tablolarda verilmiştir. Anketimizin yöneticilerin etik davranışlarını, çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdiği desteği ve örgütsel performansı tespit etmeyi hedefleyen ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde hazırladığımız sorular doğrultusunda oluşturduğumuz hipotezleri test etmek için; SPSS 16.0 programında korelasyon, regresyon, çoklu regresyon ve t-testi analizleri uygulanarak bulgular yoruma hazır hale getirilmiştir.

4.8. BULGULAR VE YORUM

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin güvenilirlik analizi, demografik özelliklere ilişkin bilgiler ve hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular verilmiştir.

4.8.1. Güvenilirlik Analizi

Yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını desteklemelerinin örgütsel performansa etkisini ölçmek için hazırlanan anket sorularının güvenilirlik testi yapılmıştır. Anket soruları Ek 1’de verilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Örneklem Sayısı	Anket Bölümü	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa (α)
60	B. Yönetici Davranışlarının Etik Açısından Ölçülmesi	8	,665
	C.1. TKY' Verilen Desteğin Çalışma Ortamı Açısından Ölçülmesi	5	,749
	C.2. TKY' Verilen Desteğin Verilen Hizmetin Kalitesi Açısından Ölçülmesi	9	,734
	D. Örgütsel Performansın Ölçülmesi	9	,765

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletmelerde yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışlarının örgütsel performansa etkisini ölçmek için hazırlanan soruların güvenilirlik analizinde anketin B bölümü için $\alpha=,665$, C.1. bölümü için $\alpha=,749$, C.2. bölümü için $\alpha=,734$ ve D bölümü için $\alpha=,765$ 'dir. " α " değeri 1'e ne kadar yakınsa soruların güvenilirliği o kadar yüksektir. Analizin " α " katsayılarına bağlı olarak 0,60 ile 0,80 değeri arasında olduğundan ölçek oldukça güvenilir (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436).

4.8.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılan banka müdürlerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yaşamındaki toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerindeki toplam çalışma süresi gibi demografik özellikler frekans analizi kullanılarak test edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Ankete Katılanların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	%
18-25	-	-
26-32	15	25
33-42	33	55
43-50	12	20
51 ve üzeri	-	-
Toplam	60	100

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi ankete katılan banka şube müdürlerinin büyük bir kısmı 33-42 yaş grubu (% 55) dahilindedir. 18-25 yaş ile 51 ve üzeri yaş grubu dahilinde kimse bulunmamaktadır. Ankete katılan müdürlerin kalan gruplarını ise 26-32 yaş (% 25) ve 43-50 yaş (% 20) grupları oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Kadın	25	41,7
Erkek	35	58,3
Toplam	60	100

Ankete Katılan müdürlerin çoğunluğunu % 58,3 ile erkekler oluşturmaktadır. Kadın müdürlerin oranı ise % 41,7'dir

Tablo 4.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	-	-
Üniversite	55	91,7
Lisansüstü	5	8,3
Doktora	-	-
Toplam	60	100

Ankete katılan müdürlerin büyük çoğunluğunu % 91,7 ile üniversite mezunları oluşturmaktadır. Daha sonra % 8,3 gibi küçük bir oranla lisansüstü mezunları gelmektedir. Lise mezunu ve doktora derecesine sahip banka şube müdürü bulunmamaktadır.

Tablo 4.5. Ankete Katılanların Toplam Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	%
1'den az	-	-
1-5	-	-
6-10	24	40
11-20	24	40
21 ve üzeri	12	20
Toplam	60	100

Ankete katılan müdürlerin, toplam çalışma yılı olarak değerlendirildiğinde % 40'ı 6-10 yıl, % 40'ı 11-20 yıl, % 20'si ise 21 ve üzeri yıl grubundadır. 1'den az ve 1-5 yıl grubunda kimse bulunmamaktadır.

Tablo 4.6. Ankete Katılanların Mevcut İş Yerinde Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Frekans	%
1'den az	-	-
1-3	20	33,3
4-6	24	40
7-9	4	6,7
10 ve üzeri	12	20
Toplam	60	100

Anketimize katılan müdürlerin şu anki iş yerinde çalışma yılına göre dağılımına baktığımızda % 33,3'ü 1-3, % 40'ı 4-6, % 6,7'si 7-9 ve %20'si 10 ve üzeri yıl grubuna dahildir. Şu anki iş yerinde 1 yıldan az süredir çalışan müdür bulunmamaktadır.

4.8.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular aşağıda tablolarla ve sonuçların değerlendirilmesi ile belirtilmektedir.

H_1 : Çalışanlara uygulanan eşit ücret sistemi ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.7. H₁ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon		
	deşitücret	dörg.perf
deşitücret Pearson Correlation	1	-,028
Sig. (2-tailed)		,833
N	60	60
dörg.perf Pearson Correlation	-,028	1
Sig. (2-tailed)	,833	
N	60	60

Tablo 4.8. H₁ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
deşitücret	3,1667	,90510	60
dörg.perf	4,1037	,17463	60

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinebiliriz. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir.

Pearson Coorrelation ifadesinin karşısındaki değer “r” ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Bu sayı 0 ile $\pm 0,25$ arasında değerler alırsa çok küçük bir ilişki, ± 26 ve ± 50 arasında değerler alırsa düşük düzeyde bir ilişki, ± 51 ve ± 75 arasında değerler alırsa orta düzeyden iyi düzeye doğru bir ilişki, ± 76 ve ± 1 arasında değerler alırsa da çok iyiden mükemmele doğru bir ilişkiden söz edilir. Eksi değerler bir değişken artarken diğ erinin azaldığ ının yani iki değişken arasında negatif yönlü bir

ilişki olduğunun, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin yani pozitif yönlü bir ilişki olduğunun göstergesidir.

Korelasyon significance değeri 0,05 ve altı düzeyinde ise istatistiksel anlamlılıktan söz edilebilir ($p \leq 0.05$).

Tablo 4.9. H₁ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1. Eşit Ücret Sis.	3,16	,90	1	
2. Örg. Perf.	4,10	,17	- 0,028	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

Eşit ücret sistemi ile örgütsel performans arasında negatif yönde çok düşük bir ilişkinin olduğu görülse de $p > 0.05$ (sig. değeri=0.83) olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Yani H₁ hipotezi reddedilmektedir.

H₂ : Çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.10. H₂ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
dperf.göreterfi	4,0833	,82937	60
dörg.perf	4,1037	,17463	60

Tablo 4.11. H₂ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon		dperf.göre.terf	dörg.perf
dperf.göreterfi	Pearson Correlation	1	,798**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
dörg.perf	Pearson Correlation	,798**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.12. H₂ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Perf. Göre Terfi	4,08	,82	1	
2.Örg. Perf.	4,10	,17	0,798**	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 4.12.'de görüldüğü gibi çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmele yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,798$, $p=,000$).

H₃ : Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranışları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.13. H₃ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
detik.yön	3,9458	,43017	60
dçal.ort.uym	3,2267	,60222	60

Tablo 4.14. H₃ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		detik.yön	dçal.ort.uym
detik.yön	Pearson Correlation	1	,115
	Sig. (2-tailed)		,381
	N	60	60
dçal.ort.uym	Pearson Correlation	,115	1
	Sig. (2-tailed)	,381	
	N	60	60

Tablo 4.15. H₃ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Etik Yönetim	3,94	,43	1	
2.Çal. Ort. Uyum	3,22	,60	0,115	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranışları arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülse de $p>0.05$ (sig. değeri=0.38) olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Yani H₃ hipotezi reddedilmektedir.

H₄ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile verilen hizmetin kalitesi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.16. H₄ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma.	N
dçal.ort.uyum	3,2267	,60222	60
dhiz.kalitesi	4,2333	,17681	60

Tablo 4.17. H₄ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon		
	dçal.ort.uyum	dhiz.kalitesi
dçal.ort.uyum Pearson Correlation	1	,107
Sig. (2-tailed)		,417
N	60	60
dhiz.kalitesi Pearson Correlation	,107	1
Sig. (2-tailed)	,417	
N	60	60

Tablo 4.18. H₄ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Çal. Ort. Uyum	3,22	,60	1	
2.Hizmet Kalitesi	4,23	,17	0,107	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile verilen hizmetin kalitesi arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülse de $p>0.05$

(sig. değeri=0.41) olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Yani H₄ hipotezi reddedilmektedir.

H₅ : Yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.19. H₅ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
etik.yön	3,9458	,43017	60
dörg.perf	4,1037	,17463	60

Tablo 4.20. H₅ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		etik	dörgperformans
etik.yön	Pearson Correlation	1	,803**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
dörg.perf	Pearson Correlation	,803**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.21. H₅ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Etik Yönetim	3,94	,43	1	
2.Örg. Perf.	4,10	,17	0,803**	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (p≤0.05)

Tablo 4.21.'de görüldüğü gibi yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmele yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,803$, $p=,000$).

H_6 : Verilen hizmetin kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.22. H_6 Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
dhiz.kalitesi	4,2333	,17681	60
dmüş.mem.	4,4667	,74712	60

Tablo 4.23. H_6 Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon		
	dhiz.kalitesi	dmüş.mem.
dhiz.kalitesi Pearson Correlation	1	,388**
Sig. (2-tailed)		,002
N	60	60
dmüş.mem. Pearson Correlation	,388**	1
Sig. (2-tailed)	,002	
N	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.24. H₆ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Hizmet Kalitesi	4,23	,17	1	
2.Müş. Memnu.	4,46	,74	0,388**	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 4.24.'te görüldüğü gibi verilen hizmet kalitesi ile müşterilerin işletmeden memnun ayrılmaları arasında pozitif yönde ve neredeyse orta düzeye yakın bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,388$, $p=,002$).

H₇ : Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.25. H₇ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
detik.yön	3,9458	,43017	60
dTKYdestk	3,7300	,32275	60

Tablo 4.26. H₇ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		detik.yön	dTKYdestk
detik.yön	Pearson Correlation	1	,216
	Sig. (2-tailed)		,098
	N	60	60
dTKYdestk	Pearson Correlation	,216	1
	Sig. (2-tailed)	,098	
	N	60	60

Tablo 4.27. H₇ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Etik Yönetim	3,94	,43	1	
2.TKY'ne Destek	3,73	,32	0,216	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

Tablo 4.27.'de görüldüğü gibi yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri destek arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde de olsa bir ilişki olduğu görülse de $p > 0.05$ (sig. değeri=0.098) olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Yani H₇ hipotezi reddedilmektedir.

H₈ : Çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.28. H₈ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
dTKYdestk	3,7300	,32275	60
dörg.perf	4,1037	,17463	60

Tablo 4.29. H₈ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		dTKYdestk	dörg.perf
dTKYdestk	Pearson Correlation	1	,226
	Sig. (2-tailed)		,082
	N	60	60
dörg.perf	Pearson Correlation	,226	1
	Sig. (2-tailed)	,082	
	N	60	60

Tablo 4.30. H₈ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.TKY'ye Destek	3,73	,32	1	
2.Örg. Perf.	4,10	,17	0,226	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

Tablo 4.30.'da görüldüğü gibi çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri destek ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde de olsa bir ilişki olduğu görülse de $p > 0.05$ (sig. değeri=0.082) olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Yani H₈ hipotezi reddedilmektedir.

H₉ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.31. H₉ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik			
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
dçal.ort.uym	3,2267	,60222	60
dörg.perf	4,1037	,17463	60

Tablo 4.32. H₉ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon			
		dçal.ort.uym	dörg.perf
dçal.ort.uym	Pearson Correlation	1	,156
	Sig. (2-tailed)		,234
	N	60	60
dörg.perf	Pearson Correlation	,156	1
	Sig. (2-tailed)	,234	
	N	60	60

Tablo 4.33. H₉ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Çal.Ort.Uym	3,22	,60	1	
2.Örg. Perf.	4,10	,17	0,156	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülse de $p>0.05$ (sig. değeri=0.234) olduğu için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerekmektedir. Yani H₉ hipotezi reddedilmektedir.

H₁₀: Verilen hizmetin kalitesi ile örgütsel performans arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4.34. H₁₀ Hipotezine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	N
dhiz.kalitesi	4,2333	,17681	60
dörg.perf	4,1037	,17463	60

Tablo 4.35. H₁₀ Hipotezine Ait Korelasyon Tablosu

Korelasyon

	dhiz.kalites i	dörg.perf
dhiz.kalitesi Pearson Correlation	1	,294*
Sig. (2-tailed)		,023
N	60	60
dörg.perf Pearson Correlation	,294*	1
Sig. (2-tailed)	,023	
N	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 4.36. H₁₀ Hipotezine Ait Korelasyon Analizi Özet Tablosu

Değişkenler	A.O.	S.S.	1. r	2. r
1.Hizmet Kalitesi	4,23	,17	1	
2.Örgütsel Perf.	4,10	,17	0,294*	1

A.O:Aritmetik Ortalama, S.S: Standart Sapma, r:Korelasyon Katsayısı

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır ($p \leq 0.05$)

Tablo 4.36.'da görüldüğü gibi verilen hizmetin kalitesi ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde de olsa bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır ($r=0,294$, $p=,023$).

H₁₁ :Yöneticilerin etik davranışları örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 4.37. H₁₁ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Yöneticilerin Etik Dav.	,326	10,264	,000
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,645	105,349	,000	

Yukarıdaki Tablo yapılan regresyon analizinin sonuçları gösterilmiştir. Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin, bağılı değişkenleri ne kadar etkilediği incelenmektedir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranmalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($F=105,349$ ve $p=,000$). R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Yapılan regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performanstaki değişimin % 64,5'i (R² =,645) yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları değişkeni ile açıklanmaktadır.

H₁₂ : Yöneticilerin etik davranışları çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmalarını etkilemektedir.

Tablo 4.38. H₁₂ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Yöneticilerin Etik Dav.	,161	,884	,381
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,013	,781	,381	

Yapılan analiz sonucunda R² değerine bakıldığında çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları, %1,3 oranında yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışlarından etkileniyor görünse de p=,381 değeri 0,05'ten büyük olduğundan sonuç istatistiki açıdan anlamsızdır. Yani yöneticilerin etik davranışları, çalışanların çalışma ortamında uyumlu olmalarını etkilememektedir. Bu durumda H₁₂ hipotezi reddedilmiştir.

H₁₃ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu olmaları verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir.

Tablo 4.39. H₁₃ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Çalışma Ort.Uyumluluk	,031	,818	,417
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,011	,670	,417	

Yukarıdaki tabloda p=,417 değeri 0,05'ten büyük olduğundan sonuç istatistiki açıdan anlamsızdır. Yani çalışanların çalışma ortamında uyumlu olmaları, verilen hizmetin kalitesini etkilememektedir. Bu durumda H₁₃ hipotezi reddedilmiştir.

H₁₄ : Çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 4.40. H₁₄ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
TKY'nin Desteklenmesi	,122	1,767	,082
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,051	3,123	,082	

Tabloda da görüldüğü üzere çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını desteklemelerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi %5,1 olarak görülse de F değerinin anlamlılık düzeyi p=,082, 0,05'ten büyük olduğu için bu sonuç istatistiki açıdan anlamsızdır. Bu nedenle H₁₄ hipotezi reddedilmiştir.

H₁₅ : Verilen hizmetin kalitesi örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 4.41. H₁₅ Hipotezine Ait Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişken	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Verilen Hizmet Kalitesi	,290	2,344	,023
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,087	5,493	,023	

Tabloda da görüldüğü üzere verilen hizmet kalitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi 0,05 seviyesinde anlamlıdır (F=5,493 ve p=,023). Regresyon analizi sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performanstaki değişimin % 8,7'si (R² =,087) verilen hizmetin kalitesi değişkeni ile açıklanmaktadır.

H₁₆ : Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranışları ile verdikleri hizmetin kaliteli olması müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

Tablo 4.42. H₁₆ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Verilen Hizmet Kalitesi	1,639	3,204	,002
Çalışma Ort. Uyumluluk	,029	,234	,816
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,150	10,265	,002	

Tablo'da müşterilerin işletmeden memnun ayrılmasına etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir. SPSS programında yapılan analiz sonucunda sadece bir model ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişken olan müşteri memnuniyetine etkideki değişimin % 15,'i ($R^2 = ,150$) verilen hizmetin kalitesi değişkeni ile açıklanmaktadır. Bu model istatistiki açıdan 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($p=,002$). Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları değişkeninin p değeri ,816 olarak bulunduğu sonuc istatistiki açıdan anlamsızdır ve bu nedenle model dışında tutulmuştur.

H₁₇ : Eşit ücret sistemi ve performansa göre terfi hakkı çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmalarını etkilemektedir.

Tablo 4.43. H₁₇ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
Eşit Ücret Sistemi	,009	,098	,922
Perf. Göre Terfi	,046	,483	,631
R ²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,004	,120	,887	

SPSS programında yapılan analiz sonucunda H₁₇ hipotezimiz reddedilmiştir. Eşit ücret sistemi değişkeninin p değeri ,922 ve performansa göre terfi etme değişkeninin p değeri ,631 olarak bulunduğu sonuc istatistiki açıdan anlamsızdır.

H₁₈ : Yöneticilerin etik davranmaları ve çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri örgütsel performansı etkilemektedir.

Tablo 4.44. H₁₈ Hipotezine Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuç Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	t değerinin anlamlılık düzeyi
TKY'ye Destek	,055	,688	,494
Yöneticilerin Etik Dav.	,326	10,264	,000
R²	F	F değerinin anlamlılık düzeyi	
,645	105,349	,000	

H₁₈ için yapılan analiz sonucunda sadece bir model ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda bağımlı değişken olan örgütsel performansa etkideki değişimin % 64,5'i (R² =,645) yöneticilerin etik davranışları değişkeni ile açıklanmaktadır. Bu model istatistiki açıdan 0,01 seviyesinde anlamlıdır (p=,000). Çalışanların TKY uygulamalarını desteklemeleri değişkeninin p değeri ,494 olarak bulunduğuundan sonuç istatistiki açıdan anlamsızdır ve bu nedenle model dışında tutulmuştur.

H₁₉ : Yöneticilerin etik davranışları cinsiyet faktöründen etkilenmektedir.

Tablo 4.45. Yöneticilerin Cinsiyeti ve Etik Davranışları Arasındaki İlişki İçin T-Testi Sonucu

Cinsiyet	N	A.O.	S.S.	t	p (Sig.)
Kadın	25	4,07	,42	1,93	,496
Erkek	35	3,85	,41		
Toplam	60				

p= 0,496 değeri > 0,05'den büyük bir değerdir. % 95 anlamlılık düzeyine göre, kadın ve erkek yöneticiler arasında insan kaynakları işlevlerinde etik davranma anlamında bir fark yoktur (t=1,93, p=,496). Yani yöneticilerin etik davranışları cinsiyet faktöründen etkilenmemektedir. Bu durumda H₁₉ hipotezimiz reddedilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Zayıf işletmeleri kolayca imha eden rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. Söz konusu ortamda faaliyette bulunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi felsefesidir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi insan odaklı bir felsefedir ve işletme çalışanlarının tatmin olması önemli bir noktadır. İşletmelerde çalışanların tatmininin sağlanması konusu ile doğrudan sorumlu bölüm insan kaynakları departmanıdır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri departmanın tüm işlevlerinde iş etiği kurallarına bağlı kalmalı ve bu kurallar çerçevesinde hareket etmelidir.

İş etiği kavramı, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış kavramları ele alır. Yani iş etiği dürüstlük, sözünde durmak, adil davranmak gibi değerlerle ilgilenir. İş etiği, ahlaki standartların, organizasyonlarda bireylerin davranışlarına uygulanması ile ilgilidir. İş etiği bir tür ahlak felsefesi olarak, ahlaki davranışların eleştiri sürecini geliştirmek ve davranışlara yön vermek amacını güder.

Örgütsel performans, organizasyonel hedeflerin, sosyal amaçların ve sorumlulukların gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel yapı, bilgi düzeyi, stratejisi, insan dışındaki bütün unsurlar örgütsel performansın belirleyicisidir. Örgütsel performans tüm bu faktörlerin entegrasyonu ve etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Tüm bu faktörlerin yanında örgütsel performansın asıl belirleyicisi insan kaynağıdır. İnsan kaynağına odaklanması bir organizasyona rakipleri arasında önemli bir avantaj sağlamaktadır. İnsan kaynağının örgütsel performansın artırılmasında rekabet aracı olarak kullanılması davranış yönetiminin yeni bir boyutudur (Aydoğan, 2006: 337).

Yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davrandığını hisseden işgörenler o iş yerinde çalışmaktan mutluluk duyarlar, performansları artar işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına katılımlarının sağlanması kolaylaşır bunlara bağlı olarak da örgütsel performans yükselir.

Yöneticilerin etik davranışları ve çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını desteklemeleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye yönelik araştırmadan elde edilen bulgulara göre;

Banka şube yöneticilerinin çoğunluğunun (%75) yaşları 33–50 yaş aralığında yoğunlaşmakta, sayıları birbirine yakın olsa da çoğunluğu (%58,3'ü) erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri itibarıyla, lisans düzeyinde eğitime sahip olanların çoğunlukta olduğu (%91,7) saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, yönetici olarak, kadınların ve lisansüstü eğitilmiş insanların çok düşük oranda olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü öğrenim görmüş olanlar ile, dinamik yöneticiler edinilmesi için gençlerin ve sayı olarak yönetimde geri kalmış kadın çalışanların şube yöneticiliğine özendirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikalar önem arz etmektedir.

Banka şube yöneticilerinin şu anda çalıştıkları işletmede çalışma yıllarına göre dağılımına bakıldığında anketimize katılan şube müdürlerinin büyük çoğunluğunun (%73,3'ü) şu anki iş yerinde çalışma yılı 1-6 yıl aralığında yoğunlaşmaktadır. Bu bulgudan hareketle bu işletmelerin nitelikli çalışanı elinde tutma becerisinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu işletmelerin, örgütsel performansın önemli bir göstergesi olan çalışma yaşam kalitesinin yakalanabilmesi için insan kaynakları işlevlerinde etik değerlere daha fazla önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Eşit ücret sistemi ile örgütsel performans arasında pozitif yönde çok düşük bir düzey de olsa ilişkinin olduğu beklenirken bu saptama analiz sonucunda değerlendirme dışında kalmıştır. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanırsa aynı işi yapan çalışanlar aynı ücreti aldıklarına ikna olur ve bunu adil davranış olarak algırlar. Bu algı onları işletme için olumlu davranış sergilemeye yönlendirir. Bu olumlu davranışlar örgütsel performans için çok önemlidir. Çünkü çalışanlar üretimi gerçekleştirirler ve işletmenin asıl gücünü oluştururlar.

Çalışanların performansa göre terfi etmeleri ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmele yakın bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların performansa göre terfi ettirilmesi halinde hem o işi yapabilecek nitelikte ve yüksek performansla çalışan personelden faydalanılmış olacak hem de emeğinin karşılığını aldığını gören çalışanın tatmini sağlanmış olacaktır. Çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarına yönlendirebilmek ve bu amaçlarla bütünleşmelerini gerçekleştirebilmek için onlara bazı olanakları sağlamak gerekir. Literatürdeki bu bilgilerin ışığında tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların işletme hedef

ve amaçlarını gerçekleştirmek için yüksek düzeyde performans gösterecekleri, bunun da örgütsel performansı olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Bu bilgiler ışığında eşit ücret sistemi ve performansa göre terfi hakkı çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmalarını etkilemektedir şeklindeki H_{17} hipotezinin de literatürdeki çalışmalara ters düştüğü söylenebilir. Çünkü eşit ücret sisteminin varlığını hissedildiği ve çalışanların performansa göre terfi ettiği bir çalışma ortamında çalışanlar o işletmede çalışmaktan memnun olur ve işletme amaçlarına ulaşmak için alınan kararlara tam uyum sağlarlar.

Yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları arasında bir ilişkinin olmadığı için bu saptamanın değerlendirme dışında bırakılması gerektiği ve yöneticilerin etik davranışlarının, çalışanların çalışma ortamında uyumlu olmalarını etkilemediği görülmüştür. Bu durumda H_3 ve H_{12} hipotezleri reddedilmiştir. Bu hipotezlerin reddedilmesi literatürdeki çalışmalar ile ters düşmüştür. Literatürdeki çalışmalara göre kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar vb.) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar vb.) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler (Cropanzano v.d., 2001: 173). Adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Beugre, 2002: 1092).

Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranmaları ile verilen hizmetin kalitesi arasında pozitif yönde çok düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülse de $p>0.05$ (sig. değeri=0.41) olduğu için bu saptama değerlendirme dışında bırakılmıştır ve çalışanların çalışma ortamında uyumlu olmaları, verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir şeklindeki hipotez istatistiki açıdan anlamsız çıkmıştır. Bu durumda H_4 ve H_{13} hipotezleri reddedilmiştir. Oysa literatürdeki çalışmalara göre işini isteyerek yapan, işini yaptıkları müşterilerin sorunlarını anlayıp çözebilen ve iş yerindeki

duygusal problemlerle soğukkanlılıkla baş edebilen çalışanların verdikleri hizmetin kalitesinin yüksek olması kaçınılmazdır.

Yöneticilerin etik davranışları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve mükemmele yakın bir ilişkinin olduğu ve örgütsel performanstaki değişimin %64,5'inin yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları değişkeni ile açıklandığı, yöneticilerin etik davranışları ile çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri destek arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu beklenirken, ilişki olmadığı görülmüştür. Oysa, H₃ hipotezinin sonuç değerlendirmesinde bahsedildiği gibi çalışanların yönetici davranışlarında standartlığı algılamaları onların işletme içinde her konuda uyumlu davranışlar sergilemelerine, işletme amaçlarıyla bütünleşmelerine ve bu amaçları gerçekleştirmek için yüksek performans sergilemelerine neden olur. Bu da örgüt performansına olumlu olarak yansır.

Verilen hizmet kalitesi ile müşterilerin işletmeden memnun ayrılmaları arasında pozitif yönde ve neredeyse orta düzeye yakın bir ilişki vardır ve müşteri memnuniyetine etkideki değişimin % 15,'i verilen hizmetin kalitesi değişkeni ile açıklanmaktadır. Ayrıca verilen hizmetin kalitesi ile örgütsel performans arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde de olsa bir ilişki vardır ve örgütsel performanstaki değişimin % 8,7'si verilen hizmetin kalitesi değişkeni ile açıklanmaktadır. Çünkü kalite müşterilerin talep ettiği özelliklerde ürün ve hizmetleri sağlayarak işletme amaçlarına ulaşmada stratejik bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin nihai amacı müşteri memnuniyeti ve buna bağlı olarak yüksek düzeyde örgütsel performans sağlamak olduğuna göre kalite bu amaca ulaşmada her şeyden önce sağlanması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranışları ile örgütsel performans arasında pozitif yönde çok yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu beklenirken ilişki olmadığı görülmüştür. Oysa işletmeyi amaçlarına ulaştıracak temel araç çalışanlardır. Çalışma ortamında uyum bir örgütün mal ve hizmet üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu şekilde hatalar azalacak ve dış müşterilere de kusursuz ürün ve hizmetleri sunma olanağı yakalanabilecektir. Bu da işletmenin performansını yükseltecektir.

H_3 , H_4 , H_9 , H_{12} , H_{13} ve H_{17} hipotezlerinin literatürdeki çalışmalara ters düşmesinin nedeni, -ankete katılan banka şubelerinin örgütsel performanslarının yüksek olmasına rağmen- banka şube müdürlerinin çalışanlarının çalışma ortamında uyumsuz oldukları yönündeki önyargılı tutumu olabilir. Çünkü literatürdeki çalışmalar göre işletmenin temelini oluşturan çalışanların iş yerinde uyumsuz davranışları halinde örgütsel performansın yüksek olması beklenemez.

Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını desteklemelerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi %5,1 olarak görülse de F değerinin anlamlılık düzeyi $p=,082$, 0,05'ten büyük olduğu için bu sonuç istatistiki açıdan anlamsızdır. Bu nedenle H_{14} hipotezi reddedilmiştir. Bu hipotezin reddedilmesi literatürdeki çalışmalarla ters düşmüştür. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi insan odaklı bir felsefedir ve bu felsefeyi destekleyip uygulayacak olanlar yöneticiler ve çalışanlardır. Toplam Kalite Yönetimi, işletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik, önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çabaları içeren çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bu bilgiler ışığında örgütsel performansını arttırmak isteyen işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışanlarının desteğini arttıracak girişimlerde bulunmaları gerektiği söylenebilir.

Ayrıca yöneticilerin insan kaynakları işlevlerinde etik davranışları ile çalışanların TKY uygulamalarını desteklemelerinin örgütsel performansa etkisi tek tek regresyon analizi yapıldığında anlamlı sonuçlar elde edilirken, iki bağımsız değişkenin birlikte analiz edildiği çoklu regresyon analizinde TKY'ne verilen destek değişkeni model dışında kalmıştır.

İşletme yöneticilerinin cinsiyetinin yani kadın veya erkek olmasının insan kaynakları işlevlerinde etik davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Kadın ve erkekler iş etiği konusunda farklı düşünmemektedirler.

İzmir ilinde faaliyet gösteren banka şubeleri yöneticilerinin adil ücretlendirme başta olmak üzere, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı yaratma, çalışanlarına kariyer geliştirme ve eğitim olanakları yaratma, performansa göre terfi etme gibi insan kaynakları işlevlerinde yeterince etik davrandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan banka şubelerinin örgütsel performansları da yeterince yüksektir. Fakat

Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına verdikleri desteği ölçen iki bölümden oluşan anket sorularının birinci bölümü çalışanların çalışma ortamında uyumlu davranıp davranmadıklarını ölçüyordu ki, bu oran oldukça düşük çıkmıştır. İkinci bölümde ise verilen hizmetin kalitesinin ölçülmesi hedeflenmişti ve bu oran da oldukça yüksekti.

Bununla birlikte, bu alışma İzmir’de faaliyet gösteren banka şubelerinden 60 tanesinin şube müdürlerinde ve sınırlı bir araştırma grubu üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmaların geniş bir örneklem grubu ile yapılması daha sağlıklı ve detaylı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Çalışanların alışma ortamında uyumsuz davranışlarının nedenleri, ya da banka şube yöneticilerinin çalışanlarının uyumsuz davrandığını düşünmesinin nedenleri ile örgütsel performansa etki eden diğer faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin örgütsel performansı hangi oranda etkiledikleri araştırılabilir.

EKLER

EK 1: Anket Formu

KONU: Yöneticilerin İnsan Kaynakları İşlevlerinde Etik Davranışlarının, Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Desteklemelerindeki Öneminin Değerlendirilmesi;Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

A.DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?
a) 18-25 b) 26-32 c) 33-42 d) 43-50 e) 51 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?
a) Kadın b) Erkek
3. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
a) Lise b) Üniversite c) Lisansüstü d) Doktora
4. Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1'den az b) 1-5 c) 6-10 d) 11-20 e) 21 ve üzeri
5. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1'den az b) 1-3 c) 4-6 d) 7-9 e) 10 ve üzeri

B.YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞLARININ ETİK AÇIDAN ÖLÇÜLMESİ

1. İşyerimize alınacak personel sayısı tamamen işyerimizin ihtiyacına göre belirlenir.

- ()Kesinlikle Katılmıyorum
()Katılmıyorum
()Kararsızım
()Katılıyorum
()Tamamen Katılıyorum

2. Bu iş yerinde çalışan herkes eşit değerlendirmeden geçerek işe alınır.

- ()Kesinlikle Katılmıyorum
()Katılmıyorum
()Kararsızım
()Katılıyorum
()Tamamen Katılıyorum

3. Bu iş yerinde çalışanların iş güvenliğine ve sağlığına önem verilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

4. Çalışanlarımız bir yıl sonra bu iş yerindeki konumlarının ne olacağını bilirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

5. Bu iş yerinde terfi edecek kişiler performanslarına göre belirlenir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

6. Bu iş yerinde aynı işi yapan herkes eşit ücret alır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

7. Bu iş yerinde çalışan herkese eğitim hakkı eşit verilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

8. Bu iş yerinde çalışanların kendini geliştirmesine olanak sağlanır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

**C.ÇALIŞANLARIN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA VERDİĞİ DESTEĞİN ÖLÇÜLMESİ**

C.1. ÇALIŞMA ORTAMI

1. Çalışanlarımız işini yaptığı kişilerin duygularını anlayabilmek için çaba harcarlar.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

2. Çalışanlarımız işini yaptığı kişilerin sorunlarıyla ilgilenirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

3. Çalışanlarımız işini yaptığı kişilerle aralarında oldukça olumlu bir atmosfer yaratmaya çalışırlar.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

4. Çalışanlarımız iş yerinde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla baş edebilirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

5. Çalışanlarımız iş yaptıkları kişilerle yakın çalışma yaptıklarında kendilerini neşeli hissederler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

C.2. VERİLEN HİZMETİN KALİTESİ

1. Çalışanlarımız tanımlanmış iş süreçlerine uymaya özen gösterirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

2. Çalışanlarımız kaliteye yönelik çıkarılan el kitabını rehber kabul etmişlerdir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

3. Çalışanlarımız hizmetin gerçekleştirilmesi için yapılan planlara uyum sağlarlar.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

4. Çalışanlarımız iş ile ilgili tüm yasal ve diğer gereklilikleri yerine getirirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

5. Çalışanlarımız yaptıkları hizmetleri gözden geçirir ve takibini yaparlar.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

6. Çalışanlarımız, diğer birimlerle aktif bir iletişim ve işbirliğinin sağlanmasına özen gösterirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

7. Çalışanlarımız verdikler hizmetlerin izlenebilirliğini sağlar, hatalarının düzeltilmesine yardımcı olurlar.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

8. Çalışanlarımız verilen hizmetlerin belgelerini kurallara uygun olarak arşivlerler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

9. Çalışanlarımız kullandıkları cihazların temizliğine ve kontrolüne önem verirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

D. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Müşterilerimizin istekleri tam olarak ve zamanında yerine getirilir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

2. Müşterilerimiz iş yerimizden oldukça memnun ayrılmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

3. Müşteri sayımız her geçen gün artmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

4. Rakiplerimize oranla yeni ürünler ortaya çıkarma kabiliyetimiz yüksektir.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

5. Piyasaya sürdüğümüz yeni ürün ve hizmetler müşterilerin beğenisini toplamaktadır

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

6. İş yerimizin karlılığı geçmiş dönemlere göre artmaktadır.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

7. Yatırımcılar, işletmemizin finansal performans göstergeleri ile yakından ilgilenmektedirler.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

8. Müşteri taleplerinde meydana gelen değişikliklere cevap verebilme kabiliyetine sahibiz.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

9. Yeni hizmet ve pazar fırsatları geliştirebiliyoruz.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum

☐ Katılmıyorum

☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum

☐ Tamamen Katılıyorum

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, MPM Yayınları No:640, Ankara.
- ADSIT, Dennis. LONDON, J., Manuel, CROM, Steven, JONES, Dana, (1997), “Relationships Between Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Departmental Performance”, **Journal of Management Development**, Vol. 15, No. 1, pp. 62-75.
- AKAL, Zuhul, (2002), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları, 5. Basım, Ankara.
- AKAL, Zuhul, (2003), **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, MPM Yayınları, Ankara.
- AKAT, İlter, BUDAK, Gülay, BUDAK, Gönül, (1999), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- AKGÜL, Aziz, (1999),”Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl:5 Sayı: 26, Mart-Nisan.
- AKGÜL, Aziz ve Osman ÇEVİK, (2003), **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’ te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara.
- AKIN, Onur, (2006), “Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir Araştırma”, **Uzmanlık Tezi**, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı, Ankara.
- AKKAYA, Gökтуğ Cenk, (2002), “Türkiye’deki Stratejik İşbirliklerinin Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- APAYDIN, Fahri, (2007), “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri”, **Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE**, Kocaeli.
- ARIKAN, Semra, (1993), “Personel yönetiminde İş Ahlakı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Ankara, ss. 170-180
- ARIKAN, Semra, (1995), “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, ss. 171-180.

- ARSLAN, Ahmet, (1996), **Felsefeye Giriş**, Vadi Yayınları, 2. Baskı, Ankara
- ARSLAN, Mahmut, (2001), **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ASLAN, Özden, (2006), **Bir İnsan Kaynakları Masalı: İş Yaşamına Dair İpuçları**, 2.Baskı, Elma Yayınevi, Ankara.
- ATEŞ, Alev, (2008), “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Etiğine Yaklaşımları ve İzmir İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ATLIĞ, Nevzat S. (2006), “İş Etiği, Sosyal Sorumluluk ve İlaç Sektöründe Uygulamalar”, **Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE**, İstanbul.
- AY, Canan, (2005), ‘İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü’, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, Manisa, ss.31-52.
- AYBATLI, Ayfer, (2008), “Kariyer Geliştirmede İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi SBE**, İstanbul
- AYDEMİR, Muzaffer, (2000) “Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, İzmir, ss. 28-43
- AYDEMİR, Muzaffer, (2002), “Küçük İşletmelerde İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önder-İzleyen İlişkilerinin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, Kütahya,
- AYDIN, Hacı Ali, (2002), “İşletmelerde İş Ahlakı: İstanbul Su ve Kanalizasyon İdaresi (İSKİ) Örneği”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AYDIN, Meral, (2006), “Çalışanların Demografik Özellikleri ve Bireysel Etik Değerleri Arasındaki İlişki: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Kütahya.
- AYDOĞAN, Akide (2006), “Profesyonel Eğitimin Bireysel ve Örgütsel Performansın Yükseltilmesine Katkısı”, **Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi SBE**, İzmir.
- AYKAÇ, Burhan ve ÖZER, M. Akif, (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3, Ankara.

- BALTAŞ, Acar, (2000), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru, Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- BARON, David P., (1996), **Business and Its Environment**, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey
- BARTOL, Kathryn, ve MARTIN, David C., (1994), **Management**, 2. Edition, McGraw Hill Inc, New York
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- BEKÇİ, İsmail, (2007), “İş ve Muhasebe Etiği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 381-386
- BEKTAŞ, Çetin, KÖSEOĞLU, Ali, (2008), ‘İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci’, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 145-158
- BEUGRE, Constant D., (2002), ‘Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective’, **The International Journal of Human Resource Management**, 13:7 November, pp. 1091-1104.
- BİBER, Levent, (2006), “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE**, Kocaeli.
- BİLGİN, Kamil Ufuk, (2004), “Kamu Performans Yönetimi- Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi”, **TODAİE**, No :323, Ankara
- BİNGÖL, Dursun, (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, Beşinci Baskı, İstanbul.
- BOLAT, Tamer, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi:Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BÖLÜKTEPE, F. Eren, (2001), “İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama”, **Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE**, Bursa.
- BRADBURN, Roger, (2001), **Understanding Business Ethics**, 1. edition, Paston PrePress Ltd.
- BRATTON, Jhon, Jeffry GOLD, (2000), **Human Resource Management**, Theory and Practice, Second Edition, Macmillan.

- BUCHHOLZ, Rogene A., ROSENTHAL, Sandra B., (1998), **Business Ethics**, Prentice Hall
- BUMİN, Birol, (2003), **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, TUNCER, Doğan ve AYAN, Yaşar D., (2002), **Genel İşletmecilik Bilgisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CHONG, Vincent K., ve RUNDUS, Michael J., (2004), “Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance.” **The British Accounting Review**, 36: pp.155-172
- CHURCHILL, Gilbert A. ve PETER, J. Paul, (1995), **Marketing: Crating Value for Customers**, Austen Press, Vurr Ridge.
- CLAYTON, Susan, (2000), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çeviren: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, İstanbul.
- COLLINS, David J. ve MONTGOMERY, Cynthia A., (2000), **Şirket Stratejisi, Şirket Avantajı Oluşturmak**, (Çev: Ahmet Güzel), MESS Yayınları, İstanbul.
- CROPANZANO, Russell, BYRNE, Zinta S., BOBOCEL, D. Ramona, RUPP, Deborah E., (2001), “Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, C. 58
- ÇABUK, Serap, ŞENGÜL, Seda, (2005), “İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi**, Cilt:14, Sayı:1, ss. 171-180
- ÇATALOĞLU, B., (2006), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi**, Aydın.
- ÇERİBAŞ, Emine, (2007), “Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Kütahya.
- ÇETİN, Deniz, (2006), “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE**, İstanbul.

- ÇEVİK, Hamdi, (2006), “Yöneticilerin İş Etiği Yaklaşımlarının İncelenmesi: Kütahya Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Kütahya.
- ÇUHADAR, Turan M., (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz – Aralık
- DEMİRKAYA, Harun, (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, ss. 169-187
- DESSLER, Gary, (2007), **Human Resource Management**, Eleventh Edition, Prentice Hall.
- DİNÇER, Ömer. ve FİDAN, Yahya, (1999), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DOĞAN, Selen, (2006), **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, Selin ve KILIÇ, Selçuk, (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss. 37-61
- EFİL, İsmail, (1996), **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, No:110, Bursa.
- EKEN, Yasemin, (2007), “İnsan Kaynakları Birimlerinin İşe Alma Sürecindeki Hukuki İşlevleri”, **Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, İzmir.
- EKİNCİ, Hasan ve YILMAZ, Abdullah, (2002), “Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Arttırılması Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, ss. 35-50.
- ELİTAŞ, Cemal ve AĞCA, Veysel, (2006), “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, VIII, ss. 343-370
- ERDOĞAN, İlhan, (2000), **Performans Yönetimi**, Kapital Dergisi

- EREN, Erol ve ALPKAN, Lütfihak, (2005), “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7
- EREN, Erol, (2000), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,
- EREN, Erol, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 5.Basım, Beta Yayınları, İstanbul,
- FINDIKÇI, İlhami, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2. Basım, İstanbul.
- FRANCIS, Ronald, AMSTRONG, Anona, (2003), “Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience” **Journal of Business Ethics**, 45, pp. 375-385
- FREDERICK W.C., DAVIS K., POST J.E., (1988), **Business and society; corporate strategy, public policy, ethics**, McGraw-Hill Publication Company, Newyork.
- GARVIN, David. A., (1996), “Competing On The Eight Dimension Of Quality”, **IEEE Engineering Management Review**, Spring.
- GEYLAN, Ramazan, (1999), **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- GREENBERG, Jerald, (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, **Journal of Management**, 16: 2, pp. 399-432.
- GÜL, Hasan, GÖKÇE, Hakan, (2008), “Örgütsel Etik ve Bileşenleri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 377-389
- GÜLSOY, Burcu, (2007), “İşletmelerde Yönetimsel Etkinlik ve Ölçümü”, **Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE**, Ankara.
- GÜMÜŞ, Betül, (2005), “İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE**, Eskişehir.
- GÜNEY, Semra, (2006), “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, Manisa, ss. 135-148

- GÜR, Deniz M., (2008), “Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, İzmir.
- GÜRGEN, Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRSEL, Musa, IZGAR, Hüseyin, ALTINOK, Vicdan, KESİCİ, Şahin, BOZGEYİKLİ, Hasan, SÜRÜCÜ, Abdullah, NEGİŞ, Ayşe, (2003), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi, Konya.
- HOFFMAN, W. Micheal, MILLS MOORE, Jennifer, (1990), **Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality**, Second Edition, McGraw-Hill Publication Company, New York.
- HOWARD, A., WILSON JA., (1992), “Leadership in a declining work ethic”, **California Management Review**, Vol 24, No: 4, pp. 33-46.
- İŞSEVEROĞLU, Gülsün, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, Manisa, ss.55-68
- KAPLAN, Robert. S. ve NORTON, David. P., (1992), “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, **Harvard Business Review**, January-February, pp. 71-79.
- KAPLAN, Robert. S. ve NORTON, David. P., (1996), **Balanced Scorecard**, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KARTAL, Ali, (2001), **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi II**, Birlik Ofset, Eskişehir.
- KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7,
- KAZAN, Halim ve ERGÜLEN, Ahmet, (2008), “Toplam Kalite Yönetimi Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: KOSİ Uygulaması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 159-182
- KHAZANCHI, Deepak, (1995), "Unethical Behavior In Information Systems; The Gender Factor", **Journal Of Business Ethics**, 14, pp. 741-750.
- KINRAN, Şükriye B., (2006), “İş Ahlakı ve Etik Değerlerin Türk İşletmeciliğindeki Yeri”, **Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE**, İstanbul.

- KIREL, Çiğdem, (2000), “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, No :1211, s.42, Eskişehir
- KOÇEL, Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, Beta Basım, No:405, İstanbul
- KOZAK, A. Meryem ve GÜÇLÜ, Hatice, (2006), **Turizmde Etik Kavramlar, İlkeler, Standartlar**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KÖK, Bekir, (2006), “İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İşletmesi’ne Yönelik Bir Model Önerisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Kütahya.
- KÖPRÜ, Burcu, (2007), Türk Kamu Yönetiminde Etik Değerlerden Sapma ve Yozlaşma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- LEBAS, Michel. J., (1995), “Performance measurement and performance management”, **International Journal of Production Economics**, Vol. 41 No. 1, pp. 23-35.
- LOO, Robert, (2002), “Tackling Ethical Dilemmas in Project Management Using Vignettes”, **International Journal of Project Management**, 20 (7).
- McADAM, Rodney and BAAILIE, Brian, (2002), “Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy: The Role of Business Improvement Models”, **International Journal of Operations & Production Management**, 22(9/10), pp. 972-996.
- MCHUGH, Francis. P., (1992), “İş Ahlakı”, **TÜSİAD**, Yayın No. TÜSİAD-T/92, ss.8-154, İstanbul.
- NALBANT, Eser Z., ‘İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı’, **Celal Bayar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu**, Cilt: 12, Sayı:1, Manisa, ss. 193-202
- NİZAMİEVA, Dilber, (2001), “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- NUTTALL, Jon, (1997), **Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş**, Çeviren: Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

- OLTMANNS, Gail. V., (2004), “Organization and Staff Renewal Using Assessment”, **Library Trends**, Vol. 53, No. 1, Summer (“Organizational Development and Leadership,” edited by Keith Russell and Denise Stephens), pp. 156–171
- ÖGE, Serdar H., (2000), “Örgütsel Etkinliğin Sağlanması İşgören-İş Uyumunun Ergonomik Analizi”, **Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ÖZDEMİR, Şuayip, YAMAN, Fikret, (2008), “Afyon’daki Yerel ve Ulusal Perakendecilerde Çalışan Satış Elemanlarının İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Açısından Karşılaştırılması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 13, Sayı: 1, ss. 83-94
- ÖZEN, Gökhan, (2008), “Küresel Isınma Sürecinde Örgütsel Performansın Sürdürülebilir Kılınması Açısından İşletmelerde Eko Verimlilik Çalışması”, **Tezsiz Yüksek Lisans, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ÖZEVREN, Mina, (2000), **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- ÖZGENER, Şevki, (2000), “Ekonomik Sistemler ve Ahlak”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 5, Sayı: 1, ss. 175-190
- ÖZGENER, Şevki, (2002) “İmalat Sanayi İşletmelerindeki Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin İş Ahlakına İlişkin Tutumları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 35 Sayı: 1, Ankara, ss. 167- 180.
- ÖZGENER, Şevki, (2004), **İş Ahlakının Temelleri - Yönetmel Bir Yaklaşım**, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖZKAN, Yılmaz, (2005), **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- PAKSOY, Mahmut, (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, (Editör: Salih Güney), Nobel Yayın, Ankara.
- PARDUE, H., (2002), “İnsan Kaynaklarına Farklı Bir Bakış; Etik Değerler”, **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Eylül.
- PEHLİVAN, İnayet, (1998), **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Önder Yayıncılık, Ankara.

- PELİT, Elbeyi. ve GÜÇER, Evren, (2007), “İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, Bahar 2007.
- POPS, Gerald M., (1994), **A Teleological Approach to Administrative Ethics. Handbook of Administrative Ethics**, (Ed. Terry L. Cooper), Marcel Dekker: New York.
- ROBBINS Stephen, ve BARNWELL, Neil, (2002), **Organisation Theory: Concepts and Cases**, Prentice Hall, Australia.
- ROBBINS, Stephen P., (1998), **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Prentice-Hall Int., Inc, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1994), **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, Yedinci Basım, ROTA Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- SARIKAYA, Nilgün, (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- SAVRAN, Güzin, (2007), “Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması” **Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- SCHERMERHORN R. John, (1996), **Management**, 5- th Edition., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- SIRGY, M. JOSEPH, (2002), “Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders: Model of Business Ethics”, **Journal of Business Ethics**, 35(3), pp. 143-162.
- SÖNMEZ, Gülnur, (2003), “Verimlilik Ölçümünde Çıktı Ve Girdi Unsurlarının Seçilerek Kullanılması”, **MPM Verimlilik Dergisi**
- ŞENCAN, Hüner, ERDOĞMUŞ, Nihat, (2001), **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, No:1077, İstanbul.
- ŞENTÜRK, Hulusi, (2005), **Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Birgül, (1999), ‘Çalışanlara Karşı İş Etiğine Yönelik Değerlerin Tespit ve Analizine İlişkin Bir Çalışma’, **Doktora Tezi**, Eskişehir.

- ŞİMŞEK, Birgül, (1999), “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, ss. 69-86
- ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin, (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- TAŞÇIOĞLU, Ceylan, (2006), “Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE**, Konya.
- TEKİN, Mahmut, (2004), **Toplam Kalite Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara
- TEPE, Hakan, (1998), “Bir Felsefe Dalı Olarak Etik”, **Doğu Batı**, Y:1, Eylül-Ekim, 4.
- THOR, Carl. G., (1994), **The Measure of Success: Creating a High Performing Organization**, Published by John Wiley & Sons, New York.
- TOPAL, Şeminur, (1999), **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul.
- TORLAK, Ömer, (2003), **Pazarlama Ahlakı**, 2. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- TREVINO, Linda K. ve NELSON, Katherine A., (2004), **Managing Business Ethics, Straight Talk About How to Do It Right**, 3. edition, By John Wiley & Sons, Printed in the USA.
- TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü (2004), **Proseslerin Yönetimi , Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri Eğitim Notu**, Ankara.
- TURUNÇ, Ömer, (2006), ‘Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma’, **Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE**, Isparta.
- TUTAN, Aydan A., (2006), “İşletmelerde İş Etiğinin Değerlendirilmesi ve Bir Kamu Kurumunda Uygulanması”, **Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Konya.
- TUTAR, Hasan, YILMAZ, M. Kemal, ve ERDÖNMEZ, Cumhur, (2003), **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Nobel Basımevi, Ankara.

- UÇAR, Ferhat, (2007), “İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Ahlakı Kapsamında İncelenmesi: Kamu ve Özel Hastanelerin Sağlık Personeline Yönelik Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE**, Kütahya.
- URAL, Tülin, (2003), **İşletme ve Pazarlama Etiği**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- UYARGİL Cavide, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme ve İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı,, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- UZEL, Uğur, (2006), “İş Ahlakı: Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, Manisa, ss. 167-176
- UZUN, Dilek, (2007), “Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE**, İzmir.
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S.Kadri, (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- YILDIZ, Arif, (2007, “Kobi’lerde İş Ahlakı: Adapazarı Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE**, Sakarya.
- YILMAZ, Filiz, (2007), “İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE**, İstanbul
- YUKL, Gary, (2002), **Leadership in Organizations**, Fifth Edition, Prentice Hall-International Edition, USA.
- YÜKSEL, Öznur, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci basım, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜRÜTÜCÜ, Aslı, GÜRBÜZ, Hüseyin, (2001), “Hekimlerin Ahlakı Değerleri İle Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 157-172

İNTERNET

- AKKOÇ, Hasan, Yavuz KARAGÖZ, Mevlüt BALTA, “İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, İşlevleri”, <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.ppt>, (14.11.2009).
- DEMİR, Yeter, ‘İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi’, paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc, (05.11.2009)
- ELİBOL, Halil, “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Halil%20EL%C4%B0BOL/155-162.pdf, (10.11.2009).
- ŞAHAN, Aysun, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler ve Değişen Fonksiyonlar”, 04.09.2006, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/528-insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler-ve-degis-en-fonksiyonlar.html>, (14.11.2009).
- UYAR, Süleyman, “Faaliyet Denetimi”, (01.12.2008).
<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/suleyman/017/yazdir.php>, (13.11.2009).
- UYSAL Gül, “Çalışma Yaşamının Kalitesi Ve Çağdaş Yönetim” , **İş-Güç Dergisi**, Cilt:4, sayı:1, 2002, <http://www.isguc.org/arc.wiev.php?ex=121>, (12.11.2009).
- UZKESİCİ, Nuray, “İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=162&cilt=5&sayi=2&yil=2003>, (03.11.2009).
- YÜCE, Alparslan, “Yöneticiler Açısından Ahlak Olgusu: Kavramsal Bir İrdeleme”, http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_307.pdf, (04.03.2010)

DİZİN

A

Ahlak, 4, 5, 20, 126, 132

Ç

Çalışma Yaşam Kalitesi, x, xiv, 74

D

Değerler, xi, 5, 6, 24, 132, 136

E

Eğitim, viii, xi, 35, 58, 59, 69, 94, 116,
126, 127, 128, 136

Eşitlik, viii, 6, 26, 41

Etik, 3, 4, v, vii, xi, xiii, 4, 5, 6, 7, 8, 9,
12, 13, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 30,
99, 102, 104, 108, 112, 116, 126,
127, 131, 132, 133, 134, 135, 136,
137

F

Finansal Performans, x, 70, 75, 130

G

Güçlendirme, viii, 39, 40, 125, 130

İ

İnsan Kaynakları Planlaması, viii, xiv,
30, 124

İnsan Kaynakları Yönetimi, v, xiv, 29,
124, 125, 126, 128, 133, 134, 135,
136, 137

İş Analizi, viii, 30, 135

İş Etiği, vii, 10, 11, 129, 132, 133, 134,
135, 136, 137

İşgören, 42, 44, 45, 135

K

Kalite, v, viii, ix, xvi, 48, 49, 50, 53, 55,
58, 61, 65, 69, 70, 71, 110, 125, 128,
136

Kariyer Yönetimi, viii, 36, 136

L

Liderlik, ix, 56, 124

M

Müşteri Tatmini, ix, 55, 60

Ö

Örgütsel Performans, ix, xi, 66, 68, 69,
133, 134, 135, 136

P

Performans, viii, ix, x, xiii, 22, 38, 39,
43, 49, 51, 65, 68, 79, 80, 81, 82, 86,
87, 88, 124, 125, 127, 129, 130, 133,
134, 135

Performans Değerleme, viii, x, 38, 86,
130

Personel, viii, 29, 30, 31, 33, 34, 39, 40,
44, 69, 125, 126, 127, 128, 130

S

Sürekli İyileştirme, ix, 59

T

Takım Çalışması, ix, 57

Teleolojik Yaklaşımlar, vii, 14

Toplam Kalite Yönetimi, 3, 4, v, ix, xiv, xvi, xix, 1, 7, 51, 52, 53, 54, 57, 62, 91, 92, 104, 105, 109, 113, 114, 116, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134

Ü

Ücret, viii, 41, 42, 43, 44, 97, 111

Ücret Sistemleri, 43

V

Verimlilik, viii, ix, 12, 25, 69, 70, 71, 72, 132, 134, 135

Y

Yenilik, ix, 70, 72, 73, 130

Yönetici, 27