D.E.Ü. I.I.B.F. Dergisi
Cilt: 8, Sayı: 1, 1993, ss.192-203.

KALİTE'YE GİDEN YOLDA ETİK YAPININ ROLÜ

Bilgehan GÜRLEK (*) Dr. Mehmet Ali GÜROL (**)

ÖZET

Kuruluşlarda etkin bir yönetim şekli, örgüt içerisinde etik bir alt yapının varlığına gerek gösteren "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırabileceğimiz yeni bir kavram yoluyla gerçekleştirilebilir. Günlük faaliyetlerde etik sorunu, günümüz iş dünyasının karşılaştığı en çarpıcı olaylardan birisi olmaktadır. Şirketlerde, etik kuralların geçerliliği konusunda gittikçe güçlenen bir tartışma ortamı doğmakta ve sonuçların hassas olarak ölçülmesine olanak bulunmakla birlikte gün geçtikçe etik program sayısı artmaktadır. Etik yapı ve kalite arasındaki ilintiye ilişkin başlıca argümanlar ise; üst yönetim rolü, "kod'ların önemi (beklentilerin açıklığa kavuşturulması yönünden), uygulama süreci (etik yapının çalışır duruma getirilebilmesi açısından) ve tüm (hiyerarşik) düzeylerdeki personelin ilişkilendirilme ve yükümlülük üstlenebilmesinin sağlanması olmaktadır. Etkin bir yönetim (ve liderliğin) temelinde, global bir ekonomide şirketlerin varolma ve karlılığının söz konusu olduğu günümüz çetin rekabet şartlarında, bir anahtar rolü oynadığı inancı yatmaktadır.

I. GİRİŞ

Günumüzde şirket ve kuruluştar arasındaki yarışmanın hızlanması ile birlikte; geleneksel "düşük maliyet", "yüksek kar" hedeflerinin yanısıra birtakım yeni kavramlar öne çıkmaya başlamışlardır. Bunların en belirgin olanlarından birisi de "kalite" olmaktadır. "Kalite", giderek "Toplam Kalite" yaklaşımı tüm kuruluşları saran ve rekabet edebilirliğin en önemli koşullarından birisi haline gelmiştir. Birçok şirket ve kuruluş gelişebilmek, hatta ayakta kalabilmek için "kalite"yi geliştirmeye yöneimişlerdir. Bu amaçla çeşitli sistem ve prosedürler geliştirilmiş, yeni teknikler uygulamaya konulmaya başlanmıştır. Tüm bu yaklaşım ve tekniklerin en başta hedeflediği ise "değişim" olmuştur. Kültürel değişim olarak adlandırabileceğimiz yeni süreç; örgütlerin, kuruluşların yapısında köklü değişiklikler içermektedir. Olayın sınırları bu denli geniş tutunca, ister istemez uzun soluklu bir çabanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bizce, bu uzun vadeli çabaların başarıya ulaşabilmesi için; uygulamaya konulan yeni yaklaşım ve tekniklerin ötesinde, konunun değişik bir yanının da gözler önüne serilmesi gerekmektedir. Özellikle, ülkemizde uygulamada başarılı olunması için son derece gerekli, dahası, kanımızca bir ön koşul olan bu konu, töresel (etik) tavır, diğer bir deyişle kuruluş etik alt yapısının oluşturulmasıdır.

(*) Savunma teknolojileri Savunma ve Mühendislik A.Ş.
(**) Dr.Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı

II. ETİK YAPI VE KALİTE ETKİLEŞİMİ.

İş dünyasında, etik sorunu özelikle seksenli yılların başlarından günümüze en çarpıcı konulardan birisi olagelmiştir. Ülkemiz açısından konunun gündeme getirilme ve tartışılması ise nisbeten yeni olup, ulusal endüstriyi koruyucu önlemler niteliğinde olan gümrük duvarları ve kotaların indirilmesi, uluslararası standartlara uyulması (ISO-9000) gibi konuların ilgi alanına girmesi ile kendinden söz ettirir olmuştur. Özellikle gelişmiş ülkelerde endüstriyel ve tecimsel kuruluşlar tarafından genelde kabul gören ve geniş çapta uyulan etik kural ve değer yargıları mevcut bulunmaktadır. Seksenli yılların sonunda etik konusu iki değişik nedenle yeniden gündeme gelmiştir: bunların birincisi bu kavramın yol açtığı sorunlar ve bunlara ne şekilde çözüm getirebileceği konusunun şirketlerin üst düzey yöneticileri arasında açıkça tartışılması gereği, ikincisi ise bu alandaki uygulamayı sağlam temellere oturtabilmek için etik politikasına kurumsal destek ve etkin bir işleyiş kazandırılması yönünde yaratıcı nitelikte birtakım çabaların ortaya konulma gereksinmesidir.

Etik yapı ve kalite etkileşimine ilişkin belli başlı konular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

i) Üst Yönetimin Rolü-Sorumluluk ve Liderlik

İş dünyasındaki karşılıklı ilişkilerde etik kurallar hemen her zaman varlıklarını hissettirmişlerdir. Üst üste baskı yapan bestseller'lerden "The 100 Best Companies to Work for in America" adlı eserin yazarı Robert Levering, bir kuruluşta etik kuralların çiğnenmesi kadar personelin moralini bozabilecek pek az durumun söz konusu olabileceğinden ve ziyaret ettiği saygınlığı olan birçok kuruluşta diğer firmalarla rekabette dürüstlük, güvenirlilik ve adil olma konusuna büyük duyarlılık gösterildiğinden söz etmektedir (Levering, 1988: 257). Konu ulusal olduğu kadar, uluslarası arenada da gündeme gelmektedir. Bunun en belirgin örneklerinden birisini de, Japon Çalışma Bakanı Murakami'nin "Almanlar hariç yabancıların çogunun tembel oldukları, Japonya ve Almanya dışındaki ülkelerin ekonomilerinin böylesine kötü durumda olmasının sebebinin de bu olduğu" şeklindeki açıklamasının yanısıra, 1992 şubat ayında parlamentodaki , Tokyo ile Washington arasında söz düellosunu başlattığı konuşmasında sarfettiği "Amerikalıların çalışma ahlakını kaybetmiş olabilecekleri" sözüyle Japonya Başbakanı Kiichi Miyazawa vermiş bulunmaktadır (TOBB İktisat Gazetesi, 1993: 2).

Şirket etiki konusu gündeme geldiğinde, şirketlerde hiç kimse veya grubun üst yönetim kadar bu alanda yönlendirici ve etkili rolü olamayacağı bir gerçektir. (Bir kuruluşta mevcut işgücünün sahip olduğu değerler sisteminin de şirketin yeni yöneticisi üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Dewhirst (1970), bir araştırma ve geliştirme firması üzerinde yaptığı araştırmada, kuruluşta nisbeten yeni olan profesyonel kadronun çoğunluğunun sahip olduğu değerlerin, örgütte daha eski kadroların değerleri ile ancak beşinci yılın sonunda kaynaştığını söylemektedir (Shapero, 1985: 73). Etik konusunda arzu edilen birtakım sonuçların elde edilebilmesi yönünden piramidin tepesindeki üst düzey yönetici ve yakın çevresindeki yardımcılarının bu alandaki uygulamalarla ilgili olarak duyarlı ve açık olmaları ve örgüte yeni değerlerin getirilmesi ve bu değerlerin geliştirilmesinde liderlik etmeleri gerekmektedir. Şirketlerde konu ile ilgili bilgi akımı; izlenecek politikaya ilişkin açıklama ve yönetmelikler, konuşmalar, şirketçe yayınlanacak döküman ve özellikle uygulamalar yoluyla gerçekleştirilebilir (Smith, 1988: 4).

Etik tavrın bu derece ciddiye alınmasının bir nedeni de yarışmacı ortamlarda oluşan yeni yaklaşım ve felsefelerin başarıya ulaşmaları için etik yapıların son derece gerekli hale gelmiş olmalarındandır. Kalitenin geliştirilmesi ve değişimin sağlanması söz konusu olduğunda töresel boyutta yöneticilere düşen başlıca görevler arasında "açıklık" ve "dürüstlük önemli bir yer tutmaktadır. Gözardı edilmemesi gereken bir nokta, günümüzde hemen hemen dünyanın her yerinde, çalışan kesimin eskisine oranla daha yüksek bir bilgi düzeyine ve ...daha geniş bir dunya görüşüne sahip olduğudur (Barra, 1989: 26). Ancak, çalışan kesimin on ya da yirmi yıl önceye oranla bugün kendini daha fazla belirsizlikler içinde hissettiği de bir gerçektir. Psikolog Frederick Herzberg'in belirttiği şekilde, çalışanlar işyerinde aldatıldıkları duygusuna kapılmakta, birşeyler vermek için mutlaka bir karşılık beklemekte, yaşam değerlerinin anlamsız kaldığını hissetmekte, daima suçlayıcı ve alaycı bir tavır takınmaktadır. Bununla birlikte , güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlar, belli yapı ve standartlarla birlikte bir değerler sistemi ortaya koyarak, belirsizlik durumunu ortadan kaldırabilmişlerdir (Deald Kennedy, 1987: 16). Toplam kalite yaklaşımında "liderlik", yöneticilerin örgüt içerisinde bu tür bir yapı, norm ve değerler sistemini yerleştirmeleri yanında belirlenen çözüm önerilerini uygulayarak dürüst olduklarını göstermeleri ve böylece başarıyı özendirmelerini gerektirmektedir.

Birçok kuruluşta görev tanımı ve belirlenmiş hedefler yanında, kendine özel bir faaliyet felsefesinin geliştirildiğine tanık olunmaktadır. Ancak, tüm

bunların raflarda tozlanmaya bırakıldıkları da bir gerçektir (Gitlow & Gitlow, 1987: 17). Yine "açıklık ve dürüstlük" ilkelerine örgüt program ve politikalarında yer verilmekte birlikte, bazı durumlarda organizasyonun uygulama aşamasında paralize (felç) olduğu-Forsha'nın "paralysis by analysis" diye nitelendiği bir olgu ile karşılaşılmakta (Forsha, 1992: 63), sonuçta yukarıda da söz konusu edildiği gibi kağıt üzerinde yazılanlar gerçekleştirilememektedir.

Üst yönetimin örgüt bütününde-temel ilke ve yöntemleri kağıt üzerinde kabul ediyor görünse de-denge gözetmek uğruna yeterince dürüst ve açık davranamaması, son derece gerekli ve radikal kararların alınamaması ve dolayısıyla başarısızlık sonucunu doğuracaktır. Örgütlerde üyelerin ne şekilde davranmaları gerektiğine ilşkin norm ve değerler bulunduğu bir gerçektir.... Bu kadar çok sayıda insanın kuruluşun bir üyesi olduklarını hissederek, üretimle ilgili aynı amaçları paylaşarak ve belli bir düzeyde de olsa bir diğeri için sorumluluk duyarak birlikteliklerini sürdürmekte olduklarını göz önünde bulundurmak durumunda olan yöneticinin (Blae Mouton, 1987: 9) , şirket faaliyetinin yönlendirilmesi yanında, belli davranış kalıp ve şekillerinin belirlenme ve benimsenmesinde de büyük etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla uygulamanın başarıya ulaşmasında üst yönetimin doğru etik tavrının oldukça önemli rolü vardır.

İş etiki ve karlar arasında ters yönde bir ilişki bulunduğu iş yaşamında kalıplaşmış bir inanıştır. Ancak buna karşın iş koşullarında güvenilir, dürüst ve iyi isim bırakmış olmanın kuruluş varlıkları içerisinde birinci derecede önemli bir unsur olduğu ve başta üst düzey yönetici olmak üzere tüm örgüt personelinin şirketin bu niteliğinin korunması için çok duyarlı olması gerektiği de bir gerçektir. Örgüt politikasının belirlenmesinde yalnız yönetici ve yardımcılarının değil, aynı zamanda bazısı örgütün dış sosyal çevresinde yer alan pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, yerel kuruluşlar , mal ve hizmet sağlayan işletmeler, rakipler ve nihayet toplumun geniş bir kesiminin de bulunduğu unutulmamalıdır. Güzellik ürünleri üretim ve pazarlamasında başı çeken firmalardan Avon Products Incorporated'in Yönetim Kurulu Başkanı olan Hicks Waldron'un belirttiği şekilde, günümüzde, kuruluşun yalnızca hissedarlarına hizmet için varolduğu düşüncesi olayın büyük çapta basitleştirilmesi anlamına gelmekte ve hatalı bir yaklaşım tarzı olmaktadır. (Kleinfield, 1986: 36).

Toplam kalitenin geliştirilmesi çerçevesinde düşünüldüğünde, sözü edilen öğelerin birbirine bağımlılığı ve sistemin bütünselliği önem kazanmaktadır.

Bütünsel arttığı ölçüde de töresel değerler sistemin işlevini yerine getirmesi ve başarısında önemli bir etken olarak kendini göstermektedir.

ii) "Kod"ların (Değer Yargıları) Önemi-Beklentilere Açıklık Getirilmesi

Şirket yönetimleri temel aldıkları prensipleri belirlemede değişik yaklaşımlardan hareket etmektedirler. Uzun ve çoğunlukla yazılı olmayan yerleşik geleneklerden hareket eden bir grup şirket informel (doğal) yaklaşımın tarzını benimsemiş bulunmaktadır. Diğerlerinde ise gereksinmelere "kod"lar yoluyla ayrıntılı şekilde açıklık getirilmiştir. Genel ve günden güne daha fazla taraftar bulan yaklaşım tarzı ise, örgütün tümünü kapsayan "uygulamaya ilişkin yazılı prensipler"in belirlenmesidir (Smith, 1988: 5).

Ne şekilde açıklanmış olurlarsa olsunlar özünde iyi niyet ve yönelişleri yansıtan bu "kod"lar etik olgusunu bir kavram olarak yansıtmaktadırlar. "Kod"ların, etik konusundaki uygulamaya yönelik beklentilerin açıklığa kavuşturulması ve bunun yanında şirketçe personelin bu prensiplere uyma gereğini belirtmesi şeklinde iki önemli fonksiyonu bulunmaktadır. Çıkar çatışması olduğu ve belli konular arasında bir seçim yapılması gerektiği durumlarda, insanlar bu değerleri benimsedikleri oranda, olayın etik yönünden yana ağırlıklarını koyacaklardır.

"Kod" ve "standartların" içerikleri bir endüstriden diğerine farklılık göstermekle birlikte, temel ilkelerin aşağıdaki gibi olduğu gözlenmektedir.

- Önce insan,
- İnsan mutluluğunun (çalışanın, müşterinin ve toplumun bir bütün olarak mutluluğu) araç değil amaç olması,
- temelde dürüstlük ve yasalara bağlılık,
- özeleştiri,
- duygu ve değerlerin ortak kültürü,
- güven ve karşılıklı saygı,
- sürekli gelişim,
- demokratik katılım,

- tutarlılık,
- bütünsel bakış açısı,
- yaratıcılık ve uzlaşmayla sonuçlanan çıkar çatışmaları,
- ürüne ilişkin olarak güvenirlilik ve kalite,
- işyeri hijyen koşulları ve güvenliği.

iii) Uygulama Süreci-Etik Konusunun Ön Plana Alınması

Etkili bir etik uygulamanın gerçekleştirilebilmesi açısından belli mekanizmaların geliştirilme ve oluşturulma gereği, birbiri ile içiçe geçmiş iki amacı (durumu) ön plana çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi söz konusu uygulamanın kuruluştaki genel standartlar ile uyum haline getirilmesidir. İkincisi ise kuruluşların yoğun bir yarışma ortamında ayakta kalabilme ve karlılık durumlarını sürdürebilmeleri açısından, güçlü bir örgüt etik yapı ve kültürünü oluşturmaları gereğidir (Smith, 1988: 6).

Birinci amaç kapsamında yer alan yaklaşımlar aşağıdaki gibi olmaktadır:

- yönetimin konuya ağırlık vermesi ve hiyerarşinin alt kademelerindeki uygulamayı izlemesi,
- eleman alımında kişilerin etik konusundaki görüş ve düşüncelerinin ön plana alınması,
- örgüt içi eğitimde etik konusunun ön plana alınması,
- çalışanların enforme edilmeleri ve motivasyon amacıyla iletişim programları uygulaması
- ücret ve terfi konularını da kapsamak kaydıyla ideal performansın ön plana çıkartılma ve ödüllendirilmesi,
- işgören öneri ve şikayetleri konusunda danışmanlık ve acil iletişim hattı oluşturulması,
- standartlarda sapmaların belli zaman aralıklarında kontrolü.

İkinci amaca ilişkin uygulamaları gerçekleştirilen firmalara örnek olarak, Birleşik Devletler kökenli kuruluşlardan Champion International ve McDonnell Douglas adlı kuruluşlar verilebilir. McDonnel Douglas yetkilileri, etik konusu-

nun belli kodlarla açıklanan prensiplerin de ötesinde, şirketin gelecekte varlığını sürdürebilmesi açısından bir anlam ifade ettiğini belirtmektedirler. Etik yapının örgütün tüm yaşamsal öğelerini bir arada tutan bir yapışkan olduğu inancının yerleşmesi, şirketin zorlu rekabet şartları içerisinde ayakta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir (Smith, 1988: 7).

Uygulama ile ilgili olarak, kuruluşlarda etik yönetimi (ethics management) ile ilgili bir gözetim komitesinin oluşturulması oldukça yarar sağlayacaktır. Bu komite içerisinde üst düzey yöneticiler, bir etik programı yetkilisi ve bir veya daha fazla sayıda danışmana yer verilebilir. Şirketin tüm bölüm ve hiyerarşik yapı basamakları program içerisinde yer almalıdır. Yararlanılabilecek yöntemler, şirket tarafından benimsenen değerler ve bu değerlerin özel durumlarda uygulanabilme esnekliğine göre değişiklik gösterecektir.

Kanımızca; etik yönetimi konusunda oluşturulacak komite ve kurullarda programın en başından itibaren tüm çalışanların temsil edilmesi yerinde olacaktır. Bu konuda, işgörenlerin işin başında konunun içine girmeleri, daha sonraki uygulamalarda konuyu sahiplenmelerini sağlayacaktır. Böylece demokratik katılım ilkesi bir anlamda gerçekleştirilmiş olacaktır.

Çalışanların yukarıda sözü edilen katkılarının sağlanmasının önemli bir aracı da yeterli iletişim kanallarının oluşturulmasıdır. İletişim konusunda en temel gereklilik yukarıda da değinildiği gibi "açıklık" ve "belli bir güven ortamı yaratılması"dır. Etik konusundaki kurgulama çalışanların yalnızca bu alandaki sapmalar konusunda sistemi uyarmaları şeklinde kalmamalıdır. Personel, iyi tanımlanmış programlar çerçevesinde, gelişmeleri açık şekilde hiyerarşinin üst kademelerine iletmede istekli olmalıdır. Çalışanların konu ile ilgili görüşlerinin yönetimin çeşitli kademelerine iletilme ve bu düzeyde tartışılması amacıyla kurum içerisinde yeterli iletişim kanalları oluşturulmalıdır. İletişimin "sürekli gelişim"i gerçekleştirmenin anahtar koşullarından birisi olduğu unutulmamalıdır.

Etik konusundaki kuralları gözardı eden kişileri disipline etmeye yönelik kurallar bulunmakla birlikte, önemli olan cezalandırmaktan çok, personelin bu konudaki standartlar ile uyum içinde olmalarını sağlamaktır. Uygulamada genel prensip, çok gerekli olmadıkça yargılama veya dışlamaya gidilmeyip, kurallara karşı gelen kişilerin özel olarak dikkatlerinin çekilmesidir. Kanımızca özendirme ve ödüllendirmenin doğru ve yeterli olarak uygulanması, cezalandırmaya tercih edilmelidir.

iv) Tüm Düzeylerdeki Personelin Konu ile İlişkilendirilme ve Çalışmalara Katılımının Saglanması.

Yukarıda da kısaca söz edildiği gibi üst düzey yöneticilerin liderliklerinin yanısıra şirket etik'i konusunda etkin bir programı yürütebilmeleri ancak tüm personelin katılımıyla gerçekleştirilebilecektir.Bu türden bir katılımcı unsur, ancak hiyerarşinin her kademesinde gerekli etkiyi yapabilecek ve bütün çalışma gruplarının katılımını sağlayabilecek bir program çerçevesinde yaşama geçirilebilecektir.

Hiçbir etik programı bir üst düzey yöneticinin güçlü liderliği olmaksızın başarıya ulaşamıyacağı gibi, hiçbir üst düzey yönetici de alt kademe yöneticilerin güçlü kişisel katkısı olmaksızın hedeflenen yüksek standartları gerçekleştiremez.

Etkin bir şirket etik programının can alıcı bir öğesi olarak katılımın çok yönlü pozitif etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler sonuçta daha güçlü bir örgüt yapısı ve daha yüksek bir performans düzeyinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

İlk aşamada, çalışanlar şirket değer ve hedeflerine ilişkin tartışmalara katıldıkça, şirket amaçlarını ve kendilerinin kuruluş için ne anlam ifade ettiklerini (önemlerini) daha iyi anlayacaklardır. Katılımın gerçekleştirildiği toplantılar sonunda, etik, soyut bir kavramlar dizisi olmaktan çıkacak, daha iyi iş ilişkilerinin geliştirildiği ve günlük olayların çözüme kavuşturulduğu bir uygulama niteliği kazanacaktır.

İkinci olarak; kendileri ve şirket için neyin değerli olduğu konusunda etkileşimde bulunurken, personelin güven duyguları daha da güçlenecek ve faaliyetin bir parçası olmaktan dolayı duydukları haz oranı artacaktır. Etik programlarında katılımcı yöntemler uygulaması, şirket kültür ve değerler dizisini güçlendirici yönde etki gösterecektir.

Bir üçüncü nokta, çalışma gruplarında güven duygusunun arttırılma ve çalışanların şirkete olan bağlılıklarının daha da güçlendirilmesiyle, kişilerin birikim ve becerilerinin "üretim ve kalitede sürekli gelişimin sağlanması" üzerinde yoğunlaştırılmasının sağlanmasıdır.

Böylece grup üyelerinin işlevlerini daha etkin yapabilmelerine olanak sağlayacak bir özdenetim mekanizması harekete geçirileceği gibi, görüşlerin üst ve aynı hiyerarşi düzeyindeki iş arkadaşları ile paylaşılması sonucu, kalite, verimlilik ve performansta da bir artış sağlanabilecektir.

Bu ve benzeri uygulamalarda merkezi olmayan ilişkiler sonucu kuruluş içinde geçerli faaliyet standartlarına daha mükemmel uyum sağlanabilecek, insanlar kendilerini işlerine daha fazla adayacak, bu yolda daha fazla hayal gücü ve enerji harcayacaklardır. Bu nedenle faaliyet ile ilişkilendirme (personelin katılımının sağlanması), şirketin başarısı üzerine büyük etkisi olabilecek etik programının önemli bir bölümünü oluşturacaktır.

III. ÖLÇÜM VE DEĞERLENDİRME.

Günümüz şirketlerinde, etik programlarının geliştirilmesi yolunda harcanan geniş kapsamlı ve yoğun çabaların sonuçlarının ölçülmesinde yaralanılacak duyarlı yöntemlerinin yeterli düzeyde geliştirilmediğine tanık olunmaktadır. Etik programları ve faaliyet standartlarının uyumu açısından şirketler araştırma ve denetim (auditing) gibi çeşitli yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Günümüzde kuruluşların kültürel gelişme ve performans düzeyleri, bu alandaki teknik koşulların elverdiği ölçüde, belli yanılma payları çerçevesinde belirlenebilmektedir.

Toplam kalitenin gerçekleştirilmesinde önemli bir ilke olan "sürekli gözden geçirme ve düzeltici önlemlerin alınması" etik programların başarısında da önemli bir etkendir. Şirket yöneticileri, kuruluşlarında uygulanan etik programlarının etkinliği konusunda sürekli gözlem ve değerlendirmelerde bulunmalıdırlar. Bu gözlem ve değerlendirmelerde temel alınan faktörlerin başında, örgüt iklimi ile ilgili düşünce ve görüşler, kuruluşun faaliyette bulunduğu çevredeki görünüm ve kredibilitesi, müşteri tatmini, rekabet edebilirlilik ve pazardaki performans gelmektedir. Bunun yanında, üst düzey yönetici etik programı ile ilgili uygulamaların sonucu ortaya çıkacak sorunların en aza düşeceği ve şirket performansının artacağı konusunda olumlu bir görüşe sahip olmalı; doğru ve nihai sonuçların ancak uzun dönemde varlığını duyurabileceğini unutmamalıdır.

Çalışanlar, uygulamaya konulan etik programlardaki hedefler doğrultusunda kuruluş faliyetlerini sürekli gözden geçirerek daha da

iyileştirmeye çalışmalı, yenilikler bulma çabası içerisinde olmalıdırlar. Uzun süre önce etik programları başlatmış bulunan bazı büyük Birleşmiş Devletler orijinli kuruluşların bugün bu çabalarının karşılıklarını fazlası ile aldıkları görülmektedir.

Bazılarının düşüncelerinin aksine şirket etik programlarından amaçlanan, ilgili sektörde faaliyet gösteren kuruluşların kamuoyu gözündeki imajını iyileştirmek değildir. Etik kavramının örgütün tümünde kendini kabul ettirdiği pek çok kuruluşta, çoğu yönetici bu durumu şirket yönünden yararlı bulmakla, karlılık, performans, yüksek kalite ve rekabet gücü yönünden etik programları gerekli görmektedir. Bugüne dek birtakım kuruluşlardan alınan sonuçlar, etik konusundaki uygulama ve kabul edilebilir karlılık düzeyi arasında bir tutarsızlık olmadığını göstermiştir. Tam tersine birinci noktanın, ikincisi için bir gereklilik niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Uzun vadede başarının temeli anlamlı değerler, amaçlar ve uygulamalar olmaktadır (Smith, 1988: 9)

Şirket faaliyetleri kapsamında daha etkin bir etik yapının geliştirilmesi için uğraş verilirken mükemllik umut edilmemelidir. İnsan ilişkilerinin söz konusu olduğu durumlara benzer şekilde, şirketlerin de işin içine girdiği belli koşullarda hiçbir şey tam anlamı ile en iyi olmayacaktır. Böyle bir durum ise hayal kırıklığı ve olayı hafife alma gibi bir sonuca yol açmamalıdır. Tam aksine güçlü bir şirket kültürünün kazandıracağı uzak görüşlülük, şirket faaliyet ve uygulamalarının geliştirilmesi yönünde harcanacak çabalar için gerekli mücadele güç ve azmini sağlayacaktır.

IV. SONUÇ.

Uzun vadede bir kuruluşun toplumda kabul görmesi, göstereceği "tutarlı etik tavır" ile yakından ilintilidir. Tutarlı etik tavır; müşterinin, tekrar tekrar şirket kapısına çekilmesinde etkili olacak, böylece toplam kalitenin en önemli amaçlarından birisi olan müşteri tatmini sağlanabilecektir.

Şirket yönetimlerinde gerçekleştirilecek etkin bir liderlik, özel girişim ruhunu destekleyecek ve yüceltecek en mükemmel yoldur. Bu türden bir liderliğin temelinde ise, "etik öğesinin, zorlu bir yarışmanın egemen olduğu global ekonomik düzen çerçevesinde şirketlerin sığa çıkma ve karlılığını sağlamada stratejik bir etken olduğu gerçeği yatmaktadır.

Drucker'in belirttiği gibi, bir insan ne kadar bilgili, ne kadar parlak zekalı ve de ne kadar başarılı olursa olsun; eğer karakter ve tutarlılıktan yoksun ise, insana-işletmenin en değerli varlığı olan insana-zarar verecektir. Bu durum ise performans ve şirket iklimini olumsuz yönde etkileyecektir (Drucker, 1973: 462). Bu açıdan, üst düzey yöneticiler etik yapının geliştirilmesi ve doğru etik tavrın yerleştirilmesinde önderlik etmek durumundadırlar. Bir atasözümüzün değindiği gibi "balık baştan kokar."

SUMMARY

Effective management in corporations can be achieved through a new concept so called "Total Quality Management," which requires the existence of an ethical infrastructure within the organization. The question of ethics in business conduct has become one of the most challenging issues confronting the corporate community in this era. There is an increasing discussion and growing number of programs despite that there are no precise ways to measure the end results to make corporate ethics work. Leading arguments in relation with the correlation of ethical structure and quality are; the role of top management, importance of codes (to clarify the expectations), the process of implementation (to make ethics work), and the involvement and commitment of personnel at all levels. Basic to an effective management (and leadership) is the insight that corporate ethics is a strategic key to survival and profitability in this time of fierce competitiveness in a global economy.

KAYNAKÇA

BLAKE Robert R & Mouton, Jane S.; **The Managerial Grid III. The Key to Leadership Excellence**. Gulf Publishing Co. Houston. 1987.

KLEINFIELD, Sonny.; **Staying at the Top. The Life of a CEO**. NAL Books. New York. 1986.

DRUCKER, Peter.; **Management**. Newyork, N.Y. Harper & Row. 1973.

DAVIS Louis E.& CHERNS. Albert B.; **The Quality of Working Life.**

Volume One: Problems, Prospects, and the State of the Art. The Free Press. New York. 1975.

LEVERING, Robert.; **A Great Place to Work. What Makes Some Employers So Good (and Most So Bad).** Random House. New York. 1988.

SHAPERO, Albert.; **Managing Professional People Understanding Creative Performance.** The Free Press. New York. 1988.

.....**TOBB Türkiye İktisat Gazetesi.** Yabancı Düşmanlığı'nın Yeni Merkezi Uzakdoğu. 21 Aralık 1992.

BARRA, Ralph.; **Putting Quality Circles to Work.** McGraw-Hill Book Company. USA.1989.

DEAL, Terrence E. & KENNEDY, Allen A.; **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.** Addison-Wesley Publishing Co. Inc. 1987.

FORSHA, Harry, I.; **The Pursuit of Quality Through Personel Change. Part 2.** Quality Progress. Şubat 1992.

ĞITLOW, Howard S.&GITLOW, Shelly.; **The Deming Guide to Quality and Competitive Position.** Prentice-Hall, Inc. U.S.A. 1987.