

## BANKALARDA ÇALIŞAN PERSONEL ARASINDA YAŞANAN REKABET ALGISI İLE İŞ ETİĞİ ALGISININ ETKİLEŞİMİ

Tahir YEŞİLADA,\* İlnur YENİÇERİ\*\*

### ÖZ

Küreselleşme, gelişen teknoloji, değişen istek ve ihtiyaçlar ile birlikte özellikle örgütlerde yaşanan dönüşüm, son yıllarda iş gücü profiline de değişmesine neden olmuştur. Şirketlerin kâr ve verimlilik amaçlarına odaklı çalışan tipi yaratmaları, çalışanlar arasındaki rekabeti körüklemiştir. Bu çalışmada, finans sektörünün en önemli unsurlarından olan bankaların çalışanları arasında yaşanan rekabetçi tutum algısı ile rekabetçi ortamlarda çalışanlarda ve yöneticilerde iş etiği algısının ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bilgilere göre, sağlıklı ve iyi yönetilen rekabetin çalışanlara ve bankaya fayda sağladığı, aşırı rekabetin ise takım ruhunun bozulmasına, verimsiz çalışanlara ve dolayısıyla da verimsiz bankaya neden olduğu görüşünün hâkim olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Bankacılık Sektörü, Çalışanlar Arası Rekabet, Rekabet, İş Etiği.*

**JEL Kodları:** *M12, M14, G21*

## THE INTERACTION BETWEEN COMPETITION PERCEPTION AND BUSINESS ETHICS PERCEPTION AMONG BANK STAFF

### ABSTRACT

Globalization, new technologies, changing human desires and needs have contributed to a transformation in organizations, resulting in a change of work force profile in recent years. The emergence of a profit and efficiency focused organizational setting has fueled competition among employees. In this study, the direction of perception of business ethics in the employees and managers was investigated with the perception of competitive attitude among the employees of the banks which are the most important elements of the financial sector. Research has suggested that a healthy and well-managed competition is beneficial both for the employees and for the banks although excessive competition causes deterioration of team spirit, inefficient employees and thus inefficiencies in bank performance.

**Keywords:** *Banking Sector, Business Ethics, Competition, Competition among Employees.*

**JEL Codes:** *M12, M14, G21*

### GİRİŞ

Günümüzde, güçlü rekabet ortamında üstünlük elde etmek adına, temel ekonomik endişelerle hareket eden işletmeler, globalleşen ekonomi ile birlikte, daha önceki oluşumlarından farklı bir iş gücü yapısı ortaya koymaktadırlar (Kart, 2011). Bu yeni çalışan tipi işini kaybetmemek adına, aşırı iş yükü, esnek çalışma koşulları ve teknolojik yeniliklere ayak uydurarak, sürekli kendini geliştirme zorunluluğu ile çalışanlar arası rekabeti sürekli kılmaktadır.

\* Lefke Avrupa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Lefke, E posta: [tyesilada@eul.edu.tr](mailto:tyesilada@eul.edu.tr) <http://orcid.org/0000-0003-4697-4372>

\*\* Lefke Avrupa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Lefke, E-posta: [ilyeniceri@gmail.com](mailto:ilyeniceri@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0002-7585-1251>

## **KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi**

Bankacılık sektöründe çok daha fazla hissedilen çalışanlar arası rekabet, yönetim tarafından da desteklendiğinde, rekabet duygusunun aşırıya kaçmasına neden olabilmektedir (Leovaridis ve Cismaru, 2014).

Aşırı rekabet duygusu sonucunda çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmakta, ekip halinde bir çalışma ortamı yaratılamamakta ve iletişim koparak stres ve baskı artmaktadır.

### **LİTERATÜR TARAMASI**

Genellikle idareciler, örgütlerde çatışmaların yaşanmadığına inanıp, bu şekilde bir tutum sergilemekte ve çalışanlar arasındaki tezatlıkları görmezden gelmektedirler. Çatışmaların çözülmesinde iki önemli yol izlenebilmektedir. Birincisi, çalışanların birbirleri ile konuşarak ve birbirlerini dinleyerek konuyu çözüme kavuşturmaları, ikincisi ise yöneticilerin durumu kontrol altına alıp, tecrübeleriyle çalışanları ikna ederek, bir karara varmalarını sağlamalarıdır. Üst yönetim problem çözücü ve sonuç odaklı olmalı, çalışanlara mantıklı bilgiler vererek onları ikna edip, etkileyebilmelidir (İmirlioğlu, 2005).

Üst yönetimin, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalara ilişkin formülü, başlıca kurallar belirleyerek, personel arasındaki rekabeti olumlu yönde etkilemek, durumu iş birlikçi çalışmaya dönüştürmek, personelin, takım çalışmasına yatkın, etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak olmalıdır. İşletmeler bu şekilde hem çalışan performansının arttığını hem de şirket verimliliğinin arttığını izleyebileceklerdir (İmirlioğlu, 2005).

Çatışmaların çözülmesinde yöneticilerin belirleyecekleri temel hedefler; kişiler arasında olumlu rekabeti artırmak ve bireyler arasında işbirliğini sağlayarak takım çalışmasına gitmek olmalıdır. Böyle bir tutum, işletmede kişilerin performansını yükseltmekte ve dolayısıyla işletmenin verimliliğini artırmaktadır.

İskoçya'da Nisan 2005 – Eylül 2008 dönemini kapsayan ve 64 optometrist üzerinde yapılan gözlem araştırmasında, çalışanların birbirlerinin yokluğu durumunda işbirlikçi mi yoksa rekabetçi mi davrandıkları konusu araştırılmıştır. Optometristler firmada tek başlarına veya iki kişi şeklinde çalıştıklarından, tek ve çift çalışan personeller ayrı ayrı gözlemlenmiştir. Tek başına çalışan optometristler için herhangi bir şekilde işbirlikçi veya rekabetçi halinde olma durumu gözlemlenmezken, iki kişi birlikte çalışan optometristlerde, birinin yokluğu durumunda, diğerinin randevuları iptal ettiği, iş yükünün arttığı ve firmanın zarara uğradığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda, optometristlerin işbirlikçi duygusu ile çalışmalarını firmaya fayda sağlarken, rekabetçi duygusu ile çalışmalarını da firmanın verimsiz olmasına sebebiyet vermiştir (Barmby, Sessions ve Zangelidis, 2016).

Amerika'da gerçekleştirilen deneysel bir çalışmada, örgütlerde, çalışanlar arası rekabetin rolünü araştırılarak, tersi durumda, yani işbirlikçi hareket olgusunun desteklenmesi halinde, takım çalışmalarında nasıl bir performans sergileneceği konusunda çalışma yapılmıştır. Araştırmacı, örgütlerde iç rekabeti, çalışanlar arasında nasıl motive edici bir araç olarak kullanabileceği konusuna da çalışmasında yer vermiştir. Sonuç olarak, çalışanlar arasında rekabet edilebilirliğin teşvik edilmesi ve yönlendirilmesinin örgüt performansında önemli rol oynayacağını ve rekabetin çalışanlar

için motive edici bir unsur olabilmesi için de maddi teşviklerin artırılması gerektiğini belirlemiştir (Luft, 2016).

İş yerinde çatışma ve rekabet başlıklı bir yazında ise yazar, hastanelerde, hemşireler arasında yaşanan rekabetin çatışmaya dönüşmemesi için nasıl davranılması gerektiğini, artık iş yerlerinin rekabet ortamlarından beslendiğini, çalışanların bunu birbirlerine itiraf etmeseler dahi her zaman bir rekabet ortamı olduğunu ve ilişkilerin iyi yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Empati, karşılıklı saygı, çatışmayı kabul ederek çözümler aramak, rekabet olduğunu bilerek konuşmaları o yönde gerçekleştirmek ve gerçekleştirilecek beklentilerle hareket etmenin, çalışanlar arasındaki rekabeti iyi bir performansa dönüştürebileceğini savunmaktadır (Vestal, 2006).

Amerika'da medikal sektörde en az 10 yıldır çalışan 158 adet satış personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, rekabetin niteliğinin ve rekabetçi psikolojik ikliminin, kişisel hedef seviyeleri ve satış performansları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Makalede, çalışanların yüksek rekabet niteliğine sahip olmaları ve aynı zamanda örgüt içerisinde de rekabetçi bir ortam algılamaları durumunda yüksek kişisel hedefler belirledikleri, çalışanların düşük rekabet niteliğine sahip olmaları durumunda ise örgüt ortamı ne olursa olsun düşük hedefler belirledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca personelin kişisel hedef belirleme seviyelerinin güçlü bir şekilde kişisel performansları ve satış performansları ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Makalede teorik ve pratik olarak bu etkiler tartışılmış, yapısal rekabet, rekabetin niteliği ve rekabetçi psikolojik iklimin kavramsal gelişiminden bahsedilmiştir. Sonuç olarak örgüt içinde yüksek rekabet algılandığında rekabetin niteliği hedef seviyesi ile anlamlı ilişkili, düşük rekabet algılandığında ise anlamsız ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde satış personeli rekabetçi ise hedef seviyesi ile rekabet ortamı da anlamlı ilişkili olduğu belirtilmiştir (Brown, Cron ve Slocum, 1998).

Bilgi teknolojileri sektöründe çalışan 1388 birey üzerinde yapılan bir çalışmada, örnekleme oluşturan gruba web anketi e posta olarak gönderilmiş, 3 hafta gibi bir süre zarfında haftada 2 kez hatırlatma maili gönderilerek veri toplanmıştır. Çalışmaya göre 916 bireyden geri dönüş sağlanmıştır. Bu makalede, rekabetin kişisel ve örgütsel faydaları önemli bir tartışma konusudur. Çalışanların çevreye uygun bakış açısı benimsemiş olmasının, rekabetin niteliğini ve rekabet ortamını nasıl etkilediği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Çalışma ortamının rekabetçi oluşunun, hem kişisel rekabet seviyesini hem de çalışma grubunun rekabet seviyesini etkileyen bir değişken olduğuna yer verilmiştir. Rekabet ortamının etkisinin, rekabetin niteliği ve ortamın dört bileşeni olan; işe bağlılık, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve görev performansı seviyelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak kişisel rekabet niteliğinin düşük olmasının, rekabet ortamını da negatif olarak etkilediği sonucuna varılmaktadır. Araştırmaya göre psikolojik rekabet ortamı, yüksek stres ortamı ve rekabetin niteliğinin seviyesi ile ilişkili iken, görev performansı ile direk ilişkili değildir. Bulgulara göre, yöneticilerin rekabet ortamını önerirken ve desteklerken ihtiyatlı davranmaları gerektiği tespit edilmiştir. Çalışmada, rekabetin rolünün iş yerinde ağırlıklı olarak iki görüşe hâkim olduğu, bunlardan ilki ve çoğunluğun da inandığı görüş olan, iş yerinde rekabetin örgütün kazançlarını ve kısmı olarak da iş performansını geliştirdiği görüşüdür. Rekabetin, çalışanların en iyisini yapmalarını sağladığına inanmaktadırlar. İkinci görüş ise rekabetin

## KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi

sağlıksız olduğu yönündedir. Bu bakış açısı rekabet negatif davranışlara yol açtığını iddia etmektedir. Çalışanların performansı zayıflattığını ve başarısız olduklarında da iş yerinin çıkarlarının azaldığını savunmaktadır. Dahası bu görüş savunanlar araştırmaya göre rekabetin performansı artırmadığına yönelik kanıt sağlamış, rekabetin iyi veya kötü olarak açıklanması yerine, etkileşimli bir bakış açısı getirerek, çalışanın karakteristik özelliklerine ve çevre ile olan duruma göre rekabetin etkilerinin değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Çalışanlar çevre ile uyumlu ise rekabetin etkisini ölçmek için rekabetin niteliği ve rekabet ortamı arasındaki etkileşimi araştırmak gerektiği görüşündedirler. İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, stres, işe bağlılık ve görev performansı ile kişinin rekabetçi oluşu ve ortam rekabetinin artması veya azalması durumunda bu değişkenlerin nasıl etkilendiği çalışmada araştırılan diğer konular olmuştur (Fletcher, Major ve Davis, 2007).

İş yaşamında rekabetin doğru yönetilmesi, verimlilik, performans ve üretkenliği olumlu yönde etkilemektedir. Ancak aksi durumda, çalışanlar arası yönetilemeyen ve maruz kalınan aşırı rekabet ortamı, diğer bir önemli konu olan iş etiğinin gündeme gelmesine sebebiyet vermektedir. Yönetimlerin rekabet ortamlarını destekleyici faaliyetleri, aşırı baskı ve stres sonucunda çalışanlar arası iletişimin bozulması ve takım halinde çalışmamanın getireceği başarısızlık korkusu çalışanları iş etiğine uymayacak davranışlara itebilecektir.

İş yaşamındaki küresel ve ulusal etik tarihi, herhangi bir organizasyonun veya işletmenin yanı sıra, iş etiğinin medeniyetin doğal bir sonucu olarak ortaya çıktığını açıkça belirtmiştir. Toplumsal, politik ve ekonomik alanlardaki ilerleme ve düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte, iş etiği dünyayı etkilemekte ve yapılandırmaktadır (Weiss, 2006).

İş etiği, hak ve yanlışların ahlak standartlarına odaklandığı, işletmeler, organizasyonlar ve insan davranışları için uzmanlaşmış bir çalışmadır (Velasquez, 2012).

İş etiği, iş dünyasında davranışa rehberlik eden ilke, değer ve standartları içermektedir. İlkeler, evrensel ve mutlak olan davranışlar için özellikli ve yaygın sınırlardır. Etik değerler, toplumsal olarak bütünlüğü, hesap verilebilirliği ve güvenliği yürürlüğe koyan normları geliştirmek için kullanılır (Fraedrich, Ferrell ve Ferrell, 2011).

İş etiği, toplum yaşantımızda uygulanan etiğin bir biçimidir ve ahlakın doğru ve yanlış üzerine uzmanlaşmış bir çalışmadır. Bu da etik normların iş dünyasında yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Cavico ve Muftaba, 2005).

İş dünyasının başrol oyuncularını, bitmek bilmeyen istekleri ile tüm anlayışları hiçe sayarak pazar pozisyonu almak veya mevcut durumlarını korumak gayreti içerisinde. Bu durum işletmelerin etik anlayışlarının günden güne yıpranmasına neden olmaktadır. İşletmeler devamlılıklarını sağlayabilmek adına, her geçen gün daha kaygan bir zemin haline gelen pazarda, ayakta durabilmek ve iş etiğini içselleştirebilmek için çeşitli yaklaşımlar geliştirmektedirler (Bektaş ve Köseoğlu, 2008).

İş etiği, Milton Friedman ile Keith Davis'in tartışmaları ile gündeme gelmiştir. Davis'e göre, iş âlemi sadece kârlılığı değil, aynı zamanda sorumluluğu da kucaklaması gerekirken, Friedman ise etiğin, iş dünyasının otoritesi altında olmadığını savunmaktadır.

Friedman iş dünyasının tek yasal rolünün, pay sahiplerine kâr sağlamak olduğunu savunarak kendi çıkarları için etik görüşlere dayanmanın, etiği gerçek amacından saptırdığını öne sürmektedir (Bektaş ve Köseoğlu, 2008 ).

İş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara kılavuzluk eden etik norm ve standartların toplamı iş etiğidir. İş etiğini açıklamaya çalışan tüm tanımlar, belirli bir durumdaki “yanlış ve doğru”nun ne olduğu konusunda var olan prensipleri, standartları ve etik normları içine almaktadır. Özellikle bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil, kitle iletişim araçlarını, menfaat gruplarını ve örgütleri de içine alan toplum tarafından belirlenmektedir. Bu ölçümler, örgütlerin dinamiklerinin toplum tarafından kabulünü veya reddini etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2003’den aktaran Bektaş ve Köseoğlu, 2008).

Tüm bu tanımlardan iş etiğinin, işletmelerde önemli bir role sahip olduğu, iş yasaları ve ilkeleri ile belli çıkar gruplarına avantaj sağlamanın kontrol altına alındığı ve bunun başkalarına zarar verdiği ilkelerle açıklığa kavuşturulduğunu göstermektedir (Jennings, 2009).

Sivas’ta özel ve kamu bankalarında yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların iş etiğine ilişkin tutum ve davranışları ortaya koyulmaktadır. İş etiğine ilişkin literatür taramasından sonra “iş etiğine yönelik tutum ve davranışlar” ölçeği (Attitude Towards Business Ethics Questionnaire) (ATBEQ) ve Bankacılıkta Etik soruları kullanılmıştır. Veriler istatistik programıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucu olarak farklı bankalara ait çalışanların genel iş etiğine ve bankacılıkta etiğine yönelik tutum ve davranışları ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, gelir düzeyi, çalıştıkları sektör ve çalışma süreleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Erturhan, 2011).

Bankalarda çalışanlar arası rekabetin kıyasıya yaşandığı, çalışanların iş etiğine yönelik tutum ve davranışlarına ilişkin veriler anket yolu ile toplanarak analiz edilmiştir. Kamu ve özel bankalarda yapılan araştırmaya ilişkin yöntem, model, örneklem, ölçek ve hipotezler ikinci bölümde, analiz ve bulgular üçüncü bölümde ve sonuç ile önerilere ilişkin yazın da dördüncü ve beşinci bölümde anlatılmaktadır.

## **BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada KKTC’de bulunan kamu ve özel bankalarda çalışan personelin, birbirleri arasında yaşanan rekabetin boyutu ve rekabetin yoğunluğu ile birlikte çalışanlarda iş etiğine yönelik tutum ve davranışları, iş etiği ölçeği (ATBEQ) ve rekabetçi tutum ölçeği (RTÖ) beşli Likert ile web anketi yoluyla sorgulanmıştır. Ayrıca ankette bir de açık uçlu soru sorulmuş ve bireylerden görüş alınmıştır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

KKTC’de tüm banka personeli sayısı, yani çalışma evreni 3.100 kişidir. Buradan kolayda örnekleme yapılarak 7 banka haricindeki 16 bankaya web anketi e posta şeklinde gönderilerek ulaştırılmıştır.

Ülkemizdeki bankacılık sektörü, iki adet kamu bankası, on altı adet özel banka ve beş adet de şube bankasından oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yolu ile hareket

## **KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi**

edildiğinden, web anketi bu bankaların insan kaynakları birimlerine iletilmiş, uygun gören 14 banka personeline dağıtmış, ancak anketi doldurmalarını zorunlu kılmamıştır. Bu sebeple toplam olarak 263 banka personelinden geri dönüş alınmıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Veri toplama süresi boyunca çeşitli banka yöneticileri ile de bir araya gelindiğinden, araştırmanın sorunsal ve amacı ile ilgili görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Görüşme notlarına çalışmanın çerçevesi içerisinde öneriler kısmında yer verilmiştir.

Araştırmada banka personelinin demografik yapısına ilişkin sorular da sorulmuş ve özet yapıyı gösterir bilgiler üçüncü bölümde sunulmuştur. Çalışmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H0: Çalışanlar arası rekabet algısı ile iş etiği algısı arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanlar arası rekabet algısı ile iş etiği algısı arasında ilişki vardır.

### **Araştırma Analizi ve Bulgular**

#### **Demografik Bilgiler**

Araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme ile ilgili demografik veriler Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1'den de görüldüğü gibi örneklemin % 62,7'si kadın, % 37,3'ü erkek, % 65,4'ü evli, yaklaşık % 57'si üniversite, % 26'sı ise yüksek lisans eğitime sahip iken, bankacılık sektöründe çalışanların gelir düzeyinin % 30,4'nün 5.000,00 TL ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Ayrıca yine Tablo 1'de örnekleme oluşturan banka personelinin, bankada hangi pozisyonda görev yaptığı sorusundan hareketle derlenen veriler de görülmektedir. Buna göre; örnekleme giren bireylerin %33,6'sının operasyon, %29,4'ünün pazarlama biriminde çalıştığı, %12,6'lık kısmının ise yönetici pozisyonunda olduğu, %9,9 oranındaki kısmın işede görev yaptığı, %8,4'lük kısmın ise denetim pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Sektörde çalışanların yaş ortalaması, aynı iş yerindeki çalışma süreleri ile toplam çalışma sürelerine ilişkin ortalamaları gösterir veriler Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'den de okunabileceği üzere, sektörün yaş ortalaması 35,05'dir. Örnekleme konu bireylerin aynı iş yerinde çalışma süresi ortalaması 7,46 yıl ve çalışanların toplam çalışma süreleri ortalaması ise 11,43 yıldır.

**Tablo 1: Örneklem Demografik Özellikleri**

| Cinsiyet (%) |              |              | Medeni Hal (%) |              |              |                  |             |
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|------------------|-------------|
| Kadın        | Erkek        |              | Bekâr          | Evli         |              |                  |             |
| 62,7         | 37,3         |              | 34,6           | 65,4         |              |                  |             |
| Eğitim (%)   |              |              |                |              |              |                  |             |
| Lise         | Ön Lisans    | Üniversite   | Yüksek Lisans  | Doktora      |              |                  |             |
| 15,2         | 1,9          | 56,5         | 25,6           | 0,8          |              |                  |             |
| Gelir (%)    |              |              |                |              |              |                  |             |
| 2000-2500 TL | 2501-3000 TL | 3001-3500 TL | 3501-4000 TL   | 4001-4500 TL | 4501-5000 TL | 5001 TL ve üzeri |             |
| 15,2         | 14,1         | 12,9         | 9,9            | 9,9          | 7,6          | 30,4             |             |
| Pozisyon (%) |              |              |                |              |              |                  |             |
| Operasyon    | Pazarlama    | Yönetici     | Denetim        | Gişe         | Hukuk        | İK               | Bilgi İşlem |
| 33,6         | 29,4         | 12,6         | 8,4            | 9,9          | 1,5          | 3,1              | 1,5         |

**Tablo 2: Bazı Demografik Değişkenlerin Ortalamaları**

| Faktör                         | Ortalaması |
|--------------------------------|------------|
| Yaş                            | 35,05      |
| Aynı İş Yerinde Çalışma Süresi | 7,46       |
| Sektörde Toplam Çalışma Süresi | 11,43      |

### Rekabetçi Tutum - İş Etiği Algısı İlişkisi

KKTC’de banka çalışanlarının rekabetçi tutum algısını belirlemek için, 263 adet çalışana yöneltilen 23 adet önerme için 1 ile 5 arasında verilen değerlerin genel ortalaması hesaplanmıştır. Değişkenler en yüksek ortalamaya göre sıralanarak Tablo 3’de sunulmuştur. Çalışanların rekabetçi tutum algısı ile ilgili olarak aşağıdaki tablodan da görülebileceği üzere, “Katıldığım yarışmalarda sonuçlar ilan edileceği zaman heyecanlanırım.” Değişkeni 3,99 ortalama ile yarışmanın söz konusu olduğu ortamlarda, çalışanlar için yarış sonuçlarının ne kadar önemli olduğunun, başkalarını geçme ya da hedefe ulaşma motivasyonu ile çalışana verdiği başarıma güdüsünün hazzını ortaya koymaktadır. “Kazanmak her zaman kaybetmekten iyidir.” Değişkeni ise 3,62 ortalama ile banka çalışanlarının kazanma güdüsü ile hareket ettiği görülmektedir.

**KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi**

**Tablo 3: Banka Personelinin Rekabetçi Tutum Algısı**

| Değişkenler   | Aritmetik Ortalama |
|---|--------------------|
| Katıldığım yarışmalarda sonuçlar ilan edileceği zaman heyecanlanırım.   | 3,99               |
| Kazanmak her zaman kaybetmekten iyidir.   | 3,62               |
| Yaptığım her şeyde mükemmel olmayı isterim.   | 3,58               |
| Arkadaşlarımla cevaplayamadığı soruları ben cevaplamak isterim.   | 3,45               |
| Çevremdeki kişilerin benden daha başarılı olmaları beni kıskandırmaz.   | 3,35               |
| Diğer insanlardan üstün olmak benim için önemli değildir.   | 3,33               |
| Rakiplerimi yenmekten hoşlanırım.   | 3,30               |
| Rakiplerimi alt edemesem de üzülmem.  | 3,30               |
| Bir ödül ya da oyun kazandığımda bu, benim diğerlerinin arasında en iyisi olduğum anlamına gelir. Adil olan en iyi olanın kazanmasıdır. | 3,29               |
| Her zaman diğerlerinden daha iyi olmak isterim.   | 3,24               |
| Başkalarıyla rekabet kişinin asıl amaçlarına ulaşmasını engeller.   | 3,22               |
| Yarışmanın söz konusu olduğu durumlarda daha başarılı olurum.   | 3,08               |
| Bir hedefe ulaşmak için birisiyle rekabet ettiğimde tek başıma yaptığımdan daha iyi sonuç alırım.                                       | 3,07               |
| Yenmek benim için önemli değildir.  | 2,87               |
| Sınavlardan hep 100 almak isterim, çünkü bu alınabilecek en yüksek puandır.   | 2,78               |
| Sınav sonuçları ilan edildiğinde kaçınıcı olduğum benim için önemli değildir.   | 2,77               |
| Sınavlardan önce belirli bir not hedefim yoktur.  | 2,71               |
| Mükemmelle ulaşmak benim için önemli değildir.  | 2,68               |
| Hayattaki amaçlarımdan biri her zaman başkalarından daha başarılı olmaktır.   | 2,62               |
| Sınavlardan hep 100 almak isterim çünkü bu, diğerlerinden daha iyi olduğum anlamına gelir.  | 2,60               |
| İşte ve oyunda kazanmak benim için önemli değildir.   | 2,58               |
| Sınavlardan beklediğim notu almak benim için önemli değildir.   | 2,29               |
| Kendimi başkalarıyla kıyaslama eğilimindeyim.   | 2,29               |

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Yine KKTC'de banka çalışanlarının iş etiği algısını belirlemek için, 263 adet çalışana yöneltilen 23 adet önerme için 1 ile 5 arasında verilen değerlerin genel ortalaması hesaplanmıştır. Değişkenler en yüksek ortalamaya göre sıralanarak Tablo 4'de sunulmuştur. Ölçekte yer alan ilk on altı soru kurumda hem görünen uygulamaları (örneğin, çalışılan kurumda etik çalışmalarından sorumlu bir üst düzey yöneticini bulunup bulunmaması veya kurumda iyi verilmiş etik kararlar için herhangi bir ödülün bulunup bulunmaması gibi) hem de görünmeyen, örtülü uygulamaları (örneğin, üst yönetim kurumunda dürüstlük üzerine kurulu bir kültürün geliştirilip geliştirilmemesi veya kurumda uygun davranışın ne olduğuna yönelik ortak bir anlayış ve değerler sistemi olması) yansıtan ifadelerden oluşmaktadır. Bir kurumda etiğin örtülü olarak kurumsallaşması, etik davranış ve uygulamaların o kurumun kültürüne işlenmiş olması anlamına gelmektedir. Kurumda üstler ve astlar arasında açık iletişimin olması, yöneticilerin etik davranışları ile çalışanlarına liderlik etmesi örnek olarak verilebilir. Etiğin açık kurumsallaşması ise; bir kurumda etik ilke ve değerlerin kuruma gömülü olmasının yanında yönetimin etik eylem ve davranışları ciddiye aldığı uygulamalarla ve yazılı belgelerle çalışanlara aktarılmasında önem taşımaktadır. Etiğin açık kurumsallaşması



### Tahir Yeşilada ve İlnur Yeniçeri

formlarından biri olan etik kodlar, çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgelerdir.

Örtülü kurumsallaşma soruları 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15,16; açık kurumsallaşma soruları ise 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 14'dür.

Sonraki yedi soru ise farklı kültürle ait katılımcıların etik yaklaşımlarını ölçmek için oluşturulmuş ve katılımcıların iş etiğine olan genel yaklaşımlarını içeren ifadelerden oluşturulmuştur.

Çalışanların iş etiği algısı ile ilgili olarak aşağıdaki tablodan da görülebileceği üzere, ilk dört soru örtülü kurumsallaşmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla bankalarda etiğin örtülü olarak kurumsallaştığı etik davranış ve kuralların kurum kültürüne işlediği görülmektedir.

**Tablo 4: Banka Personelinin İş Etiği Algısı**

| Değişkenler  | Aritmetik Ortalama |
|--|--------------------|
| Kurumumda, çalışanlar arasında kurumun etik itibarını korumaya yönelik sorumluluk duygusu vardır.  | 3,69               |
| Üst yönetim, kurumun başarısı için etik davranışın (yasalara uymanın ötesinde) vazgeçilmez olduğuna inanmaktadır.  | 3,64               |
| Üst yönetim, kurumumda dürüstlük üzerine kurulu bir kültür geliştirmiştir.   | 3,64               |
| Üst yönetim, kurumumuzun toplumun genel refahını ve hayat kalitesini yükseltmeye yardımcı olması gerektiğine inanmaktadırlar.                              | 3,40               |
| Kurumumda iyi verilmiş etik kararlar için herhangi bir ödül yoktur.  | 3,38               |
| Üst yönetim etik eğitim programlarını düzenli olarak değerlendirir.  | 3,37               |
| Kurumumda uygun davranışın ne olduğuna yönelik ortak bir anlayış ve değerler sistemi vardır.   | 3,31               |
| Üst yönetim, çalışanlarının etik dışı ya da yasa dışı verdiği kararlarla ilgili olarak sorumluluk almaktadır.  | 3,23               |
| Çalıştığım kurumda kötü yönetim uygulamalarını engellemek için güçlü bir etik kültürü yaratmaya yönelik eğitim programları vardır.                         | 3,23               |
| Üstler ve astlar arasında etik çatışma ve ikilemler açıkça tartışılabilir.   | 3,13               |
| Çalıştığım kurumda bazı çalışanların şüphe uyandıran bir takım davranışlarına izin verilmektedir, çünkü örgüt hedeflerini gerçekleştirmede başarılıdırlar. | 2,57               |
| Çalıştığım kurum, etik konularıyla ilgilenen bir etik komite ya da takıma sahip değildir.  | 2,38               |
| Çalıştığım kurumda etik çalışmalarından sorumlu bir üst düzey yönetici bulunmamaktadır.  | 2,37               |
| Çalıştığım kurum etik denetimden düzenli olarak geçmemektedir.   | 2,32               |
| Üst yönetim, etik eğitim programlarında yer almamaktadır.  | 2,31               |
| Kurumum etik standart ve politikaların etkin olarak paylaşıldığı bir eğitim programına sahip değildir.   | 2,30               |
| Uzun vadede etik, iyi iş yapmaktır.  | 3,64               |
| Sıradan bir yönetici iki etik standarda sahiptir: Biri özel hayatı, diğeri de iş hayatı ile ilgili etik standartlarıdır.                                   | 3,60               |
| Etik ile ilgili konularda doğru olanı bilmek, doğru olanı yapmaktan daha kolaydır.   | 3,56               |

**KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi**

|  |      |
|--|------|
| İş dünyasında etik kararlar vermek, yüksek düzeydeki rekabet baskısı yüzünden zordur.            | 3,21 |
| Bir yönetici, ülkenin yasal düzenlemelerine bağlı kaldıkça etik davranmış olmaktadır.            | 3,09 |
| Yöneticinin en önem verdiği konu kar elde etmek olduğu için etik, ikinci derecede öneme sahiptir | 2,77 |
| Hem etik olmak hem de karlı olmak birlikte yürümektedir.   | 2,71 |

Ölçek değerleri: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

**Regresyon Analizi**

Çalışanlar arasında yaşanan rekabetçi tutum algısı ile iş etiği algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5'de özet şekliyle sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre araştırma modelinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu F testi sonucunda anlaşılmaktadır (F=11,466, R<sup>2</sup>=0.042, p=.001<.05). Bu modele göre, bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimin sadece % 4,2'lik kısmını açıklayabilmektedir.

Çalışanlar arası rekabet algısı ile iş etiği algısı arasında analiz sonucunda,

$$\text{İş Etiği Algısı} = 2,517 + 0,185 * \text{Çalışanlar Arası Rekabet Algısı}$$

şeklinde regresyon denklemi oluşturulmuştur. Buradan hareketle, çalışanlar arasında herhangi bir rekabet algılanmaması durumunda iş etiği algısının var olduğu ve çalışanlar arası rekabetin iş etiği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar arası rekabet algısının artması durumunda iş etiği algısı da 0,185 oranında artış gösterecektir.

İki algı arasındaki korelasyon da pozitif yönde ve 0,20 olup ilişkinin varlığını ve yönünü doğrulamaktadır.

**Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model                    | Katsayılar                  |               |                           |          |            |            |       |       |
|--------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------|----------|------------|------------|-------|-------|
|                          | Standartlaşmamış Katsayılar |               | Standartlaşmış Katsayılar | T değeri | Anlamlılık | Korelasyon |       |       |
|                          | B                           | Standart Hata | Beta                      |          |            |            |       |       |
| Sabit                    | 2,517                       | 0,167         |                           | 15,040   | 0,000      |            |       |       |
| Çalışanlar Arası Rekabet | 0,185                       | 0,055         | 0,205                     | 3,386    | 0,001      | 0,205      | 0,205 | 0,205 |

**Araştırmanın Kısıtları**

Bankacılık sektöründe çalışanlar arası rekabetin iş etiği ile etkileşimi araştırılırken bazı kısıtlar göz önüne alınmıştır. Çalışanların iş memnuniyeti, örgütsel bağlılıkları, stres ve görev performansı gibi etkenlerin bağımlı veya bağımsız değişken üzerindeki etkileri araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmanın çerçevesi, çalışanların rekabetçi tutum algıları ve iş etiği algıları ile sınırlı tutulmuştur.

Daha sonraki çalışmalara ışık tutması açısından, kısıtların da bağımlı değişken ile olan ilişkileri ölçülebileceği gibi, çalışanlar arasında gözlemlenen kıskançlık ve/veya çekememezlik algısının, kişilerin ne kadar kıskanç olduğu ve çalışma ortamı ile etkileşimi, ayrıca bu doğrultuda bağımlı değişken iş etiğinin bu algıdan nasıl etkilendiği yeni bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkabilecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

### Banka Yöneticilerinin Sektör, Rekabet ve İş Etiği Konularındaki Söylemleri

Araştırma süresince anketlerin banka çalışanlarına ulaştırılması aşamasında bazı bankaların yöneticileri ile de görüşme fırsatı elde edilmiştir. Görüşmeler sırasında, üst yönetime de araştırma konusu hakkında ne düşündüğü sorulmuş, elde edilen görüşme notları aşağıda derlenerek sunulmuştur.

Kamu bankası üst yöneticileri ile yapılan görüşmede;

KKTC bankacılık sektörünün yıllar itibariyle yapısının çok değiştiği, şube bankalarının da varlığı ile agresif ve rekabetin arttığı bir sektör haline dönüştüğü ifade edilmiştir. Aşırı girişimci bankaların rekabeti iyi yönetememesi durumunda, personelinin hedef baskısı, stres, performans gibi etkiler sonucunda etik dışı davranışlara kolayca yönelebileceğinin aşikar olduğu, bu konuda motivasyonun da çok önemli olduğu, ayrıca bankaların agresif tutumlarının sonucu olarak, KKTC Merkez Bankası raporlarından da anlaşılabilir üzere TGA (tahsili gecikmiş alacaklar) oranının arttığı belirtilmiştir. Aşırı yoğun baskı, satış hedefleri, yüksek performans talepleri, daha çok kitleye ulaşmak adına pastadan daha çok pay alabilmek için bankaların çalışanları üzerinde yarattığı etkinin üst yönetim tarafından çok iyi kontrol edilmesi gerektiği de ifade edilmiştir.

Kamu bankalarının rekabetçi bir tutum sergilemediği, ancak ticari bankacılık sektörü açısından değerlendirme yapıldığında, çalışanların ve yöneticilerin ürettiklerini monitör etmek için çalışanlara verilen hedeflerin bu yönden güzel olduğu belirtilmiştir. Verilen hedefler ile şubelerin yükünün hafifletilebileceği, müşterinin alternatif dağıtım kanallarına yönlendirilerek, bu sayede bankaların personelini hem farklı konularda eğitebileceği hem de zaman ve maliyet yönünden kar sağlanabileceği ifade edilmiştir.

Özel banka üst yöneticisi ile yapılan görüşmede;

Sürekli gelişen teknoloji ile finans alanında yaşanan yenilikleri takip etmenin, sürekli canlı ve yeni kalmak için bankaların bir gelişim ve dönüşüm içerisinde olduğu, pastadan daha fazla pay alabilmek için çalışanlara hedefler verildiği ve hedef gerçekleştirme sonuçlarının karşılaştırıldığı belirtilmiştir. Rekabet ortamının, personelin rekabetçi olmasının ve karşılığında ödül olmasının yarışı daha cazip kıldığı da eklenmiştir.

### Çalışanlar Arası Rekabet Sonucu Ortaya Çıkabilecek Etik Dışı Davranışlar Nasıl Giderilebilir? Ankete Katılan Bireylerin Görüşlerinden Yapılan Derlemeler

Ülkemizdeki bankacılık sektörünü kamu ve özel bankalar oluşturmaktadır. Çalışanlar arası rekabete, yapısı gereği kamu bankalarında daha az rastlanılmaktadır. Ancak özel bankalarda durum bunun tam tersidir. Anketlerden elde edilen veriler ile de bu bilgi doğrulanmaktadır. Kamu bankalarında çalışan personelin, çalışanlar arası

## KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi

rekabet sonucunda ortaya çıkabilecek etik dışı davranışlarla karşılaşılması durumunda nasıl bir yöntem izlenilmesi gerektiği ile ilgili verdiği yanıtlar derlendiğinde;

- Kamu bankalarında çalışanlar arasında herhangi bir rekabet olmadığı, daha çok kıskançlık olgusunun hâkim olduğu,
  - Kamu bankalarında çalışanlar tarafından gözlemlenen, personel arasında çeşitli ayrıcalıklara geçit verilmemesi, liyakate önem verilmesi ve üst yönetimin bu konuda örnek davranışlar sergilemesi gerektiği,
  - Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri adına çeşitli seminerler ve eğitimler düzenlenmesi, bireysel olarak değil kurum olarak başarının hedeflenmesi, kurum kültürünün tüm çalışanlara aşılması gerektiği,
  - Çalışanlar arasında bir rekabet olsa bile, kişilerin bu süreçte iş etiğine uygun davranışlar sergilediklerine ilişkin değerlendirme kriterinin olmayışı, dolayısıyla bu yapının kuruma kazandırılması gerektiği,
  - Üst yönetimin tavrının net olması, etik dışı davranışlarda bulunan personele çeşitli uyarılarda bulunulması gerektiği,
- sonucuna varılmıştır.

Özel bankalarda çalışan personelin, çalışanlar arası rekabet sonucunda ortaya çıkabilecek etik dışı davranışlarla karşılaşılması durumunda, bankanın nasıl bir yol izlenilmesi gerektiği ile ilgili verdiği yanıtlar on ana başlık altında derlendiğinde;

- Eğitim: Etik kavramının küçük yaşlarda aile ile başlayan bir olgu olduğu, eğitim ve öğretim ile topluma yayıldığı, iş etiğinin etikten doğduğu varsayımı altında, iş etiğine ilişkin ilkelerin açık ve net bir şekilde düzenlenerek, kurum çalışanlarına duyurulması gerektiği, devamında düzenli olarak eğitim verilmesi ve iş etiği ile ilgili farkındalık yaratılması, çalışanın etik değer çerçevesi içerisinde hareket etmesi gerektiği, kurallara uyulması ve etik kontrol sistemlerinin kurularak iş etiği farkındalığının çalışana aşılması,
- Adalet: Çalışanlar arasında rekabete dayalı oluşabilecek etik dışı davranışların adil şekilde yönetilerek başarıya ve kaliteye ulaşılabilmesi, yöneticilerin adaletli davranarak personele eşit oranda yetki ve sorumluluk vermesi gerektiği, pozitif ayrımcılık yapılmadan, başarısız olanı da dışlamadan, kazanmaya çalışarak, doğru pozisyon bulana kadar rotasyon uygulanabileceği, kurumun etik dışı davranışları engellemek için adaletli ve güvenli bir ortam sağlanması,
- Yasalar ve Denetim: İş etiğine ilişkin kuralların ve çemberin daha iyi dizayn edilebilmesi için yasal düzenlemeler yapılması, yasalara uygun planlı ve programlı çalışılması, denetimlerin süreklilik arz etmesi, etik dışı davranışları engellemek için bağımsız bir denetim mekanizmasının tüm bankacılık sektörünü denetleyebilmesi ve etik dışı davranış tespit edilmesi halinde caydırıcı cezalar verilmesi gerektiği, KKTC için banka çalışanlarını ve müşterileri gözeten iyi, sağlam bir bankacılık yasası yapılması, rekabet ortamının ve personellerin sık sık denetlenmesi,
- Kültür: Şirket kültürü veya örgüt yapısında ortaya çıkan değişimleri benimsetmek, toplumsal kurallar ya da yasal düzenlemelere uygun ahlaki kurallar geliştirmek ve etik dışı davranışları engellemek amacıyla örgüt içerisinde etik kurallar oluşturulması gerektiği, etik kurallara bağlı çalışmanın kültür işi olduğu, çalışanın çalıştığı kuruma bağlı

olması ve sahiplenmesi gerektiği, denetlenmenin güveni sarsmayacağı bilincinin yerleştirilmesi, işveren ve çalışan arasındaki kontrol mekanizmasının kurallar ile desteklenmesi (Hitt, 1990, s. 191),

- **Hedefler:** Çalışana ulaşılabilir, gerçekleştirilmesi mümkün, amaca uygun hedefler verilmesi, çalışanların performans değerlendirmesinde önemli rol oynayan bu hedeflerin, etik kuralları ikinci dereceye düşürecek nitelikte olmaması, başarı değerlendirmesi yapılırken de etik davranışların göz önüne alınması, bireysel hedeflerin verilebileceği ancak, kişilerin birbirleri arasında değil bireysel olarak değerlendirilmesi, bu sayede çalışanların her birinin kendisini değerli hissedebileceği, böylelikle çalışanların kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslamak yerine kendisiyle yarışır hale gelmesi gerektiği, verilen hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılan işlemlerin denetim birimleri tarafından etik ilkelere uygunluğunun takip edilmesi, hedefler ile ilgili olarak diğer bir görüş ise; bireysel hedef verilmesi yerine, takımlar kurulması, takımlar halinde hedefler verilmesi gerektiğidir. Takım çalışmasına önem verilmesi, bireysel ödüller yerine takım ödülleri verilmesidir. Bir grup çalışan ise hedef sistemine tamamen karşı olup, hedef baskısının azaltılması, rekabet sonucunda maddi ödül kazanılmasından çok çalışanların başarısız olduğu algısının değiştirilmesi yönünde çalışmalar yapılması gerektiği, çalışanlar üzerinde hedef baskısı kurulmaması, hatta hedef sistemi kaldırılması gerektiği,

- **Rekabet:** Ankete katılan bireyler, rekabetin sınırlandırılması veya tamamen kaldırılması böylelikle ortaya çıkabilecek etik dışı davranışların engellenebileceği, ancak rekabetin kişisel bir olgu olduğu dolayısıyla yapılabilecek bir şey olmadığı, yok sayılmayacağı bu durumda çalışanlar arasında saygının ön planda tutulmasının etik davranışın kılavuzu olabileceği, çalışanlar arasında ki rekabetin büyük sorunlar ortaya çıkarmaması için iyi yönetilmesi gerektiği, kurumların çalışanlarını özellikle rekabet ortamına yönlendirmemesi çünkü aşırı rekabetçi tutumun verimi düşüreceği, saygıyı ve güveni zaman içerisinde yok edeceği ve sonuç olarak kurum içerisinde çatlaklar oluşabileceği dolayısıyla kurumun değer kaybetmesine ve saygınlığını yitirmesine sebebiyet verebileceği, aslında rekabetin kişiyi hedefe götürmekte bir nebze iyi olduğu ancak çok iyi yönetilmesi gerektiği, bu konuda yöneticilere ciddi sorumluluklar düştüğü,

- **Yönetim:** Yöneticilerin çalışanlar arasındaki rekabet ortamını iyi kontrol etmeleri, çalışanlarını motive etmeleri, iyi izlenim ve yönlendirme yapabilmeleri, adil olmaları, birebir diyaloglar kurarak çalışanları ile iletişim halinde olmaları, denetimleri aksatmamaları, yönetim kadrosunun da iş etiği ilkeleri ile ilgili eğitimler alması ve çalışanlarına aktarmaları gerektiği,

- **Ödül-Ceza:** Çalışanların açık bir şekilde sergiledikleri davranışlardan sorumlu oldukları, etik dışı davranış sergilendiği takdirde cezai uygulama olduğu, işyeri kültürü kurallarının net olarak çalışana anlatılması hatta yazılı olarak belirtilmesi, etik kurallara uymayan çalışanın cezalandırılması, kurallara uygun hareket eden çalışanların ödüllendirilmesi, aşırı rekabetin engellenebilmesi için çalışanlar arasında yüksek uçurumların oluşturulmaması, çalışanların başarıları karşısında maaş artışı, prim ya da başka bir ödül ile motive edilmesi, ödül ceza sisteminin adaletli çalışması, cezai yaptırımların personel unvanı gözetmeksizin uygulanması, rekabeti azaltmak için ekip/takım çalışmasının teşvik edilmesi ve çalışanların elde edilen başarıdan dolayı tek tek değil toplu olarak ödüllendirmesi,

## **KKTC'de Bankalarda Çalışan Personel Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi**

- Performans: Etkin ve faydalı çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi, faydaya göre değer verilmesi, çalışanların performanslarını ölçmede objektif kriterlerin kullanılması, eğitim seviyesi, tecrübe ve sınav uygulamasının birlikte olması, sadakatten çok liyakate önem verilmesi, 360 derece performans sisteminin uygulanması, performansa dayalı çalışma biçiminden bilinçli çalışma biçimine geçilmesi,
- Kurumsal Düşünme: Kurumun misyonunun ne kadar çok iş yapılmasından ziyade, ne kadar doğru iş yapıldığı olması, bu misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların marka değerine önem vermesi, konu ile ilgili eğitimler verilmesi, bir marka olmanın en önemli ortak özelliğinin etik kurallara kayıtsız şartsız uyulması gerektiği, rekabetin sadece çalışanlar arasında yaşanmadığı, hep birlikte bir kurum adına çalışıldığı, kurum ve tüm çalışanların katkısı ile hedeflerin gerçekleştirildiği bu sayede başarının da şahsın değil kurumun bir başarısı olduğu inancının yerleştirilmesi gerektiği ve böylece etik dışı davranış algısının ortadan kalkacağı, sonucuna varılmıştır.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda çalışanlar arası rekabetçi tutum algısı ile iş etiği algısı arasında bir ilişkinin mevcut olduğu, dolayısıyla iki algı arasında ilişki yoktur diyen H0 hipotezi reddedilmiştir. İki algı arasında pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

Ölçekler ayrı ayrı değerlendirildiğinde; rekabetçi tutum ölçeğine göre bankalarda çalışan personelin ve banka ortamının rekabetçi olduğu, bir yarış söz konusu olduğu, çalışanların kazanma ve hedef odaklı oldukları görülmektedir.

Örneklemedeki aynı bireyler, yani rekabetçi tutum algısı yüksek çalışanlar, iş etiği algısı ölçeğine göre de, etiğin örtülü olarak kurumsallaştığı, etik davranış ve uygulamaların o bankanın kültürüne işlemiş olduğu yönünde tutum ve davranış sergilemekte olduğu görülmektedir.

Tüm bu analizler ve bilgiler ışığında, banka personelinin rekabetçi olduğu, rekabetçi tutum algısı yüksek olan personelin etik tutum ve davranış algıları ile pozitif yönlü ilişkili olması, çalışanların kazanma dürtüleri, hedef odaklı olmaları ve yarış sevmeleri, karşılığında belki tatmin olmaları gibi sebeplerden dolayı bankalarının etik kültürünü benimsemiş ve kuruma bağlı bir şekilde çalışıyor olmaları sonucuna varılmıştır.

### **KAYNAKÇA**

- Barmby, T., Sessions, J.G. ve Zangelidis, A. (2016). Looking after number two? Competition, cooperation and workplace interaction. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 131 (2016): 166-182.
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. Y.2008, C.13, S.1, s.145-158.
- Brown, S. P., Cron, W.L. ve Slocum, J.W.Jr. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*. Vol.62: 88-98.
- Cavico, F.J., ve Mujtaba, B. (2005). *Business Ethics: Transcending Requirements through Moral Leadership*. Boston, MA: Pearson Custom Publishing.

- Erturhan, H. (2011). *İş Etiği ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Fletcher, T.D., Major, D.A., ve Davis, D.D. (2007). The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness with Workplace Attitudes, Stress and Performance. *Journal of Organizational Behavior*.29:899-922.
- Fraedrich, J., Ferrell O.C. ve Ferrell, L. (2011). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* (8th Ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Colombus, OH: Batelle Press
- İmirlioğlu, İ. (2005). İş Yaşamında Çatışma. *Verimlilik Dergisi*. 2005/3.
- Jennings, M.M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings* (6th Ed.) Mason: South Western Cengage Learning.
- Kart, E. (2011). Küreselleşen Ekonomide “Yeni Çalışan Tipi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C.8, S. 1.
- Leovaridis, C. ve Cismaru, D.M. (2014). Characteristics of Organizational Culture and Climate in Knowledge-Intensive Organisations. *Romanian Journal of Communication and Public Relations*. Volume 16, No. 2 (32) / July 2014
- Luft, J. (2016). Cooperation and Competition among Employees: Experimental Evidence on the Role of Management Control Systems. *Management Accounting Research*. 31(2016): 75-85.
- Velasquez, M.G. (2012). *Business Ethics: Concepts and Cases*. Pearson: New Jersey.
- Vestal, K. (2006). *Conflict and Competition in the Workplace*. *Nurse Leader*. New York: St. Martin's Press.
- Weiss, J.W. (2006). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach* (4th Ed.) USA: Thomson Higher Education.