T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUKLARI: EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDEKİ UYGULAMALARA DAİR AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEKTA TOK

ANA BİLİM DALI: İŞLETME

KOCAELİ, 2009

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUKLARI: EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDEKİ UYGULAMALARA DAİR AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: YEKTA TOK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 07/10/2009–2009/22

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Doç Dr. Abdülkadir ŞENKAL

Yrd. Doç. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ, 2009

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUKLARI: EKONOMİK KRİZ DÖNEMLERİNDEKİ UYGULAMALARA DAİR AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEKTA TOK

ANA BİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2009

ÖNSÖZ

Sosyal sorumluluklar; bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkin faaliyetler bütünü olarak tanımlandırılmaktadır. Günümüzde belirli bir iş hacmine ulaşmış şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini önemsedikleri gözlemlenmektedir. Toplumdan aldığını topluma verme anlayışını içeren sosyal sorumluluk prensibi günümüzün olmazsa olmaz faaliyetleri arasındadır. Toplum, işletmelerden sosyal sorumlu davranmalarını beklemektedir. Toplumsal sorunların çözümüne katkı sağlayacak etkinlikler ve kampanyalar düzenleyen organizasyonların toplum nazarında itibarı artmaktadır. Kurum imajının korunmasının yegâne yolunun "sosyal sorumlu davranmak" olduğu artık tartışılmaz bir gerçektir.

Sosyal sorumluluklar sadece işletme çevresini oluşturan taraflar değil aynı zamanda işletme içi paydaşlar için de uygulanmalıdır. Dışarıda sosyal sorumlu davranan bir işletmenin kurum içi faktörleri ve de özellikle çalışanlarını ihmal etmesi etik olmayacaktır. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların incelendiği bu araştırmada, işverenlerin çalışanlarına yönelik tutumları dikkate alınmıştır. Çalışanlara yönelik sorumluluklar "yasal boyutu olan" ve yasal boyutu olmayan" şeklinde bir ayrıma tabi tutulmuş; işverenlerin bu sorumluluklardan hangilerine ağırlık verdiği incelenmiştir.

2008 yılında etkilerinin yaşanmaya başladığı dünya çapındaki ekonomik kriz; ülkeleri, finans kuruluşlarını, şirketleri ve çalışanları önemli ölçüde etkilemiştir. Olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için devletlerce çeşitli ekonomi kurtarma paketleri devreye konulmuş, harcamalarda tasarrufa gidilmiş ve küresel çapta çareler aranılmaya çalışılmıştır. Bu krizin özellikle işletmeler ve çalışanları üzerindeki etkilerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerine yansıması araştırmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde katkısı olan isimlere teşekkür iletmeden geçemeyeceğim. Öncelikle tezin her aşamasında yönlendirmeler yaparak büyük emek veren danışman hocam Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ beyefendiye çok teşekkür ediyorum. Teorik bölümlerin hazırlanmasında, kaynak temininde ve istatistik hesaplamalarda katkıları olan çalışma arkadaşlarım ve değerli hocalarıma, moral destekleri için eşim ve aileme sonsuz şükranlarımı arzediyorum.

Yekta Tok

İstanbul, Mayıs 2009

KISALTMALAR

A.G.E.	: Adı Geçen Eser
AB	: Avrupa Birliği
BM	: Birleşmiş Milletler
ILO	: Uluslar arası Çalışma Örgütü
İŞ-KUR	: Türkiye İş Kurumu
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: (Organisation for Economic Co-operation and Development) Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SA 8000	: (A Social Accountability Standard) Sosyal Sorumluluk Standardı 8000
SPSS	: (Statistical Package for the Social Sciences) Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
TBMM.	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UNİCEF	: (United Nations Children's Fund)Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu
BKZ	: Bakınız

ŞEKİLLER, GRAFİK VE TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil 1: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi 15
Şekil 2: Ekonomik ve Sosyal Görevlerin İç içeliği 17
Şekil 3: Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı 28
Şekil 4: Örgütsel Çıkar Grupları 36
Şekil 5: Ödül Sistemi 87
Şekil 6: Birey – Örgüt Eşleştirmesi 91

GRAFİK

Grafik 1: Kriz dönemlerinde uygulanması yeterli bulunan sorumluluklar 119

TABLOLAR

Tablo 1 : 1960'dan 1990'a Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi 9
Tablo 2 : İstihdam Kurallarının 4 Dayanağı 71
Tablo 3 : Yıllara Göre İşsizlik Oranları 99
Tablo 4 : 2009 Aylara Göre İşsizlik Oranları 100
Tablo 5 : Yıllara Göre İşsizlik Sigortasına Başvurular 103
Tablo 6 : İşverenlerin Yaşlara Göre Dağılımı 111
Tablo 7 : İşverenlerin Cinsiyet Dağılımı 112
Tablo 8 : İşverenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 112
Tablo 9 : İşverenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları 113
Tablo 10: İşverenlerin İşyerlerini Çalıştırma Süreleri 113
Tablo 11: İşverenlerin Sektörlere Göre Dağılımları 114
Tablo 12: İşverenlerin Cevaplarının Genel Görünümü 115
Tablo 13: Kriz dönemlerinde öncelik verilen politikaların sıralama dağılımı 116
Tablo 14: Kriz dönemlerinde öncelik verilen politikaların sıralaması 118
Tablo 15: Kriz dönemlerinde uygulanması yeterli bulunan sorumluluklar 119
Tablo 16: Sosyal Sorumluluk Alt Faktörleri ve Ağırlıkları 121
Tablo 17: Faktör İsimleri 122
Tablo 18: Sorumluluk faktörlerinin iç analizleri. 122
Tablo 19: Sorumluluk türüne ait faktörlerin birbirleri arasındaki farklılıklar 123
Tablo 20: Sorumluluk faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişkileri 124
Tablo 21: Yaş gruplarına göre ankete katılanların dağılımı 126
Tablo 22: Yaş gruplarının sorumluluk faktörlerine olan etkisi 126
Tablo 23: Cinsiyete göre ankete katılanların dağılımı 127
Tablo 24: Cinsiyetin sorumluluk faktörlerine olan etkisi 128
Tablo 25: Medeni duruma göre ankete katılanların dağılımı 128
Tablo 26: Medeni durumun sorumluluk faktörlerine olan etkisi 129
Tablo 27: Eğitim seviyesine göre ankete katılanların dağılımı 130
Tablo 28: Eğitim seviyesinin sorumluluk faktörlerine olan etkisi 130
Tablo 29: Eğitim seviyesinin sorumluluk faktörlerine etki değerleri 131
Tablo 30: Çalışma süresine göre ankete katılanların dağılımı 132
Tablo 31: Çalışma süresinin sorumluluk faktörlerine olan etkisi 133
Tablo 32: Çalışma sürelerinin sorumluluk faktörlerine etki değerleri 134
Tablo 33: Çalışılan sektöre göre ankete katılanların dağılımı 135
Tablo 34: Çalışılan sektörün sorumluluk faktörlerine olan etkisi 135

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i

KISALTMALAR iii

ŞEKİLLER LİSTESİ iv

TABLOLAR ve GRAFİK LİSTESİ v

ÖZET x

ABSTRACT xii

GİRİŞ 1

1. BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE 3

1.1 Sosyal Sorumluluk Kavramı 3

1.2 Sosyal Sorumluluğun Önemi 4

1.3 Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi 6

1.4. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları 12

1.4.1. İşletmelerin Ekonomik Sorumlulukları 16

1.4.2. İşletmelerin Hukuksal Sorumlulukları 18

1.4.3. İşletmelerin Ahlaki Sorumlulukları 19

1.4.4. İşletmelerin Toplumsal ve Gönüllü Sorumlulukları 23

1.4.5. Sosyal Sorumlulukların İşletmelere Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar 25

1.5. Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları 27

1.5.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı 27

1.5.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı 29

1.6. Sosyal Sorumluluk Standartları 30

1.6.1. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı 30

1.6.1.1. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Gerekliliği 32

1.6.1.2. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Türkiye'deki Yansıması 33

1.6.2. AA1000 Hesap Verilebilirlik Standardı 34

2. BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKTA TARAFLAR 35

2.1. Sosyal Sorumluluk Tarafı Olarak Paydaş Kavramı 35

2.2. Kurum İçi Paydaşlara Karşı Sorumluluklar 37

2.2.1. Yöneticilere Karşı Sosyal Sorumluluk 37

2.2.2. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk 38

2.2.3. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk 38

2.3. Kurum Dışı Paydaşlara Karşı Sorumluluklar 40

2.3.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk 40

2.3.2. Rakiplere Karşı Sosyal Sorumluluk 42

2.3.3. Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk 43

2.3.4. Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk 43

2.3.4.1. Çevrenin Korunmasına Yönelik Protokoller 46

2.3.4.2. Çevrenin Korunmasına Yönelik Alınabilecek Önlemler 47

2.3.5. Hükümete Karşı Sosyal Sorumluluk 48

3. BÖLÜM

ÇALIŞANLARA KARŞI SOSYAL SORUMLULUKLAR 50

3.1.Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluğun Türkiye'deki Gelişimi 51

3.2.İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Sosyal Sorumlulukları 56

3.2.1.Yasal Tarafı Bulunan Sosyal Sorumluluklar 56

3.2.1.1. Maaş ve Ücretlerin Dengeli ve Zamanında Ödenmesi 56

3.2.1.2. Sosyal Güvenlik Haklarının Yerine Getirilmesi 60

3.2.1.3. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığının Gözetilmesi 61

3.2.1.4. Çalışma Saatlerine Riayet Edilmesi 65

3.2.1.5. Ayrımcılıktan Kaçınma 66

3.2.1.6. Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma 72

3.2.2. Yasal Tarafı Bulunmayan Sosyal Sorumluluklar 74

3.2.2.1.Güvenli ve Fiziken Uygun Bir Çalışma Ortamının Sağlanması74
3.2.2.2. Çalışanların Motivasyonunu Artırma 79
3.2.2.3. Adil Performans Değerlendirmesi 82
3.2.2.3.1. Performans Değerleme Süreci 83
3.2.2.3.2. Performans Değerlemenin Avantajları ve Süresi 84
3.2.2.4. Başarıların Takdiri ve Ödüllendirme 86
3.2.2.5. Eğitim ve Kariyer Olanakları Sunulması 88
3.2.2.5.1. Eğitim 88
3.2.2.5.2. Kariyer Olanakları Sunulması 89
3.2.2.6. Çalışanların Yönetime Katılmalarını Sağlama 92
3.2.2.7. Çalışanları Elde Tutma 94
3.2.3. Kriz Dönemi ve Sosyal Sorumluluklar 95
3.2.3.1. Krizlerin Ekonomiye ve Şirketlere Etkileri 95
3.2.3.2. Krizlerin Çalışanlara Etkileri 98
3.2.3.3. Kriz Döneminde Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluklar 102

4. BÖLÜM

ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA 106

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 106
4.2. Araştırmanın Problemi 107
4.3. Araştırmanın Yöntemi 107
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 107
4.3.2. Verilerin Toplanması 108
4.3.3. Anketin Hazırlanması 109
4.3.4. Ölçüm 109
4.3.5. Araştırmanın Varsayımları 110
4.3.6. Araştırmanın Kısıtları 110
4.4. Araştırmanın Hipotezleri 111
4.5. Bulgular 111
4.5.1. Demografik Bulgular 111
4.5.2. Kriz Dönemi Politikaları 116

4.5.3.Kriz Dönemlerinde Uygulanması Yeterli Bulunan Sorumluluklar 118
4.6. Veri Analizi 120
4.6.1. Faktör Analizi Uygulaması 120
4.6.2. Faktörlerin Demografik Yapıyla İlişkisi 125
4.6.2.1.Yaş İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi 126
4.6.2.2. Cinsiyet İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi 127
4.6.2.3. Medeni Durum İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi 128
4.6.2.4. Eğitim Seviyesi İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi 129
4.6.2.5. Çalışma Süresi İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi 133
4.6.2.6. Çalışılan Sektör İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi 135

SONUÇ VE ÖNERİLER 138
EK – 1 (ANKET FORMU) 142
YARARLANILAN KAYNAKLAR 146
ÖZGEÇMİŞ 152

ÖZET

Sosyal sorumluluk, işletmelerin ekonomik ve yasal koşullara, işleme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi içinde olmasıdır. Günümüzde gittikçe önem kazanan sosyal sorumluluk uygulamaları, işletme itibarını yükseltmenin anahtarı haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk denildiğinde ilk algılana gelen toplumsal bir problemin çözümü için yapılan faaliyetler olmaktadır. Ancak sosyal sorumluluğun kapsamında yalnızca işletme dışı çevreler değil işletme içi taraflar da olmalıdır. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik sorumluluklar da önem kazanmaktadır.

Bu araştırmada, işletmelerde çalışanlara yönelik uygulanan sosyal sorumluluklara değinilmiştir. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, sosyal sorumluluğun kavramsal çerçevesi çizilerek, işletmelerin sorumluluklarına, sosyal sorumluluk yaklaşımlarına ve sosyal sorumluluk standartlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde sosyal sorumluluk taraflarına değinilmiştir. Sosyal sorumluluk tarafı olarak "paydaş" kavramı üzerinde durulmuş, işletmelerin kurum içi ve kurum dışı paydaşlara karşı sorumlulukları anlatılmıştır.

Üçüncü bölüm ise araştırmamızın temel konusunu oluşturan, "çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukları" incelemektedir. Öncelikle sorumluluk anlayışının Türkiye'deki gelişimine değinilmiştir. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar iki başlık altında incelenmiştir. Sorumluluklar yasal olma ve olmama kriterine göre irdelenmiş, ardından sırasıyla detaylarına yer verilmiştir. Bölümün devamında araştırmanın uygulama konusu olan "ekonomik kriz dönemlerinde çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar" üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise kriz dönemlerindeki sosyal sorumluluk uygulamaları, hazırlanan bir anket ile işverenlere sorulmuş, elde edilen veriler analiz edilerek sonuçların değerlendirilmesine geçilmiştir.

Yapılan çalışmada, işverenlerin yasal tarafı bulunan sosyal sorumluluklara daha çok önem verdikleri görülmüştür. Yasal olmayan sosyal sorumluluk uygulamalarında da artış olması sevindirici bir gelişmedir. İşverenler çalışanlarının başarılarını takdir etme, ödüllendirme, personelini motive etme, yönetsel kararların alınmasında çeşitli fikirlere önem verme gibi hususlarda olumlu görüşler

bildirmişlerdir. Ayrıca işverenlerin kriz dönemlerinde hangi politikaları uyguladıkları da sorgulanmış ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Bu konuda işverenlerin öncelikli olarak üretim ve faaliyetleri artırma yoluna gittikleri sonrasında işçi çıkarma politikasına yer verebilecekleri cevabı alınmıştır. Ekonomik kriz dönemi, işverenlerin ve çalışanların endişeli oldukları ve hızlı kararlar verdikleri bir dönem olmakla birlikte dikkatli adımların da atılmaya çalışıldığı bir süreç olarak yaşanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Sorumluluk, Paydaş, İşverenler, Ekonomik Kriz, Çalışanlar

ABSTRACT

Social responsibility is an enterprise's work strategies that are suitable for economic and legal terms, and expectations of internal and extarnal operations of the enterprise and other enterprises. Today, social responsibility applications emerge as a key to the success of an enterprise. Social responsibity term reminds us the operations to solve a social problem, at first hand. For this reason, in the scope of social responsibility, there must be both the external and internal parties. So, responsibities towards the employees have become important.

In this research, responsibilities towards employees in enterprises were discussed. The research has 4 chapters. The first chapter is about the concept of responsibility, enterprises' responsibilities and social responsibility standarts.

In the second chapter of the research, social responsibilities were mentioned. On the side of responsibilities "shareholder" concept and enterprises' responsibilities towards internal and external shareholders were discussed.

In the third chapter the basic subject of the research, "social responsibilities towards employees" were analyzed. First of all, the improvement in the understanding of responsibility was discussed. Social responsibilities towards employees consist of two topics. Responsibilities are divided into two criteria, as legal and illegal, and details were given. Then, the practical subject of the research "responsibilities towards employees during economic crisis" were discussed.

In the last chapter, survey about the employers' applications of social responsibity during economic crisis periods and evaluation of the data were analyzed.

In this research, it was seen that the employers minded legal social responsibilites more. It is a constructive devolopment to see increase in applications

of social responsibilities which are not compulsory. Employers gave positive opinions about the topics such as appretiation of the employees, motivating employees, and the importance of the views of employees for board decision. Moreover, employers' policies during economic crisis were inquired and answers were evaluated. It was seen that, employers tried to gear up production first, and then the decision of dismissal was taken. The period of economic crisis is a term of quick decisions for employers and employees, which make them nervous, but also it is a time of proceeding cautiously.

Key Words: Social Responsibility, Shraeholder, Employers, Economical Crisis, Employees

GİRİŞ

Sosyal sorumluluk; günümüzde gelişen yapısıyla kurumsal sosyal sorumluluk, bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki unsurlara karşı işletme itibarı ve toplum faydasını düşünerek hareket etmesi, sorumluluk duygusunu hissederek faaliyetlerini sürdürmesidir.

Dikkatle bakıldığında tarihin birçok döneminde karşılaşılabilecek bir eylem olan sosyal sorumluluk, günümüzde önemini gittikçe artırmaktadır. İşletme öncesi olarak tabir edilebilecek 1100 yıllarına kadar dini ve medeniyet eksenli çıkışlarla yola başlayan sosyal sorumluluk, ekonomik hayatın değişmesi, savaşlar, sanayi devrimi gibi gelişmelerle önemli değişiklikler yaşamıştır.

İsminin önüne "kurumsal" ifadesini aldığından beri oldukça önem kazanan bir kavram olan kurumsal sosyal sorumluluk, günümüzde işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için hayati bir öneme sahiptir. Sanayileşme ve modernleşmeyle birlikte değişen yönetim anlayışı, işletme çalışanlarından başlayarak topluma kadar uzanan yeni bir bakış açısı ortaya koymuştur.

"Kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır." (Argüden, 2002) Bu tanımlamada geçen "gönüllülük" ise sosyal sorumluluk kampanyalarının samimiyetini ölçme açısından ayrıca bir önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumsal sosyal sorumluluk, yoğun rekabet ortamında işletmelerin itibarlarını koruma ve yüceltme anlamında bir can simidi gibi durmaktadır. Tüketici nezdinde işletme itibarını koruma maksadı ise kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin reklâm ve tanıtımla duyurulacağı anlamını taşır ki bu durum bir propagandaya dönüşmektedir.

İşletmeler, dışarıda sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlerken iç bünyesini ihmal ediyorsa böylesi çalışmaların da bir anlamı kalmayacaktır. Oysaki işletmeler yalnızca müşterilerine değil ortaklarına ve çalışanlarına karşı da sorumludur. Bu sorumlulukların neler olduğu, çalışanlar tarafından nasıl algılandıkları ve işletme yöneticilerinin kararlarını ne derece etkilediği bu araştırmanın amacını ortaya koymaktadır.

Araştırmada öncelikle kurumsal sosyal sorumluluğun kavram çerçevesi çizilecek, ardından sosyal sorumluluğun hangi taraflara uygulanacağı aktarılacak ve çalışanlara karşı uygulanması gereken yönleri üzerinde durulacaktır. Bunun sonrasında ise teorik bilgilerin uygulamadaki yeri, bir araştırma ile ortaya konulacaktır.

1. BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk kavramı ile ilgili birçok tanımlamayla karşılaşmak mümkün. Bunlardan bazıları şöyledir:

> "Sosyal sorumluluklar, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir."[1]

Sosyal sorumluluk, "işletmelerin kendi amaçlarını gerçekleştirirken, ahlaki değerlere sadık kalması ve kaynaklarını aynı zamanda içinde bulunduğu toplumu geliştirmede kullanması" olarak tanımlanabilir. [2]

Avrupa Komisyonu, sosyal sorumluluk için şu tanımlamada bulunmuştur: "Sosyal sorumluluk sahibi olma sadece resmi beklentileri yerine getirmek değil, gönüllülükten ileriye giderek, insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır." [3]

İşletmelerin kurumsal itibarlarını artırma çabalarının ve bu yolla önemli kazanımlar elde etmelerinin sosyal sorumluluk çalışmaları sayesinde gerçekleştiği dikkatten kaçmamaktadır. Bu durum işletmelerin geçmiş dönemlere nazaran daha çok sosyal sorumluluk faaliyeti içerisine girdiklerini ortaya koymuştur. Bu tür faaliyetlerin işletmelerin var oluş sebeplerinden biri haline gelmesi kurumsallaşmayı meydana getirmektedir. Literatürde genel olarak "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramıyla karşılaşılmaktadır. Bununla ilgili tanımlamalardan bazıları ise şöyledir:

---

[1] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, 2002,s.104
[2] Sabahat Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Yayınları,2001,s.84
[3] Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007, s.12 (Ayrıca bkz. http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26034.htm Erişim: 20.12.2008)

"Kurumsal sosyal sorumluluk, herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulamasıdır." [4]

"Kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır."[5]

Bir başka ifadeyle kurumsal sosyal sorumluluk, gönüllülük esasına dayanan, topluma ve çevreye duyarlılığını temel alan bir iş değeri ve iletişim stratejisidir. Firmaların atacağı adımlar, kâr amacından uzak olduklarında ve topluma katkı amacını taşıdıklarında sosyal sorumluluk çerçevesinde değerlendirilir.[6]

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, işletmeler sadece ekonomik amaçlarını yerine getirerek başarıya ulaşamazlar. İşletmeler olağan faaliyetlerini sürdürürken çalışanlarını ve hissedarlarını düşünerek hareket etmeli ve kararlar almalıdır. Bu faaliyetlerin sonucu yalnızca müşterilere ürün sunmak değil, toplumsal sorunları da önemseyip sorunların çözümünde söz sahibi olmaktır. Ancak sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmak işletmelerin kâr hedefinden vazgeçeceği anlamına gelmemektedir. Aynı şekilde sosyal sorumlu olan bir şirket daha az sorumlu olan şirketlere göre daha az kârlı olur gibi bir anlam da çıkarılmamalıdır.[7]

1.2. Sosyal Sorumluluğun Önemi

Sanayileşme süreciyle hızla artan makineleşme ve fabrikasyon ürünler çalışanları, insan gücünü ihmal etmiştir. Bu bir süre devam etmiş ancak makineyi de bir insan kullanacağına göre rekabet ortamında makineleşme artsa da insan emeği olmadan ekonominin canlı tutulamayacağı anlaşılmış ve insan haklarına verilen değerin artmaya başladığı II. Dünya Savaşı sonrası işgücüne önem verilmeye başlanmıştır. Devlet ve işletmeler, gün geçtikçe emeğin karşılığıyla beraber onların sosyal haklarını da gözetmek durumunda kalmıştır. Çalışanlarına değer veren firmalar ekonomik anlamda önemli kârlılıklar elde etmişlerdir. Çalışan kesimin

---

[4] Aktan ve Börü, a.g.e., s.13
[5] Yılmaz Argüden, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. C.Aktan, İstanbul: İGİAD Yayınları,2007, s.37
[6] Ceyda Aydede, **Yükselen Trend K. Sosyal Sorumluluk**, İstanbul : Mediacat Kitapları,2007
[7] Figen Dalyan "Sosyal Sorumluluğun Temelleri", **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. C.Aktan, İstanbul: İGİAD Yayınları,2007, s.45

feraha kavuşması toplumu etkilemiş, tüketicileri de yönlendirmiştir. Rekabetin artmasıyla tüketiciler farklı ürünler arasında tercihler yapma imkânına kavuşmuşlardır. Bu yeni durum, şirketlerin önce çalışanları sonra tüketicileri gözetmeyi, onların beklentilerine cevap verebilmelerini zorunlu kılmıştır. Toplumsal faydaları dikkate alan, sadece üretip satma derdinde olmayıp, kamu yararına harcamalar da yapan firmalar tüketicilerin dikkatini çekmeyi başarmıştır. Bu durumda firmalar tüketici tercihlerini etkileyerek bundan direk ya da dolaylı kâr elde etmişlerdir.

Sosyal sorumluluk ilk bakışta tüketici tercihini etkileme ve bu tercihi şirket lehine çevirme bakımından, sosyal sorumluluk projesini yapan firmanın "samimi" olup olmadığını da test etmeyi gerektirmektedir. Yapılan projenin maksadı dolaylı olarak kâr elde etme girişimi midir, yoksa bununla beraber toplumsal bir problemi çözme çabası mıdır?

"Kurumsal sosyal sorumluluk uzun vadede, iş stratejisinin bir parçası olarak kuruma ve kurumun markalarına katma değer sağlamakta ve manevi sermayesini artırmakta, dolayısıyla kârlılığa katkıda bulunmaktadır"[8] İşletmeler de sosyal sorumluluğun bu boyutunu dikkate alarak hareket etmektedir.

Esasında ülkemizde "sosyal sorumluluk" denilince algılanan, genel bir projeyle kamuoyuna firma markasını duyurma çabasıdır. Sosyal sorumlulukta muhatap olan paydaşlardan yalnızca müşteriler dikkate alınır. Sosyal sorumluluk düşüncesinin ilk hedefi o işletmenin çalışanları olması gerekirken en az hatırlananlar da çalışanlar olmuştur. Bu bağlamda dünya genelindeki sosyal sorumluluk modelleri baz alınarak hareket edilebilir.

İşletmelerin sosyal sorumluluğa gittikçe daha çok önem vermesinin belli başlı sebepleri ise şu şekilde açıklanabilir:[9]

- Toplumun ve işletmelerin, sınırlı doğal kaynakları etkin bir biçimde kullanma isteği

---

[8] Aydede, a.g.e., s.25

[9] Ahmet Diken "İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi" , Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumuna sunulan bildiri Adapazarı: 24-26 Aralık 1997, Sakarya Üniversitesi İİBF, 1998, s.469-480'den Özgener, Şevki, **İş Ahlakının Temelleri**, Ankara: Nobel Yayın ,2004

- Toplumsal baskıların da etkisiyle hükümetlerin sosyal sorunlara yönelik kanunlar ve düzenlemeler çıkarması

- Doğal kaynakların tükenişe yüz tutması sebebiyle çevre kirliliğini önleme çabası

- İşletmelerin tüketicilerin beklentilerine uygun mal ve hizmet üretme çabası

- İşçi sendikalarının gelişerek etki alanlarını artırmaları

- Personelin daha iyi motive edilmesi ve buradan hareketle verimliliğin artırılması düşüncesi

Ayrıca sosyal sorumluluğun nihai amacı olarak işletmelerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğunu da bu tür sorumluluk faaliyetlerinin artmasının etkenleri arasında gösterebiliriz. [10] Diğer taraftan işletmeler, çalışanlarının maddi-manevi ihtiyaçlarını karşılayarak, müşteri beklentilerini yerine getirerek, toplumsal ve çevresel sorunlara önem vererek sosyal sorumluluk çalışmalarını sürdürdüğünde, devlete, resmi ve idari kurumlara olan yasal görevlerini de yerine getirmiş olacaktır. Yasal gereklerin de ötesinde ahlaki sorumluluklarını çevresindekilerle paylaşmış olacağından gerçek manada bir sosyal sorumluluk çalışmasından bahsetmek mümkün olacaktır.

1.3. Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi

Sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimini Sanayi Devrimi öncesi ve sonrası şeklinde bir ayrımla değerlendirmek mümkündür. 19. yüzyılda hüküm sürmeye başlayan Sanayi Devrimi öncesindeki çağlarda sosyal sorumluluk genel olarak örfler, gelenekler, kültürel ve dini inançlar çerçevesinde şekillenmiştir. Medeniyet ve din ekseninde Mısır, Eski Yunan, Roma, Mezopotamya, Selçuklu, Osmanlı ve Avrupa toplumlarında ticari ve sosyal hayatın ahlak, örf ve inancın etkisiyle şekillendiği görülmektedir.

"18. yüzyıla kadar işletmecilik faaliyetleri bilimsel temellerden uzak, işletmeler ise ufak ölçekli, sipariş üzerine üretim yapan dükkân ve ticarethaneler

[10] Adnan Çelik "Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları" , **Kurumsal Sosyal Sorumluluk,** Ed. C.Aktan, İstanbul: İGİAD Yayınları,2007, s.64

şeklindeydi.” [11] Bu dönemde ticarette etik ve sorumluluk kişinin vicdanına, dünya ve din görüşüne göre şekillenmekteydi.

1500 – 1800’lü yılları kapsayan dönem ise Merkantalist dönem olarak adlandırılmaktadır. Merkantalizm, 16. yüzyılda Batı Avrupa'da başlamış ekonomik bir teoridir. Merkantalizm'e göre bir milletin gönenci (refah ve varlığı) anaparanın miktarına bağlıdır ve küresel ticaret hacmi değişmez.[12] Ülkenin sahip olduğu değerli madenler zenginliğin yegâne ölçüsü sayılmıştır. Bu dönem devletin, merkezi bir güç olması sebebiyle sosyal sorumluluklar konusunda karar verme yetkisini elinde bulundurduğu, fakir halka yardım, işsizlere iş bulma gibi hususlarda sorumluluğun kendisinde toplandığı bir dönem olma özelliğini taşır. [13] Böylece sosyal sorumluluğa verilen önemin kısmen de olsa artmaya başladığı görülmektedir.

18. ve 19. yüzyıllar Avrupa’da görülen Sanayi Devrimi, endüstri alanında ve sosyo-kültürel anlamda önemli değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Avrupa’da 16. yüzyıldan itibaren nüfusun hızla artış göstermesi, yaşam düzeyinin yükselmesi, burjuvazinin gelişmesi, sömürgecilik hareketleri, 1765’te James Watt tarafından buharlı makinenin icadıyla başlayan sanayileşme süreci, makineleşme gibi etkenlerle Sanayi Devrimi kendisini hissettirmiş oluyordu. 1776 ‘da Adam Smith’in Milletlerin Zenginliği eseri ile 1789’daki Fransız İhtilali Sanayi Devrimi’nin tamamlayıcıları arasında sayılmaktadır. Sanayi Devrimi yılları kapitalizmin etkin olduğu yıllardır. Adam Smith ise, kişinin mülkiyet hakkı ile özgürlüğünün korunmasını söylemiş devlet müdahaleciliğinin azalması gerektiğini savunmuştur. Smith’in ‘görünmez el’ teorisi, birey kazançlarının toplum faydasını da maksimize edeceği şeklinde bir anlayışa sahiptir.[14]

Endüstri devriminin ilk aşamasında buhar, kömür ve demirin birleşimi önemli siyasal, ekonomik ve toplumsal sonuçlarıyla birlikte "demiryolu çağı"nı da açmıştır.[15] Sanayi Devrimi’nin ikinci aşaması ise kömür ve demirin dışında, çelik, petrol, elektrik ve kimyasal maddelerin üretim sürecine dahil olmasıydı.

---

[11] Aktan ve Börü, a.g.e. s.22
[12] http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantalizm = 23.11.2008
[13] Özgener, a.g.e. s.164
[14] Aktan ve Börü, a.g.e. s.23
[15] http://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi_Devrimi = 23.11.2008

Sanayi Devrimi ile burjuva sınıfında yaşanan değişimler işçi sınıfına da yansıyordu. Ekonomik ve sosyal haklardan yoksun, oldukça uzun sürelerde ve buna karşın yine oldukça düşük ücretlerde kötü koşullarda çalıştırılan işçiler de sendikalaşmayla birlikte bilinçleniyorlardı. Bu durum işletmecilik ve yöneticilik anlamında değişimi meydana getiriyor ve sosyal sorumluluk çalışmalarına da zemin hazırlıyordu.

Sanayileşme süreci getirdiği kolaylıklarla günümüz teknolojisine büyük katkılar sağlamıştır. Ancak endüstrileşmenin çevre felaketlerine yol açması, bu dönemde oluşan kapitalizm ile sömürgeciliğin empoze ettiği "daha fazla tüketin" anlayışının sebep olduğu ihtiyaç fazlası tüketim, çevre tahribatı, nüfusun artmasıyla küresel kaynakların hızla tükenişe geçmesi gibi sebepler dünyanın 21. yüzyılda boğuştuğumuz sorunlar olmuştur.

1929 yılında New York Borsası'nın çöküşü büyük bir panik meydana getirmiş, ticari hayatta birçok probleme sebep olmuştur. 1. ve 2. Dünya Savaşları uluslara büyük sıkıntılar yaşatmıştır. Artan yoksulluk, sosyal yaşamdaki sıkıntılar vb. etkenlerle şirketlerde uygulanan yöntemler de değişmiştir. Adam Smith'in "görünmez el" teorisi kurtuluş reçetesi olmayınca sistem yaklaşımı, ardından durumsallık yaklaşımına gidilmiştir. Bu dönemde sosyal sorumluluklara olan ihtiyaç her zamankinden daha fazla hissedilmiştir. Sendikal hareketlerin öneminin artırması, çalışan haklarının gözetilmeye başlaması, çevreye duyarlılık, sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkması, kadın haklarında yenilikçilik gibi hususlar yine bu dönemde dikkate değer bir ivme kazanmıştır.[16]

"1936'da Sears Şirketi tarafından ilk olarak, sosyal sorumlulukları ve davranış şekillerini tartışmak için üst düzey yöneticilerin katıldığı toplantılar düzenlemiştir. 1930'lar, 1940'lar, 1950'ler iş dünyasının sosyal sorumluluklarının arttığı ve özellikle de çalışanların emeklilik, sigorta, sağlık, güvenlik, hastalık gibi durumlarına eskiye göre daha çok önem verilmeye başlanan yıllar oldu."[17] 1960'lardan sonrası ise Tablo 1'de gösterilmiştir.

---

[16] Aktan ve Börü, a.g.e., s.23
[17] Aydede, a.g.e., s.19

Tablo 1: 1960'dan 1990'a Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Gelişimi

1960-1970	1970 – 1980	1980 - 1990
- Çalışan hakları - Asgari Ücret - Çevreye Duyarlı Üretim - Tüketici Hakları - Sigortalı Çalışma - Irk Ayrımının Önlenmesi - Kadın Haklarının Gözetilmesi	- Ortaklara Bilgi Sağlama - İş Vermede Adalet - Kârı Paylaşma - Reklamda Ahlaki Olma - Çevreyi Koruma	- Atıkları Azaltma - Geri Dönüşüm - Fakirlere Maddi Yardım - Toplum Sağlığına Hizmet - Daha İyi Çalışma Koşulları

Kaynak: Aktan ve Börü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 2007 , "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düşüncesinin Ortaya Çıkışı" bölümünden derlenerek hazırlanmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez, 1953'te yayımlanan Howard Bowen'in "İşadamlarının Sosyal Sorumlulukları" adlı kitabında yer almıştır. Bowen bu kavramla birlikte işadamlarının, toplumun değer ve amaçlarıyla örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini belirtmiştir.[18] Bowen, kurumsal sosyal sorumluluğu, "işverenin politikaları takip etme, karar alma, toplumun amaç ve değerleri bakımından önemli olan davranışlara uyma yükümlülükleri" şeklinde tanımlamıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1950'lerin başından beri var olmasına rağmen, zaman geçtikçe şirketler için önemsiz bir konu olmaktan çıkıp bir gereklilik haline gelmiştir. Çünkü şirketlerin kullandığı yöntemlere karşı pek çok yasa

[18] H.Bowen, **Social Responsibilities of the Businessman**, Harper, New York,1953'den aktaran Aktan ve Börü a.g.e. s. 12

çıkarılmıştır. Bu yasalar, şirketlerin hizmet verdikleri toplum üzerinde bıraktıkları negatif etkileri azaltmak için çıkarılmaktadır. [19]

"Muhtelif uluslararası organizasyonlar (Birleşmiş Milletler, OECD, ILO, Avrupa Birliği) liderliğinde insan haklarına, çevreye, çalışan işgücüne yönelik korumacı yaklaşımlar ve bu konuda geliştirilen standartlar işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk konusunda daha ihtiyatlı davranmaları gerekliliğini ortaya koymuştur." [20]

Sosyal sorumluluğun ülkemizdeki gelişiminin seyrine baktığımızda ise ilk olarak, Anadolu'da 13. yüzyılda başladığı tahmin edilen ahilik düşüncesinden söz edilebilir. Ahilik, sanatta mükemmellik, yaşayışta dürüstlük, toplum ve insana hizmette erdemi esas alan, esnaf ve sanatkârların mesleklerini hem ahlâki prensiplere uygun olarak yapmalarını sağlayan, hem de onları yanlışlardan koruyan bir işleve sahiptir. [21] Doğruluktan ayrılmamak, müşterileri memnun etmek, iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, cömert olmak, işinde ve hayatında dedikodudan uzak olmak, alçak gönüllü olmak, yardımlaşma ve dayanışmayı gözetmek ahiliğin temel ilkeleri arasında yer almaktadır. [22] Bu ilkelerle ahiliğe mensup esnaflar, hem ticari hayatı hem de toplumsal hayatı olumlu yönde etkileyerek sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmişlerdir.

Ahilik hareketini 15. yy. itibariyle Lonca adı verilen teşkilat takip etmiştir. Loncalar, esnaf birlikteliğini sağlamıştır. 19. yy.da Batılı ülkelere verilen kapitülasyonlar, lonca sisteminin çökmesine neden olmuştur. [23] Diğer gelişmeler ise şöyle sıralanabilir: [24]

- 1871 İşçilere yardımı hedef alan ilk işçi örgütü Amele Perver Cemiyeti'nin kurulması
- 1921 Zonguldak kömür işçilerinin çalışma saatlerini düzenleyen 151

[19] Suzette Viviers ve Jean-Michel Boudler, "**Corporate Socıal Responsıbılıty In The Mınıng Sector"**, International Society of Business Economics and Ethics, 2008
[20] Aktan ve Börü, a.g.e s.11
[21] Özgener, a.g.e. s.78
[22] Ahilik Temel İlkleri, http://www.ahilik.gen.tr/gorgu/temel.html = 26.11.2008
[23] Özgener, a.g.e. s.78
[24] Resul Kurt, İSMMMO İş hukuku Sosyal Güvenlik Mevzuatı Ders Notu ve Özgener, a.g.e s.166

Sayılı Ereğli Havzası Maden İşçileri Hukukuna Müteadir Kanun

- 1925 Hafta Tatil Kanunu
- 1930 Umumi Hıfzısıhha Kanunu ile genç, kadın ve çocukların çalışma koşullarını, iş güvenliğini sağlayan kanun
- 1932 Türkiye'nin ILO (Uluslar arası Çalışma Örgütü)'ya üye olması
- 1936 İş Kanunu Çalışma süreleri, asgari ücret, işçi sağlığı ve iş güvenliğini kapsayan ilk kanun
- 1946 İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun kuruluşu
- 1946–1951 Çeşitli iş kanunları çıkarıldı, Sosyal Sigortalar Kurumu faaliyete geçti
- 1951 İş Mahkemeleri kuruldu
- 1947–1957 Sendikalar Kanunu, işçi sendikalarının kurulması
- 1999 İşsizlik sigortası başlatıldı

Sosyal sorumluluğun Türkiye'deki ve dünyadaki gelişimine bakıldığında uygulamaların bölgesel ve global gelişmelerden etkilendiği açıktır. Savaşlar, krizler, ekonomik buhranlar, uluslar arası organizasyonların başlattığı uygulamalar, dünyada insan hakları alanında yaşanan olumlu gelişmeler gibi sebepler şirketlerin çalışanlara ve müşterilerine yönelik tutumlarında değişikliğe sebep olmuştur. Şirketlerce çalışanlara önem verilmesi, onların ihtiyaçlarının gözetilmesi bir mecburiyet gibi algılanırken; zorunluluk algısı, uluslararası organizasyonların ve yasaların da etkisiyle ve değişen ekonomik şartlarla da bir gereklilik halini almıştır. Şirketler rekabet ortamında önce çalışanlarını güçlendirmek gerektiğinin farkına varmışlar,

pazarda güçlü olmak için çalışanlarının diğer işletmelerden farklı olduğunda başarılı olacaklarını görebilmişlerdir.

1.4. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

Sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimi konusunda da bahsedildiği üzere, önceleri, toplumsal konulara kısmen değinme, yardımlaşma gibi oldukça kısıtlı faaliyetlerden oluşan sosyal sorumluluk, sanayi devrinin getirdiği sosyal, hukuki, siyasi ve ekonomik farklılıklarla ilgi alanını artırmıştır.

Bugün gelinen nokta itibariyle işletmelerin sosyal sorumluluk alanları denildiğinde;

- Müşterilere karşı sorumluluklar
- Çalışanlara karşı sorumluluklar
- Hissedarlara karşı sorumluluklar
- Tedarikçilere karşı sorumluluklar
- Çevreye karşı sorumluluklar
- Devlete karşı sorumluluklar
- Rakiplere karşı sorumluluklar
- Topluma karşı sorumluluklar

şeklinde sıralandırmak ve detaylandırmak mümkündür.[25] Ancak bu başlıklara bir sonraki bölümde "sosyal sorumlulukta taraflar" üst başlığı ile değinileceğinden bu bölümde işletmelerin sosyal sorumlulukları genel başlıklar ile aktarılacaktır. Bu sorumlulukları da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ekonomik Sorumluluklar

[25] Aktan ve Börü, a.g.e., s.15

- Hukuksal Sorumluluklar
- Ahlaki Sorumluluklar
- Gönüllü Sorumluluklardır.

Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk, doğrudan bu sorumlulukların son ikisi olan ahlaki ve gönüllü sorumlulukları içerirken dolaylı olarak da tümünü içermektedir.[26] Argüden, toplumun beklentilerine uyumlu ve onların sorunlarıyla ilgilenen kurumların toplumda sağladığı mutluluğun, daha mutlu çalışanlara, daha mutlu müşterilere ve daha mutlu hissedarlara sahip olduğu sonucuna getirdiğini belirtmiştir. Burada dıştan içe doğru yayılan bir mutluluktan söz edilmektedir. Ancak sosyal sorumluluğun kurumsal bir işletme için kurumsal bir boyut kazandığını belirtiyor isek bu mutluluğun önce içten dışa sonra yeniden dıştan içe doğru olduğunu belirtmek gerekir. Hissedarları ve çalışanları mutlu, birbirleriyle uyumlu olan bir işletmenin müşterilerine, çevreye ve topluma yansıttığı sosyal sorumluluk anlayışı elbette daha doyurucu olacaktır. Topluma yönelik ve özellikle de markayı korumayı, firma itibarını artırmayı birinci öncelik sayan bir sosyal sorumluluk projesini yürüten işletmenin, esas anlamda çalışanlarını göz ardı etmesi, onların sosyal olanaklarını belirli yasalar çerçevesinde sınırlı tutması gerçek anlamıyla sosyal sorumluluğa yakışmayacak bir tutumdur. Dolayısıyla bu mutluluk belirttiğimiz gibi önce içten dışa, ardından dıştan içe süren bir dönüşüm sağlamalıdır. Bir işletmenin sosyal sorumluluk çalışmalarıyla dışarıda elde ettiği itibar, firma çalışanlarınca ortak hedef halini almamışsa, o itibarı çalışanların koruması da mümkün değildir.

Günümüzde organizasyonların, çalışanlar, müşteriler ve kamuoyu gözünde saygınlığını en üst düzeyde tutması gerekmektedir. Bu amaçla kurum kültürünün oluşturulmasında gerek misyon ve vizyon cümlelerinde gerekse inanç ve değerler listelerinde organizasyonun sosyal sorumluluğunu ve etik anlayışını vurgulayan ifadelere yer verilmelidir. Elbette bu sorumluluk ve anlayış sadece sözlerde ve sloganlarda kalmamalı tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından tam ve doğru bir şekilde anlaşılıp uygulanmalıdır. Bu sebeple, işletmeler varlıklarını ve rekabetçi

[26] Yılmaz Argüden, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Rota Yayın Yapım, Arge Danışmanlık, 2002, s.9

üstünlüklerini sürdürebilmek için tüm paydaşlarına karşı açık ve dürüst olmak zorundadırlar. [27]

Şirketler sosyal sorumluluğa sıcak baksınlar ya da bakmasınlar genel eğilim, kurumları sorumluluklarını yerine getirmeye mecbur bırakıyor. Yolsuzluk ve kurumsal aşırılıklar, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarıyla ilgili bilincin artmasını sağladı. Şirketler üzerinde, kârlılığın ardındaki sorumluluğun baskısı da giderek artıyor. Şirketleri ve şirket yardımlarını modaya uygun uyutmalar olarak gören baskı grupları, sivil toplum örgütleri ve basın bu konuda takipçi durumunda. Hal böyle olunca uygulamada tutarsız olan bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğu tanıtması da anlamsız olur. Bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları zorunlu olarak uygulanırken ilkeli bir tutum sergilenmelidir.[28]

Sosyal Sorumluluk Piramidi

Yönetim profesörü Archie B. Carroll, sosyal sorumluluk konusunda ortaya atılan farklı görüşleri bütünleştirmeyi ve dengelemeyi amaçlamıştır. Carroll'a göre, sosyal sorumluluk, ekonomik, hukuki, ahlaki ve gönüllü olmak üzere dört boyutta incelenebilir. Bunlar, ekonomik, hukuksal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklardır.[29]

Carroll, 1979'a kadar geçen süre içerisinde sosyal sorumluluğun ne ifade ettiğiyle ilgili görüşleri şöyle özetlemiştir: [30]

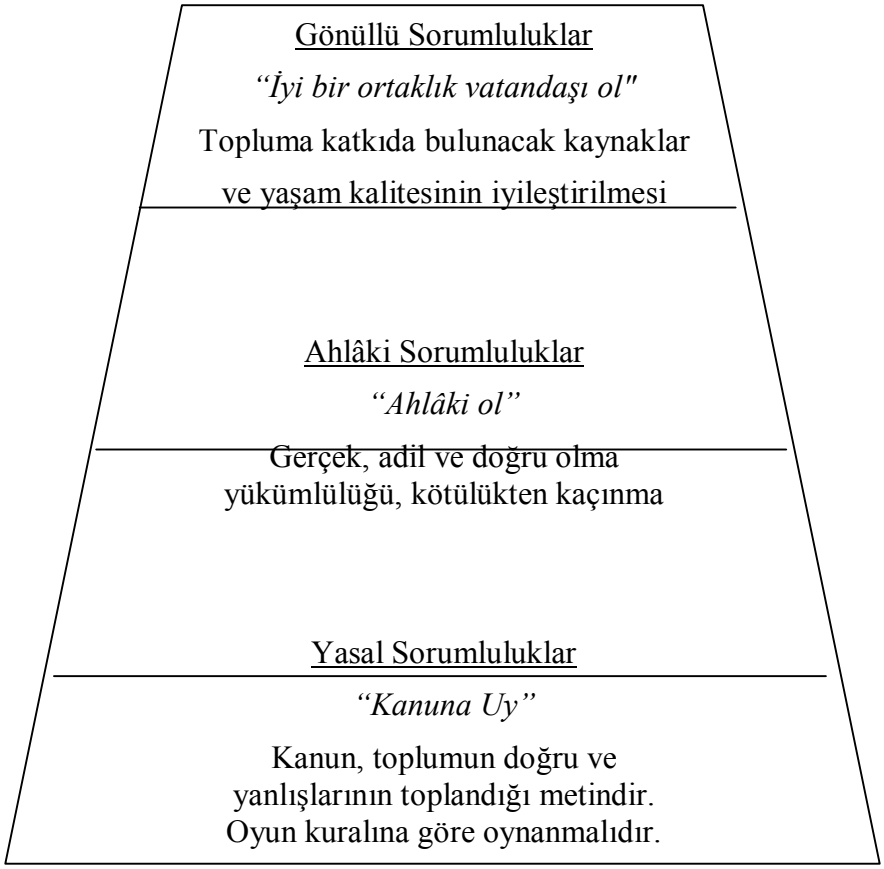
- Sadece kazanç sağlamak (Friedman)
- Kazanç sağlamanın ötesine geçmek (Davis, Backman)
- İktisadi ve yasal gereksinimlerin ötesine geçmek (McGuire)
- İhtiyari faaliyetlerde bulunmak (Manne)
- İktisadi, yasal ve ihtiyari faaliyetlerde bulunmak (Steiner)
- Daima genişleyen ortak merkezli çevreler oluşturmak (Davis ve Blomstrom)
- Genişleyen sosyal sistemlerle ilgili kaynaklara yönelmek (Eells ve Walton)

---

[27] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.219
[28] Andrew Kakabadse, **"Positive Responsibility"**, World Business, 2007
[29] Özgener, a.g.e. s.174
[30] Aslan Tolga Öcal, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu**, İstanbul :Beta Yayınları, 2007, s.64

- Bir takım sosyal sorun alanlarında sorumluluk üstlenmek (Hay, Gray ve Gates)
- Sosyal duyarlılık kazandırma yolları bulmak (Ackerman ve Bauer, Sethi).

Carroll'un belirttiği 4 beklenti sosyal sorumluluk piramidinde şekil 1'deki gibi yer bulmaktadır.



Şekil 1: İşletmenin Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Ferrel ve Fraedrich, Business Ethics,1994'den aktaran Torlak, 2007:60

"İşletmenin sosyal sorumlulukları piramidi genel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. İşletmenin büyüklüğü, sektörü, iş yaptığı ülke, yönetim tarzı vb. faktörler ne olursa olsun, piramidin en altında bulunan ekonomik sorumlulukları olması gerekir. Aksi halde, işletmelerin hayatiyetini devam ettirmeleri mümkün

olamaz." Hatırlanacağı üzere klasik yaklaşım da işletmelerin ekonomik sorumluluklarını önemsemektedir. [31]

Ekonomik sorumluluklar üzerine inşa edilmiş olan yasal sorumluluklar da önemli bir basamaktır. Her ne kadar işletmeler, yasal sorumlulukları; ekonomik olanlar kadar önemsemeseler de, sosyal sorumlulukları yerine getirme noktasında bir temel olarak addederler.

Üçüncü basamakta yer alan ahlaki sorumluluklar ise öneminin geç fark ediliyor olması gerçeğiyle beraber işletmecilik açısından önemli bir dayanak olmalıdır. Toplumsal değerlerin gözetilmesi, erdemli bir çalışma hayatı ve dürüst bir yaşam için ahlaki sorumluluklar şartlar ne olursa olsun vazgeçilemeyecek tutum olmalıdır.

Son basamakta yer alan gönüllü sorumluluklar, adından da anlaşılacağı üzere toplum yararını gözeten her hangi bir yaptırım sonucu meydana getirilmeyen tamamen gönüllü bir hareketin sonucunda oluşan eylemlerdir. Hastane, okul yapımı gibi projelerle örneklendirebileceğimiz gönüllü sorumluluk anlayışı, içeriği her ne kadar "gönüllülük" düşüncesiyle yerine getiriliyor olsa da toplum yararına sunulacak olan projenin zaman, fiziki şartlar, gereklilik gibi bazı kriterlerin gözden geçirilerek yerine getirilmesi daha doğru olacaktır.[32]

1.4.1. İşletmelerin Ekonomik Sorumlulukları

İşletmelerin ekonomik sorumlulukları klasik sosyal sorumluluk yaklaşımının da bir tutumudur. Bu görüşü savunan Friedman'a göre, işletmelerin yegâne sosyal sorumluluğu, kâr elde etmektir. İşletmeler, toplumun istediği ürünü ya da hizmeti sunmak için kâr elde etmek durumundadırlar. "İşletmenin ekonomik koşullarına uygun davranışları, o ülkenin, kendisine işletmesi için emanet ettiği kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanılması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir." [33] Esasında işletmelerin sosyal sorumluluk çalışmalarıyla, ekonomik sorumluklarının iç içe geçtiği belirtilebilir. Geleneksel görüşten hareketle, kârları ve hissedarların

[31] Ömer Torlak, **Pazarlama Ahlakı** , 4.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2007 s.61
[32] Torlak, a.g.e., s.62
[33] Eren, a.g.e. s.104

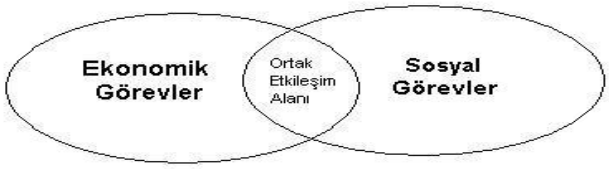
varlıklarını maksimize etme zorunluluğu, işletmeleri sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket etmekten alıkoymaktadır. Bu durumun sebepleri şu şekilde açıklanabilir: Finansal performansı güçlü olan işletmeler, zayıf olanlara göre daha çok sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunabilecektir. Çünkü finansal yapısı zayıf olan işletmeler bu durumu düzeltmek için sosyal sorumluluk kampanyalarına kaynak ayırmaktan kaçınacaklardır. Görüldüğü üzere, sosyal sorumluluk davranışı içinde bulanmak için itici güç, ekonomik olarak güçlü olmaktır. Öte yandan özellikle ekonomik kriz dönemlerinde yaşanan finansal güçlük, sosyal sorumluluk uygulamalarını da etkilemektedir. Kriz dönemlerinde bu tür faaliyetlere daha az önem verilmektedir. Sermayesi ve finansal enstrümanları güçlü şirketler ise kriz dönemlerinde sosyal sorumluluk uygulamalarını önemsemektedirler.

Bir diğer etken ise ekonominin unsurlarından biri olan rekabettir. Rekabet ortamında işletmeler gerek ürün kalitelerini düşürerek, gerek hizmetlerinde kolaya kaçarak sosyal sorumluluk anlayışından uzaklaşacaklar, bunu bir maliyet artırıcı göreceklerdir. Ticari başarı sağlayan işletmeler faaliyetlerini kurum itibarını koruma yönünde sürdüreceklerdir.[34]

Sosyal sorumluluk, bu çerçeveden bakıldığında bir **"sosyal anlaşma"** demektir. "İşletme için sosyal anlaşma, kâr elde etmek için üretim ve faaliyetlerde bulunan işletmenin bu ekonomik çabasını, içinde bulunduğu toplumdan gelen bir takım sınırlamalar içinde yerine getirme zorunluluğunu doğurmaktadır. Sosyal anlaşmanın temelinde, kamu refah ve mutluluğu için güvenli ürünler, gerçekçi ve az reklâm, çalışanlar için güvenli çalışma yerleri, çevreyi bozmayacak ve doğal yaşamı tehlikeye düşürmeyecek bir faaliyet, herkese eşit muamele, istihdam ve iş imkânları sağlama çabaları bulunmaktadır.[35] Bu sebeple işletmenin ekonomik sorumluluklarını, sosyal sorumluluktan ayrı düşünemeyiz. Bu durum şekil 2 'de de gösterilebilir.

---

[34] Halis Yunus Ersöz, **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları,** İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları,2007, s.47
[35] Eren, a.g.e., s.105



Şekil 2: Ekonomik ve Sosyal Görevlerin İçiçeliği

Kaynak: Eren, (2002,105)

Ekonomik boyutun unsurları ise, Carroll'a göre, hisse başına kazanç maksimizasyonu sağlayacak bir durumda çalışmak, mümkün olduğunca kâr elde etmek, güçlü rekabetçi konumunu devam ettirmek, yüksek düzeyde bir faaliyet verimliliğini sürdürmek ve başarılı olan işletmenin daima kazançlı olan işletme olduğunu kabul etmektir.[36]

1.4.2. İşletmelerin Hukuksal Sorumlulukları

İşletmelerin hukuksal sorumlulukları, işletmenin içinde bulunduğu toplumun örflerine, kurallarına, kanunlara aykırı hareket etmemeyi gerektirir. Kaynaklarda genel olarak hukuki sorumluluk yasalara, kanunlara uygun faaliyet gösterme ve toplumun, işletmelerden bu doğrultuda hareket etmelerini beklemeleri şeklinde yer bulmaktadır. Ancak yasalarda sosyal sorumluluğun tanımı birkaç cümleyi geçmemektedir. Devlet Denetleme Yönetmeliği'nin 2. Bölümü 5. Maddesinde sosyal sorumluluk, şeffaflık, güvenilirlik, tarafsızlık ve dürüstlük prensip ve pratiklerini uygulayarak halkın haklarının korunması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu haliyle işlemeleri sosyal sorumluluk noktasında harekete geçiren neden daha çok gönüllülük esasına dayanmaktadır.[37] Bununla birlikte Anayasanın çeşitli maddeleri ile İş Yasasında işçi sağlığı, iş güvenliği, kadınlara, eski hükümlülere, engellilere ayrımcılık yapılmaması, çocuk işçi çalıştırılmaması, mesai saatleri gibi düzenlemeler işletmelerin yasal sorumluluklarının temelini oluşturmaktadır. Hukuki sorumluluk yalnızca işletmenin içinde bulunduğu toplumla değil, uluslararası yasal düzenlemeleri de dikkate almayı gerekli hale getirmiştir. İş güvenliği, çalışma

[36] Özgener, a.g.e., s.175
[37] Ersöz, a.g.e., s.81

kalitesinin yükseltilmesi Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün sözleşmelerinde de yer bulmaktadır.

Haksız rekabetin önlenmesi, tüketicinin korunması gibi hususlar da çeşitli yasalarla düzenlenmiş olup, işletmelerin hukuki sorumlulukları arasında gösterilebilir. Bu konuya işletmelerin devlete karşı ve müşterilere karşı sorumluluklarının aktarılacağı bir sonraki bölümde yer verilecektir.

1.4.3. İşletmelerin Ahlaki Sorumlulukları

İşletmelerin ahlaki sorumluluklarından söz ederken, ahlak, etik ve iş ahlakı gibi kavramlardan da bahsetmek yerinde olacaktır.

Ahlak, en yalın tabiriyle insanlar arası ilişkilerde iyi ya da kötü şeklinde nitelendirebileceğimiz davranış ve eylemler bütünüdür. Yine genel bir tanımlama ile ahlak; "Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarıdır". [38] Esas itibariyle ahlak, bir bilinç meselesi olmakla birlikte kişinin ya da toplumun vicdanından beslenen kalp merkezli akıl eylemli bir davranıştır. Sadece vicdanı çıkış noktası alan ahlak anlayışı bazen çıkar ve menfaatleri göz ardı ederken, yine sadece aklı içeren bir ahlak anlayışı da her farklı durumda yeni bir ahlak yorumuna gidecek, bu durum kişisel ihtirasa uzanacaktır. Dolayısıyla kişi ve toplumun iç ve dış âlemini ortak bir paydada buluşturan bir ahlak çerçevesi çizilmelidir.

Etik kavramı ise, "ahlak bilgisi", "ahlak felsefesi" anlamında literatürde yer bulur. Etik, "çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünüdür." [39] Batı dillerinde kullanılan şekliyle etik, insana ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir - yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyan ya da en azından koyması beklenen bir disiplindir. [40] Ahlak, olgusal ve tarihsel açıdan

---

[38] http://www.tdk.gov.tr/ Türk Dil Kurumu Sözlüğü
[39] http://www.tdk.gov.tr/ Türk Dil Kurumu Sözlüğü
[40] Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı** , Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s.1

yaşananları içermesine karşılık; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplininin adıdır. Bir felsefe disiplini olarak etiğin görevi, herhangi türde bir "moral" (ahlak) geliştirmek ve buna uyulmasını öğütlemek değil; ahlaki bağıntıların niteliği üzerine genel bir görüş elde etmektir.[41]

Etik kavramının iş hayatındaki karşılığını "İş Ahlakı" kavramı olarak görüyoruz. İş Ahlakı zaman zaman "meslek ahlakı", "şirket ahlakı" gibi kavramlarla da anıla gelmektedir. O halde iş ahlakının uygulamalı bir ahlak bilgisi olduğunu söyleyebiliriz. İngilizce kullanımında "Ethics in the Work Place" (İş yerinde Ahlak) ve "Business Ethics" (İş Ahlakı) bilinen bu konu önceleri sosyal sorumluluk başlığı altında yer bulurken 1980'lerin sonralarında "iş ahlakı etiği" olarak yoğunluk kazanmıştır. Son yıllarda ahlak ve iş ahlakı yerine "etik" ve "iş etiği" kavramları kullanılmaktadır. Bu kullanımlar kavram karmaşasına da yol açmaktadır. Ahlak denildiğinde toplumda genel ahlaki kurallar hatırlanırken, iş ahlakı denildiğinde hemen bir çağrışım yapmayacaktır. Örneğin, batılı bir toplumda, etik değerlerden yoksun bir işletme denildiğinde iş ahlakına uygun hareket etmeyen bir işletme anlaşılır ve ona göre bir toplumsal tepki gelişir. Türkçede iş ahlakı yerine iş etiği gibi bir kavram kullanıldığında toplumun geniş kesimleri tarafından ne kastedildiği anlaşılmayacak ve istenilen toplumsal yarar sağlanamayacaktır. [42]

"İş ahlakı genellikle özel teşebbüslerin mal ve hizmet üretiminde ve satışında ahlaki davranmalarının önemi üzerinde durmaktadır. İş ahlakı, iş dünyasındaki mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışları ifade eder. [43] Burada dikkat çekilmesi gereken nokta, iş dünyasına ait özel bir ahlak türünün olmadığıdır. Sorunlar, genel ahlaki kurallar içerisinde çözülmelidir. [44] Dürüstlük hayatın her alanında geçerli olan bir erdem ise, iş hayatında da unutulmaması gereken bir haslet olmalıdır. "Ticarette babana bile güvenmeyeceksin" şeklinde gelişen yanlış yargı neredeyse bir iş felsefesi haline dönüşmektedir. Bu durumun önüne geçilmeli, bilakis dürüstlüğün; ticaretin, iş hayatının en önemli düsturu olduğu vurgulanmalıdır.

---

[41] Erkan Özdemir, "Liderlik ve Etik" , **Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt XXII, Sayı 2, 2003, s. 152

[42] Sedat Murat, "İş Ahlakı ve İş Uygulamaları" , **İGİAD İş Ahlakı Sempozyumu Bildirileri,** İstanbul, 2008, s. 70-71

[43] http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm 22.09.2008

[44] Arslan, a.g.e., s.4

Güveni yitiren bir anlayışla, hiç kimseye güvenmemeyi temel alan bir bilinç, toplumda ve iş hayatında değerlerin yitirilmesine yol açar. İş hayatı güvensizlik değil, itimat üzere kurulu olmalı ve bu suiistimal edilmemelidir ki iş hayatında arzu edilen ilişkiler yeniden oluşturulsun. Böylelikle firmalar ortaklarına, çalışanlarına ve müşterilerine karşı sorumluluğu unutmamış olurlar. Güçlü bir ortaklıkla faaliyetlerini sürdüren işletmeler, çalışanlarını da önemseyecek onların güveniyle güçlenecektir. Müşterilerine sattığı ürün ya da sunduğu hizmetin sonrasında desteğini sürdüren, satışla bitmeyecek dostluğu başarabilen işletmeler daha başarılı olacaklardır.

Şirketlerin devlete, yerel yönetimlere, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere özetle iç ve dış çevresindeki etki çerçevesine karşı yürüttüğü faaliyetlerinin önemli bir kısmı iş etiğini ilgilendiren konulardır. İşletmelerin sorumluluklarını yerine getirmesi etik kurallar çizgisinde hareket ettiğinin de bir göstergesidir. Örneğin, "fırsatçı politikalar gütmeleri, haksız ve aşırı kâr elde etmeleri, gerçek dışı ve asılsız reklâmlar yaparak satış potansiyelini artırmaları, çocuk denecek yaşta işçileri çalıştırmaları, kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamaları, ücret terfi ve teşvik politikasında adil davranmamaları, devlete ödemesi gereken vergiler konusunda kuralların dışına çıkmaları" gibi uygulamalar etik dışı sayılmaktadır. [45]

Ahlakın temelinde din, kültürel yapı, çevre, toplumsal yapı ve gelenekler belirleyici olmakla birlikte salt belirleyici değillerdir. Ahlak genel olarak değişkendir ancak bu faktörlerden de bağımsız değildir. "İş ahlakından söz ederken, iş yerindeki ahlaki değerlerimizi, geleneksel ahlak anlayışımızı devraldığımız faktörleri dikkate almak, diğer taraftan da dünyadaki her boyutlu gelişimle bunu harmanlamak durumundayız. Sadece geçmişe dayanan bir ahlak anlayışı yeni açılımları engelleyeceği gibi, günlük değerlerle kodlanmış bir ahlak anlayışı da temelsiz olacak ve ilkesizliği, yani kendi deyimiyle ahlaksızlığı getirecektir." [46]

İş ahlakının öneminden söz edecek olursak; işletmecilikte mali kayıtların tutarlılığı, hesapların şeffaflığı iç denetmen ve bağımsız dış denetmenler tarafından yapılmakta iken, işletmelerin faaliyetleri, sorumluluk alanları ise itibarın korunması adına öncelikle şirket sahipleri sonrasında muhatapları tarafından gözden geçirilir

[45] Çelik, ag.e., s.71
[46] Murat, a.g.e., s.69

hale gelmiştir. İşletmelerin çalışanlarının haklarını gözetme, onların isteklerini dikkate alma, çevreye karşı duyarlı olma, toplumsal sorunlarda çözümler üretme gibi davranışları gerek müşteri ya da tüketiciler gerekse medya tarafından dikkate alınmaya başlanmıştır. İşletmelerin kurumsal itibarı koruma adına üstlendikleri sosyal sorumluluk projeleri, onların hem iç hem de dış dinamiklerini koruyup gözetmeyi zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler bu açıdan bakıldığında iş ahlakına her zamankinden daha fazla önem vermek zorundadır. Kurumsallaşma yolunda ahlak kodlarını oluştururken tüm normlara yasal zorunluluk olarak değil, kurumsal gereklilik ve faaliyetlerini sürdürebilirlik adına önem vermelidir. Öte yandan, "yoğun rekabet ortamında iş yapan işletmelerin sosyal sorumlulukları çerçevesinde hareket ederek ahlaki prensiplere riayet etmeleri, bu kurumlara toplum ve tüketiciler nazarında önemli bir artı puan sağlayabilmektedir." [47]

1980'den sonra korumacı bir ekonomik düzenden rekabetçi bir düzene geçtikten sonra iş ahlakında dikkate değer bir erozyon yaşanmıştır. Batılı tüketim kalıplarını yakalama adına banker skandalları, hayali ihracatlar, bankaların içinin boşaltılması, rüşvetin yaygınlaşması ve benzeri olaylar ülkemizde iş ahlakının ne denli gerilediğinin bir göstergesidir. Bu durum iş ahlakının öğretimi ve yaygınlaştırılmasının önemini artırmıştır.[48] Yine tüm dünyada daha çok demokrasi, insan haklarına olan talebin artması, yolsuzlukla daha etkin mücadele edilmesi isteği gibi hususlar da iş ahlakının önemini artırmaktadır.

Örgütsel iş ahlakının oluşturulması için, işletmeler işe aldıkları bireyleri dikkatli değerlendirmeli, iş ahlakı konusunda yazılı kurallar oluşturmalıdır. İşletme sahip ve yöneticileri iş ahlakının oluşturulması konusunda kararlı ve inançlı olmalı , tüm çalışanlarına ve çevreye karşı davranışlarında örnek olmalıdırlar. İş ahlakına yönelik olumlu davranışlar ödüllendirilmeli, olumsuz olanları ise kınanmalı gerektiğinde cezalandırılmalıdır.[49] İş ahlakının uygulanması kadar kontrolü de önemlidir. İşletmeler bu doğrultuda bir "ahlak kurulu" kurabilirler. "Bir işletme, ahlaki olmayan faaliyetlerinin belirlenmesini gerçekleştirmek için düzenli olarak ahlaki kontroller yapabilir. Bu kontroller, örgütte oluşan veya mevcut olan ahlak dışı

[47] Levet Şahin ve Kadir Yıldırım, "İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları İçin Genel Çerçeve" , **İş Ahlakı Dergisi,** vol.1, 2008, s.60
[48] Arslan, a.g.e., s. 8
[49] Murat, a.g.e., s.74

davranışları telafi etmeye çalışır. Bu nedenle iş ahlakını oluşturmak açısından ahlaki kontrol de son derece önemlidir." [50] Böylelikle iş ahlakı kurumsallaşacak, üst yönetimden başlayarak organizasyonun tüm kademelerinde uygulanacak, etkisi işletme dışına da ulaşarak diğer firmalara ve topluma da örnek olacaktır. Aileden başlayarak toplumun tüm kesimlerine ulaşan ahlak anlayışı sürekli kâr hırsıyla donanmış iş hayatını da eğitecek ve arzulanan huzura kavuşulmuş olacaktır.

İş ahlakı ile sosyal sorumluluk ilişkisine gelince; genellikle birlikte anılan bu kavramlar arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. Ancak aynı şeyler değillerdir. İşletmelerin iç ve dış etkenleri olarak tanımladığımız taraflara karşı olan sorumlulukları, iş ahlakının da bir gereğidir. "İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları birbirleriyle karşılaştırıldığında, sosyal sorumluluğun işletmenin dış dünya ile ilişkisini kapsadığı, ahlakın ise hem iç hem de dış ilişkileri kapsayan daha genel bir şemsiye olduğu söylenebilir. Örneğin; bir işletmenin meydana gelen bir deprem felaketi için yardımda bulunması, işletmenin sosyal sorumluluğu olarak nitelendirilebilinir. Binaların yapımında eksik malzeme kullanarak binaların depremden daha fazla zarar görmesine yol açan bir inşaat firmasının durumu ise, işletmenin iş ahlakından yoksun olması olarak açıklanabilir." [51]

Öte yandan iş ahlakı ile sosyal sorumluluk arasındaki bu yakınlık bazen bir çatışma olarak da karşımıza çıkmaktadır. Kâr elde etmek işletmelerin amaçları arasındadır. Yine işletmelerin kârını maksimize etmek için çalışanlarına daha az ücret vermek istemesi rasyonel gibi görünmesine karşın, ahlaki bir tutum olmayacaktır. Çalışanların sigortasız ya da asgari ücretin altında çalıştırılması kısa vadede kârlılık sağlarken, orta ve uzun vadede verimliliği etkileyecektir. Çalışanlara daha fazla sosyal hak sağlanması maliyetleri artırsa da sosyal olanakları iyi olan çalışanlar çalıştığı firmaya karşı kendilerini daha fazla sorumlu hissedecek ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır.[52] Zaman zaman ayrı düşmelerine rağmen iş ahlakı ve sosyal sorumluluk birbirlerinin tamamlayıcısı kavramlardır.

---

[50] Dursun Bingöl ve Nurullah Genç, **İşletme Ahlakı** , İstanbul: Karizma Yayınları,2000, s.67

[51] Hulusi Demir ve Neşe Songür, "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı" **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Cilt:2 Sayı: 3 Yıl: 1999, s.160

[52] http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm 22.09.2008

1.4.4. İşletmelerin Toplumsal ve Gönüllü Sorumlulukları

İşletmelerin sosyal sorumlulukları denildiğinde bu faaliyetlerin zorunlu olan kısmı çıkartıldığında elde kalan kısmı gönüllü olanıdır. İşletmeler bir çok sosyal sorumluluk faaliyetini gönüllülük anlayışıyla gerçekleştirirler. Tam gönüllülük esasına dayanan bu faaliyetler ne kanuni bir zorunluluk ne de ahlaki bir beklenti için yerine getirilir. Toplumsal anlamda gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetleri, toplumsal bir problemin çözümüne yardımcı olmak üzere gerçekleştirilir. Ne var ki her ne kadar "gönüllü" yapılan bir eylem olsa da günümüz pazarlama anlayışıyla aslında bu tür faaliyetler firma itibarını yüceltme adına da yapılabilmektedir. Sadece firma itibarını esas alan bir sosyal sorumluluk faaliyeti çok popülist bir örnek ise samimiyeti test edilmelidir. Hem toplumsal bir problemi çözme adına gönüllülük çıkışıyla yapılmış hem de firma itibarı düşünülmüşse bu olağan karşılanmalıdır. İlkinin sonucu ister istemez ikincisini sağlayacaktır.

İşletmelerin gönüllü sorumlulukları, iyi bir vatandaş olarak toplumun refahını yükseltme, yaşam kalitesini artırma ve toplumsal beklentilere cevap niteliği taşır. [53]

Gönüllü (ihtiyari) sorumluluklar; uluslararası, ulusal ve işletme personeli düzeyinde olmak üzere üç kısımda incelenebilir. Uluslararası sorumluluğun boyutları, gelişmekte olan ülkelere yatırım yaparak refah ve mutluluğu yükseltmek, ulusal ve stratejik çıkarları gözeterek teknoloji transferinde bulunmaktır. Ulusal açıdan sorumluluklar, kamu güvenliği ve sağlığını gözetmek, kültürel seviyeyi yükseltecek okul yapmak, ülkenin savunma gücünü artıracak üretim çabalarını desteklemek, milli servetin korunması ve kaynakların artırılmasında projeler geliştirmektir. İşletme personeli düzeyinde ihtiyari sorumluluklar ise, hayat sigortası, özel emeklilik sigortası, bayan personelin çocukları için kreş açılması gibi örnekleri içermektedir.[54]

Toplumsal faaliyetlerin yerine getirilmesinde çeşitli gönüllü kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortaklaşa hareket edilebilir. Özellikle uluslar arası nitelikteki sivil toplum kuruluşları işletmelerin topluma duyarlı bir biçimde faaliyetlerini sürdürmelerinde bir yandan baskı yaparken, diğer yandan kurumsal

---

[53] Özgener, a.g.e., s.190
[54] Eren, a.g.e., s.111

sosyal sorumluluk uygulamaları için yol göstermektedir. Hatta sivil toplum kuruluşları çeşitli etkinliklerle özellikle çevresel konularda toplumun dikkatini çekmekte devlete ve şirketlere yol göstermektedir. [55]

İşletmelerle sivil toplum kuruluşlarının işbirliği çalışmaları sponsorluk şeklinde hayat bulmaktadır. Toplumsal bir meselenin çözümünde sivil toplum kuruluşları işletmelere finans sağlamaktadır. Özellikle 1999 Marmara depremi işletmelerle sivil toplum kuruluşlarının işbirliğini gösteren bir örnektir.[56]

Toplumsal sorumluluk alanlarından biri de istihdamın artırılmasına katkıda bulunmaktır. İstihdama katkı sağlama işletmelerin amaçları arasında yer almalıdır. Artan nüfus, teknolojik gelişmelerle otomasyonun yaygınlaşması işsizlik sorununu artırmaktadır. Mesleki eğitimde yaşanan aksamalar bu sorunu körüklemektedir. İşletmeler cinsiyet, ırk, sosyal sınıf ayrımı yapmadan, gerektiğinde eski hükümlü ve özürlü istihdamıyla bu sorunu çözmelidirler. Eski hükümlülerle özürlülerin işe alınması yasalarla sınırları belirlenmiş olmasına rağmen işletmeler çalışanlarının firma itibarını korumaları ve iyi bir "vitrin" oluşturmalarını isteyerek bu konuda gerekli hassasiyeti göstermemektedir. Özellikle özürlülerin istihdamında onları rencide edecek tutumda bulunabilmektedir. Onlara acıma duygusuyla yaklaşarak geri planda görevler verme gibi tutumlardan uzak olmalıdır. Öte yandan sağlıklı durumda olan işsiz sayısının bir hayli fazla oluşu, işverenlerin tercihleri sebebiyle bu manada özürlü bireylerin iş bulma şansını azaltmaktadır.

İstihdam olanaklarının artırılmasıyla ilgili bir diğer sosyal sorumluluk alanı ise, çevrede bulunan meslek okulları, liseler ve üniversite öğrencilerine staj olanakları sağlama, çıraklık kursları açma, burs verme, işsiz gençlere iş imkânı verme gibi hususları da kapsamaktadır. [57]

1.4.5. Sosyal Sorumlulukların İşletmelere Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar

Sosyal sorumlulukların işletmelere avantajları ve dezavantajları tartışması bir sonraki bölümde aktarılacak olan klasik sosyal sorumluluk yaklaşımı ile modern sosyal sorumluluk yaklaşımının farkını da muhteva ediyor. İşletmelerin yalnızca kâr

---

[55] Ersöz, a.g.e., s.127
[56] Ersöz, a.g.e., s.130
[57] Eren, a.g.e., s.109

elde etme amacı taşıdığını savunan klasik yaklaşım, sosyal sorumlulukların işletmeye ekstra yük ve maliyet getireceğini savunarak dezavantaj taşıdığını belirtirken, modern sosyal sorumluluk yaklaşımının tutumu olan kâr elde etmek ile toplumsal sorunlara katkıda bulunma anlayışı da avantajlı yönlerini ihtiva ediyor. Bu bağlamda sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmelere avantajları da şu şekilde sıralanabilir:[58]

- İyi bir sosyal çevre oluşturularak şirketin kamuoyunca benimsenmesini sağlaması
- Maliyet gibi görülen düzenlemelerin uzun vadede kâr getireceği beklentisi
- Ekolojik yapıya duyarlı davranarak çevre dostu bir şirket imajı kazanılması
- Sosyal hareketlere gönüllü katılımın sağlanması ile hükümetçe yapılabilecek müdahalelerden uzak kalınması ve böylece esnek bir yapıya kavuşulması
- Sorunların ortaya çıkmadan önce önlem alınması ile tepkilerden uzak olmak ve daha az maliyete katlanma avantajı (Örneğin, suları kirletmemenin, kirlendikten sonra temizlemekten daha az maliyetli oluşu)

Bu avantajların yanı sıra sosyal sorumluluğu ciddiye alan şirketlerin aşağıdaki kazanımları elde edeceği söylenebilir:[59]

- Marka değeri ve piyasa değerinin artışı
- Daha nitelikli personeli cezbetme
- Yeni pazarlara girmede avantaj elde etme
- Üretkenlik, verimlilik ve kalite artışı

Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımının savunduğu görüşten hareketle işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmak gibi bir zorunluluğunun olmadığı söylenebilir. Kâr elde etme amacı, sosyal sorumluluk faaliyetlerine gölge düşürebilir ve bu tür faaliyetleri kârı azaltıcı bir faktör olarak görmeye sebep olabilir. Ancak işletmeler içinde bulundukları topluma karşı gerek yasal zorunluluklar gerek

[58] Çelik, a.g.e., s.78 ve Özgener, a.g.e., s.202
[59] Argüden, a.g.e., s. 12

ahlaki yaklaşımlar itibariyle sorumludur. Bu sorumlulukları yerine getirmek bazen kendi inisiyatifinde olmakla beraber sosyal sorumlulukların yararları yanında dezavantajlara da sahiptir.

Sosyal sorumluluklarla ilgilenmenin dezavantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz[60] :

- Sosyal faaliyetlerin ürün maliyetlerine yansıtılması ile fiyatların yükselmesi ve pazar kaybına sebep olması

- Sosyal faaliyetleri yerine getirmek için yeni bir işgücüne gereksinimin artması

- Sosyal konulara gereğinden fazla ilgi duyulmasının işletmenin asıl amaçlarından uzaklaşmasına sebep olması

Özetle sosyal sorumlulukların işletmelere avantajları ve dezavantajları ciddi bir şekilde değerlendirilip yürürlüğe konulmalıdır. Sosyal çalışmanın firmaya katkıları ve maliyetleri iyi bir şekilde etüt edilmeden girişim yapılmamalıdır. Ayrıca her şirketin kendi şartlarına uygun bir sosyal sorumluluk faaliyetine girmesi uygulamada fazlaca bir faaliyet ortaya konulmasına ve karmaşaya da sebep olabilmektedir. Sosyal sorumluluk çalışmaları her ne kadar gönüllü faaliyetler olsalar da böylesi bir çalışmaya başlayacak olan firmanın yerel ve genel yönetimlerle ve sivil toplum kuruluşlarıyla, ilgili makamlarla ortak hareket etmesi daha sağlıklı olacaktır.

1.5. Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

İşletmelerin sosyal sorumluluğa yaklaşımıyla ilgili çeşitli görüşler savunulmuştur. Kimilerine göre işletmelerin ekonomik faaliyetleriyle iç içe olan sosyal sorumluluk çalışmaları kimilerine göre daha farklı bir anlam taşımaktadır. Genel anlamda bakıldığında sosyal sorumluluk yaklaşımları, "klasik" ve "modern" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu yaklaşımlar, "Friedman Yaklaşımı" ve "İş Döngüsü Yaklaşımı" olarak da kabul görmektedir.

---

[60] Çelik, a.g.e., s.79

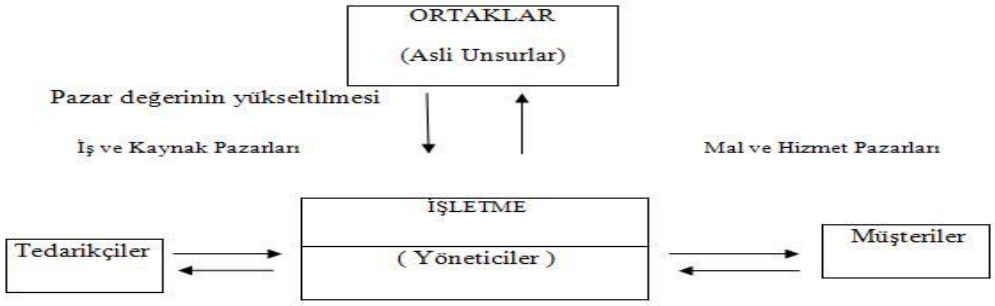
1.5.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

İşletmelerde sosyal sorumluluktan bahsedildiğinde literatürde karşımıza çıkan ilk görüş, işletmelerin sadece ekonomik işlevleriyle faaliyetlerini sürdürdükleri şeklindedir. İşletmeyi teknik ve ekonomik anlayış çerçevesinde değerlendiren bu görüşe göre, işletme mal ve hizmet üreten bir kurum olarak işlevini yerine getirir ve karşılığında maddi kazanç elde eder.[61] Adam Smith'in, 1776 yılında ortaya koyduğu "görünmez elin piyasayı düzenlemesi" ve "kâr maksimizasyonu" ilkelerinin, ünlü iktisatçı Milton Friedman tarafından geliştirildiği anlaşılmaktadır. Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımının önde gelen savunucusu Friedman'dır. O'nun 1970 yılında kaleme aldığı "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır" makalesi, Smith ile birlikte klasik anlamda sosyal sorumluluğun temellerini oluşturmaktadır. [62] Friedman burada, "işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır, o da kârını artırmaktır" görüşünü savunmuştur. Hatta bunun mevcut hukuki ve ahlâki düzen içerisinde toplum için en iyi hizmet olduğunu belirtmiştir.[63] Bu anlayışa göre şirket yöneticileri, hissedarların iş görenleridir. Yöneticiler yalnızca işletmenin sahipleri ve hissedarlarına karşı sorumludur. "Etkinlik Yaklaşımı" olarak da bilinen bu anlayışa göre, yöneticiler, bütün faaliyetlerinde hissedarlara karşı sorumlu olduğundan, işletmeye kâr sağlamayacak hiçbir faaliyette bulunamazlar. (Şekil 3)

"Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, şirketlerin, örgütsel amaçların dışında başka herhangi bir yükümlülüklerinin olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, verimli çalışarak kâr elde eden şirket, aynı zamanda da sosyal sorumluluğunu da yerine getirmiş olacaktır." [64] Bununla beraber işletmeler gelirlerinin daha da artması için kârlarını dağıtmayarak, yatırım yapmak için iç finansmanda kullanmalıdır. Yatırımlar, toplumdaki herkesin ekonomik gönencini artıracak, -dolaylı da olsa- sosyal sorumluluğu yerine getirmiş olacaktır. Şayet işletmeler, gelirlerini, fabrika bacalarına filtre takılması gibi bazı toplumsal projelere yatırırlarsa proje yatırımlarında azalmalar ve tüketici fiyatlarında artmalar meydana

[61] Torlak, a.g.e. s.32
[62] Torlak, a.g.e., s.40
[63] Özgener, a.g.e., s.170
[64] Çelik, a.g.e., s.76

gelecektir. Bu durum da toplumun ekonomiye katkısını azaltacağından –yine dolaylı olarak– toplumu olumsuz yönde etkileyecektir. [65]



Şekil 3: Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı

Kaynak: Baron D. Business and Its Environment,2000 'den Torlak,2007

Klasik sosyal sorumluluk anlayışına göre, her şey işletmelerin inisiyatifindedir ve insana, toplum değerlerine hiçbir değer verilmemektedir. İşletme yöneticisi hissedarların menfaatini ön planda tutmalıdır. İşletmeyi merkeze alan bu anlayışa göre, ekonomik amaçlarını en iyi şekilde yerine getiren bir firma, en iyi sosyal fayda sağlayan firmadır. [66]

1.5.2. Modern Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı

İşletmeleri yalnızca ekonomik amaçlarının peşinde koşan organizasyonlar olarak gören klasik yaklaşımın tersine, onların aynı zamanda sosyal amaçları da olduğunu savunan modern yaklaşım; işletmelerin toplumun sosyal, ekonomik, politik ihtiyaçlarını da karşıladığını, sosyal sorunların çözümünde aktif olması gerektiğini ortaya koymuştur. Sosyo – Ekonomik anlayış olarak da kabul gören modern yaklaşıma göre işletmeler, çevreye daha duyarlı olmalıdırlar. Örneğin, zehirli atıklarla çevreyi tahrip etmemeli, ürettiği ürünlerle doğal hayatın dengesinin bozulmasına sebep olmamalıdır. Bununla birlikte işletmeler, çalışanlarının da bilinçlenmesini sağlamalı, gerektiğinde eğitim programlarıyla onların da çevresel konularda hassas olmalarını sağlamalıdır. Bu açıdan bakıldığında günümüzde çevre kirliğinin arttığı; sera gazının salınımı, kaynakların bilinçsiz kullanımı, bilinçsiz

---

[65] Mehmet Şahin, "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", **Anadolu Üniv. İİBF Dergisi,** 1984, Cilt:2 s.56
[66] Özgener, a.g.e. s.172

tüketim, doğal yaşamı tehlikeye atacak üretim yapılması vb. sebeplerle artan küresel ısınma gibi birçok faktör sadece işletmeleri değil, tüketicileri de dikkatli olmaya zorlamaktadır. Günümüzde sıkça telaffuz edilen "küresel ısınma" Dünyanın geleceğini, insanlığın geleceğini ciddi oranda tehdit etmektedir. Bu sebeple, işletmeler çevre duyarlılığını yasal zorunluluk ya da toplumsal baskı unsuru olarak görmeyip, üzerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Tüketiciler de bu konu da gittikçe daha dikkatli hareket etmeye başlamışlardır. İşletmeler de, sosyal sorumluluk kampanyalarında çevrenin korunmasına öncelikli olarak yer verdiklerini duyurmaktadırlar. Örneğin, beyaz eşya üreticileri, daha az enerji tüketen modelle çıkarttıklarını; otomobil üreticileri de çevreci araçlar imal ettiklerini vurgulayarak tüketicileri yönlendirmektedir.

"Modern görüşe göre, sosyo-ekonomik kuruluşlar olarak görülen işletmeler sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu yüzden toplumsal sorunlar ve onların çözümlerinde toplumun bir parçasını oluşturmalıdırlar. Çünkü bunun için yeterli kaynağa sahiptirler. Ancak, toplumun yardımı olmadan da tek başlarına bu kaynakların tümünü sağlayamazlar. Bugünün toplumuna yatırım yapan işletmeler, yarının uzun vadeli kârını elde edebilirler."[67]

1.6. Sosyal Sorumluluk Standartları

İşletmeler faaliyetleriyle amaçlarına ulaşmaya çalışırken aynı zamanda bir takım sorumlulukları da bulunduğunun bilincinde olmalıdırlar. Faaliyetlerin yürütülmesi esnasında ortaklarının çıkarlarını koruma, çalışanlarının haklarını gözetme, şirket amaç ve hedeflerini çalışanların ortak hedefi haline getirme, müşterilerinin tercihlerini dikkate alarak farklı kaliteli ürünler ortaya koyma gibi bir takım görevleri vardır.

İşletmelerin müşterilerine daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma sorumluluğunu vurgulayan standardın adı, ISO 9000 serisi; doğal çevreye karşı olan sorumlulukları düzenleyen ISO 14000 serisi başlıca standartlar arasındadır. Bunların

[67] Özgener, a.g.e. s.173

dışında farklı bir standarttan bahsedecek olursak, bu da işletmelerin çalışanlarına karşı olan sosyal sorumlulukları düzenleyen "Sosyal Sorumluluk 8000 standardı"dır.

1.6.1. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

"SA 8000, ISO 9001 ve ISO 14001'i örnek alan, performans koşulları kadar prosedür ve sistem koşullarını da önemseyen, yönetim sistemi ile davranış kodunun bileşimi bir standarttır. Ekim 1997'de (CEPAA; "The Council on Economic Priorities Accreditation Agency) Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü tarafından geliştirilen ve "Amnesty International" ve "The National Child Labor Committee" gibi sivil toplum örgütlerince desteklenen standart, önde gelen birçok işletmenin yanı sıra, çeşitli insan hakları grupları, işgören sendikaları ile bazı muhasebe şirketlerinin de desteğine sahip bulunmaktadır." [68] "SA 8000, hizmet veya üretim süreçlerinin, insan haklarının gereği olan değerlere uygun bir sistem altında çalıştığını ölçümler. SA 8000 standardına uygun çalışan bir kuruluşta, sağlık ve güvenlik koşulları, çalışanların yaşlarının çalışmaya uygunluğu, ırk, cinsiyet, din gibi sosyal ayırımlara dayalı iş ve ücret koşullarında farklılık gözetilmediği, çalışma ve mesai saatlerinin uygunluğu, ücretin yeterliliği, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı sistemli olarak güvence altına alınmış demektir." [69]

SA8000 Standardı, bir takım düzenlemeler ve tanımlamalardan oluşmaktadır. 4 bölümden oluşan SA 8000'de ilk bölümde amaç ve kapsam, ikinci bölümde standarda ek olarak uyulması zorunlu kurallar, üçüncü bölümde işletme, tedarikçi, çocuk işgören, iş ve sosyal güvenlik gibi kavramlar tanımlanmakta son bölümde ise, işletmenin belge alırken uymak zorunda olduğu kurallar belirtilmektedir.

İşletmelerin standarda uygun olması gereken ve uymak zorunda olduğu koşullar şu şekilde sıralanabilir:[70]

- *Çocuk İşgören*. 15 yaşın altında çocuk işgören çalıştırılamaz
- *Zorla Çalıştırılan İşgören*. İşletmeler, zorla işgören çalıştıramaz.

---

[68] Muzaffer Aydemir, **"Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı", Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı:3, 1999 s.1

[69] **http://www.informdanismanlik.com/sosyal_sorumluluk.html** 17.10.2008

[70] Aydemir, a.g.e., s.2

- *Çalışma Saatleri*. İşgörenler özel koşullar hariç haftada 48 saatten fazla çalıştırılamaz
- *Maaş ve Ücretler*. Ücretler en az ülkenin asgari ücreti düzeyinde olmalıdır
- *Sağlık ve Güvenlik.* Çalışma yerinde kaza ve yaralanmayı önleyecek tedbirler alınmalıdır
- *Ayrımcılık ve Disiplin Uygulamaları.* İşgörenler, cinsiyet, etnik köken vb. sebeplerle ayrıma tabi tutulamaz psikolojik baskı altında tutulamaz.

1.6.1.1. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Gerekliliği

SA8000 bir takım zorunluluklar neticesinde ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kötü çalışma koşullarıdır. İnsanların yaşamlarını kolaylaştıran, onların yaşayışlarında rahatlık ve estetik unsurlar taşıyan, eğlenmelerini sağlayan birçok ürünün hazırlanışının arka planına bakıldığında tam tersi manzaralar yaşanabilmektedir. İş gücünün ucuza getirilmeye çalışılması, çalışanlar üzerinde gerekirse ve kolaylıkla işten atılma baskısı gibi ahlaki problemler böylesi bir standardın gerekliliğini zorunlu kılmıştır.

Öte yandan, sivil toplum kuruluşları da insan haklarına aykırı uygulamaları dillendirmekte, kamuoyunun dikkatini çekmeye çalışmaktadır. Son zamanlarda dikkat çeken, "bu ürünün üretiminde köle ve çocuk işçi çalıştırılmamıştır" şeklindeki ifadeler de bunun somut bir örneğidir. Lüks kullanım olarak nitelendirilen elmas ve değerli madenlerin son kullanıma gelinceye kadarki safhaları (bu süreçte köle ticareti, çocuk işçiler, kabile savaşlarına varan sürtüşmeler) yürek burkmaktadır.

Bir diğer etken ise tasarruf sahiplerinin yatırım kararı alırken söz konusu işletmenin kâr getirisinin yanı sıra sosyal sorumluluk faaliyetlerini de dikkate

almalarıdır. Örneğin, silah, tütün vb. ürünlerin ticaretini yapan işletmelere yatırım yapmamak bu konudaki tercih sebebidir.[71]

SA8000 uygulamasının neticesinde işletmeler;

* Verimliliğin artması

* Paydaş ve müşteri memnuniyetinin artması

* Ürün ve hizmet kalitesinin artması

* Güvenilir firma imajının oluşması

* Uluslararası tanınmış bir standarda göre belgelenmek müşterisi olan büyük kuruluşlar tarafından defalarca tetkik geçirme zorunluluğunu ortadan kaldırarak, firmaya zaman ve para tasarrufu sağlaması gibi birçok yarar elde ederler.[72]

1.6.1.2. SA8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Türkiye'deki Yansıması

Standardın gereklerinin ülkemizdeki uygulamalarına baktığımızda birçok hususta pek de iç açıcı olmayan bir tablo ile karşılaşmaktayız. Her ne kadar yasalarla korunuyor olsa da çocuk işgören çalıştırılması konusunda yaş sınırına dikkat edilmemesi, çocuk yaştaki işçilerin bazen ağır iş koşullarında çalıştırılması bu durumun örnekleri arasındadır. Yine uygun olmayan çalışma koşulları ülkemizde karşılaşılan problemler arasındadır. Özellikle tekstil sektörü ve sanayi kuruluşlarının çalışma ortamları uygunsuzluk noktasında başı çekmektedir. Kontroller sürekli yapılıyor olsa da ruhsatsız çalıştırılan işletmeler faciaya davetiye çıkartmakta, zaman zaman acı sonuçlar içeren hadiseler de cereyan etmektedir.

Son dönemde Tuzla Tersanelerinde yaşanan işçi ölümleri işyerinde çalışma koşullarına işçi sağlığı ve güvenliğinin hiçe sayıldığına verilebilecek üzücü örneklerdir.

---

[71] Aydemir, a.g.e. s.5
[72] http://www.informdanismanlik.com/sosyal_sorumluluk.html 17.10.2008

Sanayi atıklarının çevre tahribatına yol açması uzun uğraşlar neticesinde önlenmiş olsa da zaman zaman basına yansıyan zehirli gizli atık haberleri bu konuda gerekli hassasiyetin tam olarak gösterilmediğini ortaya koymaktadır.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen yasal düzenlemelerdeki gelişmeler, SA800 vb. standartlara ilginin artması, ülkemizdeki bazı sivil toplum kuruluşlarının uluslararası organizasyonlarla işbirliğine giderek projeler geliştirmeleri sevindirici sayılabilir.

1.6.2. AA1000 Hesap Verilebilirlik Standardı

İşletmelerin sosyal sorumluluklara uygun faaliyet göstermelerini sağlamak için geliştirilen standartlardan bir diğeri de AA1000 standardıdır. AA1000, Sosyal ve Ahlaki Sorumluluk Enstitüsü ile Küresel Raporlama Girişimi tarafından geliştirişmiş olup Çevreye Duyarlı Ekonomi Koalisyonu tarafından da desteklenmiştir. Standart, iş ahlakına ve sosyal sorumluluklara uygun muhasebe, denetim ve raporlama için geliştirilmiş bir sistem olmakla beraber, belgelendirilen işletmelerin periyodik denetimlerle sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesini öngörmektedir. [73]

[73] Muzaffer Aydemir, "İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA8000 Standardı" , **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ,Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul,: İGİAD Yayınları, 2007, s.109

2. BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUKTA TARAFLAR

İşletmelerin faaliyetlerini yürütürken ilişki içinde bulunduğu kurum içi ve kurum dışı taraflar aynı zamanda sosyal sorumluluktaki muhataplarıdırlar. Hissedarlardan örgüt çalışanlarına, müşterilerden tedarikçilere kadar uzanan bu çevreler işletmelerin çıkar grupları arasındadır. Sosyal sorumluluk yalnızca bir toplumsal soruna çözüm arayışı ve proje yönetimi şeklinde değil, tüm bu çıkar gruplarına karşı tutumda da geçerlidir. Bu tarafları paydaş kavramı çerçevesinde inceleyebiliriz.

2.1. Sosyal Sorumluluk Tarafı Olarak Paydaş Kavramı

İşletmelerin ilişki içerisinde olduğu taraflar için çıkar grupları ifadesinin yanı sıra "paydaş" kavramı da kullanılmaktadır. Paydaş, kelime anlamı itibariyle hissedar demek olup ilk anlamda yalnızca işletme ortaklarını kastetmektedir. Uygulamada ise paydaş ifadesinin işletmeden çıkarı olan tüm birey ve gruplar için kullanıldığını görmekteyiz. Paydaş (stakeholders), "toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır."[74] Paydaş yerine "yarardaş" kavramı da kullanılabilir.

Paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi stratejik yönetimin bir gereğidir aynı zamanda. "Toplumun beklentilerine uyumlu olan, onun sorunlarına ilgi gösteren kurumların toplumda meydana getirdiği mutluluk, onların daha mutlu çalışanlara, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getiriyor."[75]

Paydaşları iki gruba ayırabiliriz. Bunlar kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlardır.[76]

Kurum İçi Paydaşlar:

- Yöneticiler
- Hissedarlar

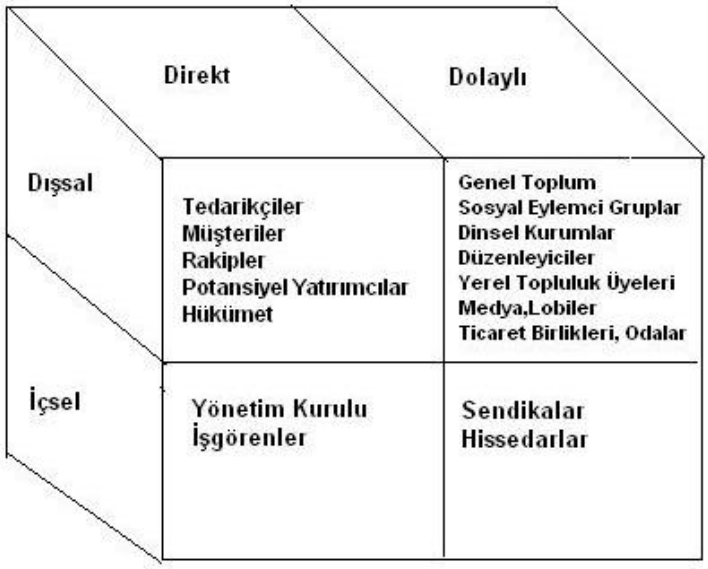
[74] D.P. Baron, Business Environment, New Jersey. Printice Hall,2000'den aktaran Aktan,a.g.e. s.14
[75] Argüden, a.g.e., s.37
[76] Aktan ve Börü, a.g.e., s.15

- Çalışanlar

Kurum Dışı Paydaşlar:

- Müşteriler
- Rakipler
- Tedarikçiler
- Çevre
- Hükümet

Şekil 4'de menfaat gruplarını dışsal-içsel, direkt-dolaylı şeklinde bir ayrımla görmekteyiz.



Şekil 4: Örgütsel Çıkar Grupları

Kaynak: Sturdivant and Vernon-Wortel,1990'dan Özgener, (2004,191)

Şekilde paydaşların sayısının arttığı görülmektedir. Medya kuruluşları, yatırımcılar, ticaret birlikleri gibi diğer kurum ve bireyler de işletme ile ilişkili olduğundan paydaş sınıfına girmektedir. İşletmenin faaliyetleri gereği ilgili olduğu kurum ve bireyler arttıkça bu paydaşlar da artacaktır. İşletme sosyal faydayı

artırmak için tüm çıkar gruplarıyla dikkatli bir ilişki yürütmeli ve dengeyi sağlamalıdır.

Bazı yöneticiler vergi ödediklerini, istihdam yarattıklarını ve bu faaliyetleri ile zaten sorumluluklarını yerine getirdiklerini savunabilirler. Oysa çoğu işletmenin kuruluş aşamasında vergi indirimi ve teşvik istediği bilinmektedir. Yine birçok işletme merkezini "vergi cenneti" diye tabir edilen ülkelere taşımaktadır. İstihdam konusunda ise bazı işletmelerin işçilik ücretlerinin düşük olduğu ülkelerde üretim yaptığı da bilinen bir gerçektir. Rekabet ortamında ve küresel pazarda maliyetleri en aza indirmek gerektiği tartışılmaz bir gerçektir. Genel olarak bakıldığında, paydaş olarak yerel toplumun işletmelere, işletmelerden topluma dönen faydaya göre, daha fazla katkı sağladığı anlaşılmaktadır. [77]

2.2. Kurum İçi Paydaşlara Karşı Sorumluluklar

Yöneticiler, hissedarlar ve çalışanlar kurum içi paydaşlar arasındadır. Şimdi sırasıyla bunları inceleyelim.

2.2.1. Yöneticilere Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletme yöneticileri gerek hissedarlarına gerek çalışanlarına ve gerekse kurum dışı paydaşlara karşı yürüttüğü sosyal sorumluluk uygulamalarında kendileri de direkt ya da dolaylı faydalar görecektir. Bu faydaları şöyle sıralayabiliriz:[78]

* Onur ve gurur duyma

* Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması

* Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları

* Etik konularda daha fazla farkındalık

* Etik eğilimlerde çalışanlara karşı daha çok güven duyma

---

[77] Ersöz, a.g.e. s.29
[78] Aktan,a.g.e. s.30

Bu ve bunun gibi faydalar yöneticilerin de işlerini kolaylaştıracak; yaptıkları sosyal sorumluluğun etkilerini kendileri üzerinde de hissedeceklerdir.

2.2.2. Hissedarlara Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin ilk amacı kâr elde etmektir. Elde edilen kârın paylaşılmasında ilk çıkar grubu da doğal olarak hissedarlardır. Ancak değişen şartlar, işletmelerin boyutlarının büyümesi ve halka açılma gibi sebeplerle tek çıkar grubunun hissedarlar olmadığı da açıktır. İşletmelerin müşterileriyle, tedarikçileriyle, çevreyle bulunduğu etkileşimin sonucu finansal kayıtlara, gelir tablosuna ve en nihayetinde hissedarlara yansıyacaktır. Hissedarlar, paydaş kavramının tam karşılığı olsalar da kazançları diğer paydaşlarla ilişkilerin sonucuna göre şekillenecektir.

Sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapmak isteyen bir kurumun öncelikle hissedarlarıyla bunu iyi etüt etmesi gerekmektedir. Hissedarların projeye destek vermesi için işletme ile ilgili bilgiler ve proje detayları çeşitli toplantılarla paylaşılmalı, hissedarların da fikirlerine önem verilmelidir. Böylelikle sosyal sorumluluk faaliyetlerine fon temini mümkün olabilecektir. Böylelikle işletme değerinde de bir artış olacaktır.

Pay sahiplerine karşı sorumluluklar arasında, hesapların doğru tutulması, kâr ve zararın doğru ve gerçekçi hesaplanması, yeni sermaye elde etme adına kârın olduğundan fazla gösterilmemesi ya da açıkları kapatma adına olduğundan düşük tutulmaması, yatırımlar, geleceğe dönük planlar bakımından hissedarlara gerçek dışı, eksik ya da yanıltıcı bilgiler verilmemesi gibi hususlar sayılabilir.[79] Öte yandan işletmeler, pay sahiplerinin sermayedar oluşları sebebiyle onların zarara uğramamaları içinde gayret gösterecektir. Hissedarları kayba uğratmamak da hissedarlara karşı bir başka sorumluluk olarak belirtilebilir.[80]

2.2.3. Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluk

Çalışanlar bir işletmenin can damarıdır. Sanayi Devrimi öncesi ve sonrasında çalışanlara dönük zihniyet önemli anlam kaymalarına uğramıştır. Makineleşme, endüstrileşme, çalışanları bir süreliğine ikinci plana atmış ancak çeşitli küresel

---

[79] Torlak, a.g.e., s.59
[80] Bingöl ve Genç, a.g.e., s.72

gelişmelerle işgücüne olan ihtiyaç yeniden artmıştır. Yöneticilikteki liderlik anlayışının asıl anlamına kavuşmaya başlaması, artan rekabet gibi uzun soluklu değişimler firmaların çalışanlarına farklı bir gözle bakması gerekliliğini ortaya koymuştur. Yakın zamandan günümüze görülmüştür ki, çalışanlar bir firmanın diğerlerinden ayırt edici gücü haline gelmiştir. Önceleri makine parkuru bir ayrıcalık durumuyken, buradaki ayrıcalığın benzeşmeye başlaması işletmeleri, kalifiye elemana, firmaya açılım getirecek işgücüne ihtiyaç duyar haline getirmiştir. Çalışanlar bir işletme için yetenek havuzudur. Yönetim kadrosu bu havuzdan ne derece iyi istifade edebilirse genel amaçlarına o derece daha hızlı ulaşabilecektir. Etkin bir lider oluşturduğu güçlü kadro ile işletme amaçlarını çalışanların da ortak hedefi haline getirdiğinde iyi bir organizasyona sahip demektir. Çalışanlar artık günümüzde işletmelerin rakiplerinden ayırt edici gücü haline gelmiştir. Tabi bunu ciddi manada kurumsallaşmış şirketler için söyleyebiliriz. Adımlarını bu yönde atan işletmeler ise her daim çalışanlarını gözetmek durumundadır. Onların yalnızca zorunlu sosyal haklarını değil, motivasyonlarını artırmasını sağlayacak diğer faaliyetleri de yerine getirmelidir.

Sosyal sorumluluk faaliyetleri genelde topluma yönelik gerçekleştirilen ve "göz önünde" olan çalışmalardır. İşletmelerin çalışanlarına yönelik yapacağı sosyal sorumluluk faaliyetleri toplum tarafından ilk anda fark edilemeyeceği için genelde ihmal edilir bir tabloya da dönüşebilmektedir. Vergi yükünün ağır oluşu işletmelere; çalışanlara yönelik yalnızca sağlık sigortası, iyi ücret gibi ödemelerle sınırlı tutmak zorunluluğunu meydana getirmektedir. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde birçok firma ilk maliyet düşürme yöntemi olarak işçi çıkartılmasına girişmektedir. Ancak kriz atlatıldıktan sonra yeniden eleman alımı bozulan organizasyonun yeniden tesisi adına daha fazla bir maliyete de sebep olabilmektedir.

Andrew Carnegie'ye çelik sanayisini kurduğu sırada, "Elinizde şu anda mevcut bütün olanak ve tesislerinizi kaybetseniz, acaba böyle muazzam bir sanayiyi yeni baştan ne kadar zamanda kurabilirsiniz.?" sorusu yöneltilir. Carnegie'nin cevabı şöyle olur: "Eğer olanak ve tesislerden maksadınız fabrikaların makine ve tezgâhları yani sanayimizin fiziki kısmı ise ve bunları hepsi bir zelzele veya sair bir felaket yüzünden mahvolmuş ise, elemanlarımın, yani insani kısım aynen sağ ve salim elimde kalmış ise, o zaman üç seneye varmaz şimdikinden çok daha mükemmel ve

modern bir şekilde sanayimi kurarım. Fakat bütün elemanlarım, uzmanlarım, mühendislerim, işçilerim elimden alınmışsa, o zaman böyle bir sanayi kurmak için artık ömrüm yetmez."[81] Bu örneği aktaran Nüvit Osmay şunu da belirtiyor: "İşletmemizde ne kadar makine, tezgâh, motor bulunduğunu, motor ve kapasitelerini fiyatlarına kadar her türlü teferruatı bildiğimiz halde, bizim için en kıymetli olan 'insan malzemesi' hakkında hemen hemen basit bir sicil fişinden başka bilgimiz yoktur. Durum işveren açısından gerçekten bu noktadaysa o işletmenin geleceği pek parlak olmayacaktır. Ancak, Carniege'nin verdiği cevap düzeyinde ise işveren çalışanlarına değer veriyor, işlerin yalnızca onlar tarafından yürütülebileceğini biliyor, faaliyetlerini bu doğrultuda yürüterek amaçlarına ulaşıyor demektir. [82]

Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluk denildiğinde, uygulamada karşımıza çıkan örnekler, asgari ücret düzeyinin yükseltilmeye çalışılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal güvenlik haklarının yerine getirilmesi, çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması, çalışanların kariyer gelişimlerine katkıda bulunmak gibi hususlar gelmektedir. Bu uygulamalarla birlikte işgücü ilişkilerinde anlaşmazlığın aza indirilmesi, fırsat eşitliği, şirket içi iletişimin yüksek tutulması, çalışanlara verilen değerin artırılması gibi politikalar, çalışanların işlerini daha çok sevmelerini sağlayacak, kurumsal iletişimin yüksek oluşu çalışma hayatında yaşanacak problemleri en aza indirecek ve böylelikle arzu edilen bir iş hayatı oluşacaktır.[83] Bu çalışmaların her birine bir sonraki bölümde detaylı olarak yer verilecektir.

2.3. Kurum Dışı Paydaşlara Karşı Sorumluluklar

Müşteriler, rakipler, tedarikçiler, çevre ve hükümet işletmelerin kurum dışı paydaşlar grubunu oluşturmaktadır. İşletmelerin ilişki içinde bulunduğu tüm taraflar bu gruba dahil edilebilir. Ancak biz burada en yaygın ve yoğun ilişkili olanları inceleyeceğiz.

2.3.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk

Müşteriler, işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Onlara karşı yapılacak sosyal sorumluluk bazen ürün sunumunda kaliteyi ve uygunluğu düşünmek

---

[81] Nüvit Osmay, **İnsan Mühendisliği**, 14.b.,İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s.325
[82] Osmay, a.g.e., s.327
[83] Aktan ve Börü, a.g.e., s. 30

bazen de onların sosyal beklentilerin de cevap verebilmektir. Öte yandan tüketicilerin sosyal sorumlulukları önemseyen firmalara daha çok güven duyduğu muhakkaktır. Kurumsal sosyal sorumluluğun hedeflerinden biri olan müşterilerle iyi bir iletişim kurabilmek firmanın ekonomik ve manevi olarak önemli bir konuma ulaşmasını sağlayacaktır.

Müşterilere karşı sosyal sorumluluğa örnek olarak ise, dürüst fiyat ve kaliteli ürün sunulması, satın alma sürecinde bilgi temini, taleplerin tanımlanması ve yerine getirilmesi, müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözümlenmesi, ürünlerin sunulmasında aldatıcı olmamak gibi hususlar gösterilebilir.[84] Aynı zamanda, "şirketin ürün ve hizmetlerinin müşteriler için oluşturabileceği her türlü risk konusunda müşterilerin bilgilendirilmesi ve bu riskleri en aza indirecek yaklaşımların benimsenmesi önem taşıyor." [85]

Müşterilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak onların beklentilerini karşılayacak ürünleri kaliteli sunmak en önemli sosyal sorumluluk olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Sunulan ürün veya hizmette tüketici ve toplum sağlığını gözetmek öncelikli amaç olmalıdır. Özellikle çocuk tüketicilere renkli ve albenili ambalajlarla sunulan birçok ürün onların sağlıklarını tehdit etmektedir. Ürünlerin sunulmasında yararlanılan reklâm kampanyaları abartılı, yanlış bilgilendirici, aldatıcı unsurlar taşımamalıdır. Şirketler sattıkları ürün ya da sundukları hizmetin arkasında durmalı satışı dostluğa çevirmelidir. Bu da satış sonrası destekle mümkün olabilir. Bu anlamda *"tüketicinin korunması"* büyük önem taşımaktadır. İşletmeler ürün güvenliği sağlayarak sundukları ürünün kullanımı, tüketimi, içerdiği maddeler vb. hususlarda tüketiciyi bilgilendirmesi gerekir.[86] "Oysa bütün dünyada sosyal sorumluluk alanları açısından belki de en çok zarara uğrayan kesim, tüketici kesimidir. Ürün kalitesizliği, reklâm aldatmacaları, negatif karşılama ve hak arama noktasında gerekli ve yeterli cevabı alamama gibi daha pek çok zafiyeti bulunan tüketicilerin daha hassas durumda oldukları aşikârdır. Çünkü onların işletme sahip ya da yöneticilerine karşı zararlarını giderme noktasında yasal düzenlemeler haricinde

---

[84] Aktan, a.g.e., s.30
[85] Yılmaz Argüden**, "**Sosyal Sorumluluğun Parametreleri", **Dünya Gazetesi,** 12.10.2005
[86] Eren, a.g.e., s.109

fazla bir imkânları yoktur."[87] Böylesi durumlarda mahkemelerden hak arama işlemlerinin iş yükü sebebiyle uzun sürüyor oluşu, dava açmak için yeniden bir maliyet gerekli oluşu tüketiciyi bu hakkı arama noktasında da vazgeçirmektedir. Tek çıkar yol tüketici dernekleri vasıtasıyla firma adını olumsuz olarak duyurma çabası gibi görünmektedir.

Son yıllarda tüketicilerin bilinçlendiği de gözlemlenmektedir. Tüketici derneklerinin artması, tüketici şikâyetlerinin gazete ve internet ortamında dillendiriliyor oluşu, işletmeleri daha hassas hareket etmeye zorlamaktadır. Piyasada birçok ürünün benzerinin farklı firmalar tarafından tüketiciye sunuluyor oluşu, hata yapan, satış sonrası destek vermeyen işletmelerin faaliyetlerinin son bulması ve pazardan çekilmesi anlamına gelmektedir. Daralan pazar ve rekabet ortamında müşterileriyle uzun bir beraberlik kuran işletmeler daha başarılı olacaklar ve amaçlarına ulaşacaklardır.

Ticari işletmeler hayat standardının yükselmesinde başlıca katkıda bulunmuşlardır. Bunu serbest girişimci ekonomik sistem içerisinde iş yaparak başarmışlardır. Kâr elde etmek işletmelerin daha verimli ürün ve hizmet üretmelerini tetikler. Pratikte her işletme maliyeti kısarak müşteriyi çekecek düşük fiyatlar sunmak ve bununla beraber kârlılığını korumak ister. Fakat bazıları kalitenin rekabete yenik düştüğünü düşünmektedir. [88] Bu şartlarda müşteriyi hoş tutmak her zaman kolay olmayabilir. İşletmeyi uzun vadede güç durumda bırakmayacak bir rekabet içinde olmak ve müşterilerin gönlünü almak bunu yaparken de iş ahlakından kopmamak gerekir.

2.3.2. Rakiplere Karşı Sosyal Sorumluluk

Günümüzde rekabet oldukça çetin bir duruma gelmiştir. İşletmeler yeni pazarlar elde edebilmek için uzman olmadığı alanlarda dahi faaliyete geçtiklerinden artık her iş kolunda fazlaca rakip bulunabilmektedir. Adına küreselleşme denilen olguyla rekabetin şartlarının oldukça ağırlaştığı gözlemlenmektedir. Özellikle üretim ve düşük işçilik maliyetleri ile gündem olan ülke Çin, bu rekabetin başını

---

[87] Genç ve Bingöl, a.g.e., s. 69
[88] R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin ve Shane R. Premeaux, **"Management and Organizational Behaviour"** , Boston : Allyn and Bacon, 1990

çekmektedir. Hal böyle olunca çokuluslu şirketler üretimin her aşamasını farklı ülkelerde gerçekleştirmektedirler.

Ahilik kültürünün yaygın olduğu çağlarda (gerçekçi bir bakış açısıyla ticaret sınırları ortadan kalkmamışken) rakipler değil komşuluklar söz konusuydu. Hatta bir takım menkıbelerde, gün içinde siftah yapmış olan esnafların yeni müşterilerini henüz siftah yapmamış komşularına gönderdikleri anlatılır. Günümüzde böyle bir durumdan söz etmek mümkün değildir.

İş ahlakı açısından işletmelere yakışan dürüst ve adil bir rekabet içerisinde olmaktır. Piyasa koşulları bu ilişkiyi zedeleyecek etkilerle doludur. Pazardaki oyuncuların çok oluşunun işletmeleri rekabet üstünlüğüne zorladığı tartışılmaz bir gerçek ve ticari gerekliliktir ancak, iş ahlakının sınırlarından uzaklaşılmamalıdır. Ticari işletmelerin, bir diğeriyle doğal haklarını göz ardı edecek şekilde bahaneler olmaksızın onurlu bir şekilde rekabet etmesi beklenir.[89] "Haksız rekabet, rakiplerin karalanması ve kötülenmesi, rakiplere iftira atılması, rakiplerle ilgili gizli bilgilerin kabul edilemez yollarla sızdırılması, gizli fiyat anlaşmaları, bazı rakipleri pazardan kovma uygulamalarına girişilmesi gibi birçok husus rakiplere karşı sosyal sorumluluğun sahasına girmektedir."[90]

2.3.3. Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk

Tedarikçiler, işletmelere faaliyetleri konusunda dışarıdan destek sağlayan birey ya da kuruluşlardır. Bu destek mal ya da hizmet sunulması şeklinde olabileceği gibi, kredi ve finans sağlanması şeklinde de olabilir. İşletmeye yetişmiş eleman sağlayan meslek okulları, sigorta hizmetlerini yerine getiren işletmeler de tedarikçiler kapsamına girmektedir.[91]

Tedarikçiler üzerinde rakipler karşısında haksız rekabete neden olabilecek güç ve baskı kullanmamak, kalite artışı konusunda destek sağlamak, tedarikçilerin de eğitimine önem vermek, onların da çevreye karşı duyarlı olmalarını sağlamak tedarikçilere yönelik sosyal sorumluluğun gerekleri arasındadır.

---

[89] Mondy, Sharplin ve Premeaux , a.g.e.
[90] Torlak, a.g.e., s.58
[91] Aktan, a.g.e., s.16

2.3.4. Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmeler sanayileşmenin getirdiği fırsatları değerlendirirken çevrenin korunmasını ihmal etmemelidirler. Günümüzde karşı konulamaz bir sorun olan "küresel ısınma" ve çevresel felaketlere karşı devletlerin, hükümetlerin, şirketlerin ortak önlemler alma girişimi bu konunun hassasiyetini ortaya koymaktadır. Bu sebeple çevre kirliliğinin azaltılması, kültürel mirasın korunması, bitki örtüsünün korunması, enerji tasarrufu gibi hususlar kaynakların gittikçe azaldığı Dünyamızda büyük bir sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Sanayileşme ile birlikte kente göç, hızlı nüfus artışı, çarpık yapılaşma, aşırı ve bilinçsiz tüketim, altyapı yetersizliği, eğitimsizlik gibi birçok sebep çevresel kirlenmeyi artırmaktadır.

"Bu konudaki yönetim anlayışının çevreyi gelecek nesillerden ödünç aldığımız şeklinde belirlenmesi, bu konuda çalışanların eğitilmesi, iş süreçlerinin çevre etkilerinin incelenerek raporlanması ve bu konudaki incelemenin üretilen ürünlerin sadece şirketten çıkışına kadar olan süreyi değil, aynı zamanda ürün yaşamı boyunca ortaya çıkabilecek çevresel etkileri de içermesi önem taşıyor"[92]

Çevrenin korunmasında şirketlere olduğu kadar, ailelere, eğitim kurumlarına, yerel yönetimlerine, sivil toplum kuruluşlarına da büyük görevler düşmektedir. Korumak, kirletmekten kolaydır. Kirlettikten sonra temizleyip korumaksa daha zordur. Sorunun küresel manada zorluğu çözümü noktasında herkesin işbirliği ile mümkün olabilecektir. Üretimi yapan işletmeler de kendilerine düşen büyük payı unutmamalıdır. Çevre bilincinin artmasıyla işletmelerde bu hususta dikkatli davranmaya başlamıştır. Hatta bazı ürünlerde "çevre dostu" şeklinde ifade bulunmaktadır.

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken çevrenin korunması noktasına bir takım ilkelere göre hareket etmelidir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:[93]

- İşletmeler, faaliyetlerini çevre sorunlarına duyarlı biçimde yürütebilmeleri için, çalışanları eğitmeli ve motive etmelidir.

---

[92] Yılmaz Argüden, **Dünya Gazetesi**, 12.10.2005
[93] Ali Rıza Gökbunar, "İşletmelerin Çevrenin Korunmasında Sosyal Sorumluluğu" **, Ekoloji Çevre Dergisi,** 1995 (14) s.6

- Çevre sorunlarını, bir tesisin yeni bir faaliyete veya projeye başlamasından önce veya bu işyeri faaliyetten önce değerlendirmelidir.

- Çevre sorunları oluşturmayan, amaçlanan kullanım şekliyle herhangi bir tehlikeye sebebiyet vermeyen; tüketimi, gerekli enerji ve tabii kaynak miktarında ekonomik olan; yeniden kullanılabilecek veya emniyetli bir şekilde tasfiye edilebilecek ürün ve hizmetler geliştirmelidir.

- Ürün veya hizmetlerin imalat, pazarlama, kullanım ve faaliyet yöntemleri, ciddi ve telafisi imkânsız boyutlardaki çevresel etkilerini önlemek amacıyla, bilimsel ve teknik görüşlere uyum sağlayacak şekilde değiştirilmelidir.

Çevresel atıklar, zehirli ve kimyasal gazlar, üretim yapan işletmelerin öncelikli konuları arasında yer almalıdır. Yasal düzenlemeler ve ahlaki gerekliliklerle öncelikli tedbirler zehirli atıkların boşaltımında titizlik, fabrika bacalarına filtre takılması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ancak halen günümüzde olumsuz örnekler yok değildir. Örnek vermek gerekirse, " Çernobil nükleer sızıntısı, Karadeniz'de Türkiye kıyılarına bırakılan zararlı maddeler, cep telefonu baz istasyonları, sağlığı tehdit eden tıbbi malzemeler, projeye uygun yapılamayan yapılar, İstanbul Tuzla'daki atıklar ve bunun gibi bir çok olay karşımıza çıkmaktadır" [94]

Çevrenin korunması denildiğinde akla gelen tabiat olmakta ve atıklarla doğanın kirliliği algılanmaktadır. Oysa baz istasyonları da manyetik kirliliğe sebep olmakta bu durum hem tabiatı hem de insan sağlığını son derece etkilemektedir. Tarımda kullanılan suni gübrelerdeki kimyasalların bilinçli değiştirilmesi toprağı, toprak mahsullerini ve nihayetinde yine insan sağlığını tehlikeye atmaktadır. Hayvancılıkta, tarımda hormon kullanılması, besinlerin gıdaların genetiği ile oynanması da hem çevreye hem de insana karşı sosyal sorumluluğun hiçe sayılması demektir. Tabiat insan eliyle hızla bozulmakta, sonu belirsiz felaketlere sebebiyet verilmektedir. Genetik oyunlarla mevsimi dışında üretilen besinler kâr hırsıyla piyasaya sunulmakta ve sonunda türü, nedeni keşfedilememiş yeni yeni hastalıklar karşımıza çıkmaktadır. Bu bilinçsiz (ya da komplo teorisi üretirsek bilinçli) tutumlar

---

[94] Ömer Torlak, "Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çabalarını Algılamaları"**, Kurumsal Sosyal Sorumluluk,** Ed. C. Aktan, İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007,s.85

dünyada kanser ve benzeri hastalıkların sayısı ve türlerini artırmaktadır. Çevreye karşı sosyal sorumluluk bu sebeple geniş bir perspektifte değerlendirilmelidir.

Çevre zararlarını ise şöyle sıralayabiliriz:

- Hava kirliliği
- Su kirliliği
- Toprak kirliliği
- Gürültü kirliliği
- İklim değişikliği
- Bitki ve hayvan türlerinin yok olması
- Manyetik kirlenme

2.3.4.1. Çevrenin Korunmasına Yönelik Protokoller

Çevrenin korunması konusunda yapılan küresel iş birliğine yönelik öne çıkan oluşumları şu şekilde sıralayabiliriz:[95]

- *Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı*

16 Haziran 1972'de Stockholm'de BM'nin daveti ve 103 ülkenin katılımı ile yapılan toplantıda 26 maddeden oluşan bir deklarasyon yayımlanmıştır.

- *Türleri Yok Olma Tehlikesinde Olan Bitki ve Hayvan Ticaretini Önlemeye Dair Konvansiyon*

1982'de Jamaika'da "Denizler Kanunu" anlaşması imzalandı.

- *Ozon Tabakasını Koruma Amacına Yönelik Viyana Konvansiyonu*

[95] Coşkun Can Aktan, "Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk", **İş Ahlakı Dergisi**, vol.1, 2008, s. 117

1985'de Viyana'da imzalanan anlaşmayla ozon tabakasını etkileyen maddeler üzerinde durulmuş, 1987'de Montreal'de imzalanan bir başka protokolle de ozon tabakasını yok edecek maddelerin azaltılması çalışması yapılmıştır.

- *Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı*

3-14 Haziran 1992'de Brezilya'nın Rio de Jenerio kentinde önceki konferansı daha geniş bir şekilde ele alan 27 ilkeden oluşan eylem planları geliştirilmiştir.

- *İklim Değişikliği Üzerine Kyoto Protokolü*

1997'de Japonya'nın Kyoto kentinde taraflarca benimsenmiştir. Amacı, sera gazı emisyonları ile ilgili olarak ülkeleri bağlayıcı sınırlar oluşturmak; söz konusu gazları 2008–2012 yılına kadar 1990 yılındaki seviyesinden en az yüzde 5,2 oranında azaltmak olarak belirlenmiştir. Günümüzde bazı ülkeler halen bu anlaşmayı imzalamamışlar, bazıları ise imzalamışlar ancak reddetmişlerdir.

Türkiye bu anlaşmalardan sadece Montreal Protokolü'nü, Viyana Anlaşması'nı ve Kyoto Protokolü'nü imzalamıştır. 1997 yılında toplanan Kyoto için Türkiye'nin, Kyoto Protokolü'ne katılmasının uygun bulunduğuna ilişkin kanun tasarısı, 5 Şubat 2009'da TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilerek yasalaştı.[96] Ayrıca 1982 Anayasası'nın 56. Maddesinde çevre hakkı vurgusu yapılmıştır. 56. Madde şöyledir: "Herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek Devlet'in ve vatandaşların ödevidir." Yine 1982 Anayasası'nın 57, 63, 166 ve 169. Maddelerinde çevrenin korunması, ormanların korunması, tarih ve kültür varlıklarının korunması ile ilgili hükümler yer almaktadır. Ayrıca çevre ile ilgili pek çok yönetmelik çıkarılmıştır. 1993'de çıkarılan Çevre Kanunu ve ardından 1997'de yeni bir ÇED (Çevresel Etki Değerlendirmesi) yönetmeliği yürürlüğe girmiştir.[97]

2.3.4.2. Çevrenin Korunmasına Yönelik Alınabilecek Önlemler

Çevrenin korunmasında en önemli unsur yasal standartlardır. Bunun dışında işletmelere ve bireylere, ailelere önemli sorumluluklar düşmektedir. Tüm bireyler,

[96] Türkiye Çevre İçin Nihayet Adım Attı, **Referans Gazetesi,** 06.02.2009
[97] Arslan, a.g.e., s.175

toplum ve kurumlar için bir "çevre ahlakı" oluşturulduğu takdirde çevrenin korunması daha mümkün bir hale gelebilecektir. Çevrenin korunmasına yönelik önlemler başlıca şöyle sıralanabilir :[98]

- Kamuoyunda çevre duyarlılığının artırılması
- Çevre mevzuatının geliştirilmesi ve şirketlere artan yükümlülükler getirilmesi
- "Kirleten temizler" ilkesinin yaygınlaştırılması
- Organizasyonlarda çevre ahlakı konusunda yazılı ahlak kuralları ve kodları oluşturulması
- Organizasyonda çevre ahlakının olumlu yönlerinin takdir edilmesi, ödüllendirilmesi; olumsuz tutumların kınanması veya cezalandırılması
- Çevre dostu teknolojilere ağırlık verilmesi
- Yenilenemez nitelikteki doğal kaynakların dikkatli kullanılması, planlama yapılması
- Doğaya zarar veren atıkların filtrelenerek zararlarının en aza indirilmesi

Önlemler çoğaltılabilir. Dengeyi, tabiatı korumanın ilk şartı bozmamaktır. Korumak her zaman düzeltmekten ve temizlemekten daha kolay ve öncelikli bir yöntemdir

2.3.5. Hükümete Karşı Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin sorumlu olduğu paydaşlardan bir diğeri de hükümet ve kamu kuruluşlarıdır. Günümüzde hükümet ile işletmelerin ciddi bir oranda etkileşim halinde olduğu görülmektedir. Gerektiğinde piyasaya müdahale yetkisi bulunan hükümet, ekonominin seyrine göre bir takım açılımlar yapmak durumundadır. Finansal olarak dövize müdahale, faizlerin indirilmesi gibi durumlarda dolaylı etkiyle söz sahibi olurken, ülkeler arasında ihracat ve ithalatta ulusal protokollerle yeni iş birliklerinin sağlanmasını gerçekleştirerek iş hacmini artırma yönüne gider.

---

[98] Çelik, a.g.e., s.73 ; Aktan, a.g.e., s.118; Arslan, a.g.e., s.174

İşletmeler ile devlet arasındaki en önemli bağ hiç şüphesiz vergilerdir. Bazı üretim kalemlerindeki ve tüketim ürünlerindeki vergilerin yüksekliği karşılıklı problemlere sebebiyet vermektedir. Vergi kaçırılması, kayıt dışılık, vergi kaybı gibi hususlar Devlet'in özel sektör nezdindeki problemleri arasındadır. Devlet, hizmetlerini sürdürmek için vergi talep ederken, işletmeler de yoğun rekabet ve küresel ekonomik buhranda vergilerin yüksekliği sebebiyle üretimde sıkıntılar yaşayabilmektedir. Olağanüstü durumlarda hükümetin vergi kolaylığı ve indirimi gibi politikalara başvurduğu söylenebilir.

3. BÖLÜM

ÇALIŞANLARA KARŞI SOSYAL SORUMLULUKLAR

Şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinden diğer paydaşlara göre en az etkilenenler, çalışanlar grubunu oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluklar tanımsal ifadesinden de hareketle genel olarak dış çevredeki paydaşlara yönelik yapılmaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetler "görünürlülük" perspektifinde değerlendirilmektedir. Çalışanlar firmanın demirbaşları gibi görüldüğünden emeklerinin karşılığı ücretlendirildiğinden, sosyal sorumluluğun tarafı olacakları düşünülmemektedir. Emeğin karşılığı olarak ücretlerin verilmesi ve sosyal hakların sağlanması çalışanlar için yeterli midir? Sosyal sorumluluk yalnızca firmanın dış çevresini mi kapsar? Bu sorular tezimizin bu bölümünün konusunu oluşturmaktadır.

Toplumsal bir problemin çözümünde katkı sağlamak, çevrenin korunmasına yardımcı olmak gibi etkinlikler sosyal sorumluluk adına önemli adımlar olsa da kavramın içinin doldurulması adına yeterli değildir. Sosyal sorumlu olmak içeriden dışarıya uzanan bir eylem şeklinde olursa istenilen amaç daha kolay gerçekleşecektir. İçeride çalışanların motivasyonu en üst seviyede tutulur, onların maddi ihtiyaçlarının dışındaki beklentileri de karşılanırsa, şirket, çalışanları ile barışık olursa, şirketin hedeflerine ulaşılması zor olmayacaktır. Çalışanlarının mutlu olduğu bir firma, toplumda da itibar görecek, yaptığı sosyal sorumlulukları daha kayda değer olacaktır. Böylelikle firma itibarının sağlanması mümkün olabilir.

Şirket içi iletişim kanallarının açık olması, güvenli çalışma ortamının sağlanması, daha iyi çalışma koşulları sağlanması, fırsat eşitliği gibi etkinlikler yaşanabilecek sorunları en aza indirme olanağı sunar. Çalışanlarını önemseyen bir firma önemsenir. Çalışanlarının mutlu olmadığı bir firmanın dışarıda sosyal sorumluluk kampanyası düzenlemesi anlamsızdır.

Organizasyon teorilerinden Neo-klasik veya bir diğer adıyla davranışsal yaklaşım modelinin bir örneği olan "Hawthorne Araştırmaları" ilginç bir sonucu ortaya koymuştur. Harvard Üniversitesi'nden F.Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğinde bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar yönetim ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşmanın başlangıcı olmuştur. Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi,

ışık, havalandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin çalışma verimini artıracağı yönündedir. Araştırma sürerken bu gibi iyileştirmelerin verimliliği artırmış olduğu görülmüştür. Ancak bazen iyileştirmeler verimliliği artırmamış bazen de hiçbir iyileştirme yapılmasa da verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir. Hatta ışıklandırma deneylerinin birisinde ışık azaltıldığı halde, verimliliğin arttığı görülmüştür. Sonuç olarak sadece iyileştirmelerin değil, işçilerin motivasyonlarının artırılması, onlarla ilgilenilmesi gibi etkenlerin verimliliğin artmasında büyük payı olduğu sonucuna varılmıştır. Böylelikle organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu anlaşılmıştır.[99]

Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar; maaşların zamanında ödenmesi, sosyal güvenliğin yerine getirilmesi, iş yeri çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ayrımcılıktan kaçınılması, çalışanların kariyer olanaklarının genişletilmesi ve çalışanların da yönetime katılmalarını sağlama gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.[100] Ancak bu sorumluluklardan bir kısmı, örneğin, sosyal güvenliğin yerine getirilmesi zaten şirketlerin yasal zorunlulukları arasında yer almaktadır. Çalışanlara karşı sorumlulukların sosyal boyut kazanması için iş yerinde ayrımcılıktan kaçınılması, onlara kariyer ve eğitim imkânı verilmesi, çalışma saatlerine dikkat edilmesi, ücret ve sosyal güvenliğin yanı sıra farklı maddi-manevi imkânlar sunulması gerekmektedir. Bu sorumlulukların detaylarına geçmeden önce sosyal sorumluluğun Türkiye'deki gelişim seyrine göz atmak faydalı olacaktır.

3.1. Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluğun Türkiye'deki Gelişimi

Ülkemizdeki sosyal sorumluluğun tarihsel kökenlerinde bu coğrafyada hüküm sürmüş, kültürümüzün oluşmasına katkı sağlamış medeniyetlerin uygulamaları dikkat çekmektedir. Örneğin, Selçuklu ve Osmanlı toplumundaki ticari ve sosyal hayat; kervansaraylar, vakıflar, imaretler, loncalar, bedestenler etrafında şekillenmiştir. Selçuklu ve Osmanlı hanedanlıkları yerli kültürü korurken diğer kültürlerden de örnekler almış ve bunu yine kendi potasında eriterek farklılıklara açık ama özünden dönmeyen bir yapı ortaya koymuştur. Bu çerçevede gerek dini bakış açısı gerek ahlak, erdem olgusu hem sosyal hayatı hem de ticari hayatı

[99] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** 10.b. İstanbul: Arıkan Basım Yayın,2005, s.227
[100] Dalyan, a.g.e., s.58 ; Çelik, a.g.e., s.65 ; Özgener, a.g.e., s.198

şekillendirmiştir. Sosyal ve ticari hayatta hâkim anlayış dini çerçevede olunca, hırs, rekabet, aşırı kazanma tutkusu benimsenmemiş, aksine kanaatkâr olmayı, yardımlaşmayı savunmuştur. Anadolu'da 13. Yüzyılda başladığı düşünülen Ahilik hareketi, ticari ahlakı oluşturmakla birlikte, yetişecek çırak ve kalfaların toplumda da örnek olmasını istemiştir. Kişi, eline, beline, diline sahip çıkarak hem ticari hem mesleki, hem de toplumsal ahlakı korumuş olacaktır. Ailede toplumda ahlaki davranmayanın ticari hayatta ahlaki davranması beklenemez. Yetiştirilen çıraklar, hem mesleği hem de dürüst olmayı bir yaşam felsefesi haline getirirler. Çıraklıktan kalfalığa ve sonra ustalığa yükselmek liyakat gerektiriyordu. Esnaflar, müşterilerini aldatmaz, onların selametini para kazanmaktan üstün görürlerdi. "Batı medeniyeti ve kapitalizmi yapan en önemli faktör burjuva zihniyeti bizim sosyal-iktisadi hayatımızı büyük ölçüde ahi zihniyeti yönlendirmiştir. Bundan dolayı bizde kapitalizmi oluşturan sömürgeci faaliyetler, sınıf mücadeleleri görülmemiştir." [101]

Ahiliğin sonrasında Osmanlı'da yüzyıllar boyunca "Lonca sistemi" devam etmiştir. Batıya verilen kapitülasyonlar bu sistemin sonunu getirmiştir. Tarihsel süreçte ilk işçi örgütünün 1871'de kurulan "Amele Perver Cemiyeti" olduğu görülmektedir.1895 yılında da Tophane fabrikası işçileri tarafından işçi örgütü kurulmuştur. Amele Yardımlaşma Cemiyetlerinin kurulması da bu döneme rastlar.[102] Bu gibi kuruluşların işçilere yardım ve işçiler arası dayanışmayı artırma amacıyla kurulduğu sanılmaktadır.

"Cumhuriyet döneminde ise sosyal yaşamda çalışanlarla ilgili olarak kabul edilen ilk kanun 1921 tarihli ve 151 sayılı "Ereğli Havzası Maden İşçilerinin Hukukuna Müteadir Kanun'dur". Bu kanun Zonguldak kömür işçileri için çalışma yaşını ve iş saatlerini düzenlemekte; mecburi çalışmanın ortadan kaldırılması, asgari ücretin tespiti, hastalık, ihtiyarlık ve iş kazaları gibi konularda bir sosyal sigorta kurumunun kurulmasını öngörmüştür." [103] Kanun çalışma sürelerini günde 8 saatle sınırlandırmış; fazla çalışma için iki kat ücret ödenmesini öngörmüştür. Kanunda

---

[101] Ahmet Tabakoğlu, "Ahilik ve İş Ahlakı" , **İGİAD İş Ahlakı Sempozyumu Bildirileri,** İstanbul, 2008 s.42
[102] İnayet Pehlivan, "Sendikalar ve İşçi Eğitimi" , **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,** 1990, sayı:23 s.177
[103] Özgener, a.g.e., s.166

asgari ücretlerin devlet, işçi ve işveren üçlüsünce saptanması esası konulmuştur. Kömür madeninde çalışmaya kabul yaşı "18 yaş" ile sınırlandırılmıştır. [104]

151 sayılı Kanun sosyal güvenlik bakımından önemli hükümler getirmiştir. Bunlar Şöyledir;[105]

- İşveren havzada çalışan işçinin barınması için bir konut sağlayacaktır.
- İşveren çalıştırdığı işçi sayısı ve ödediği ücretler için defter tutacaktır.
- İşveren, işçilerin kurduğu sandığa, işçinin ücretinden %1 az olmamak kaydı ile yardımda bulunacaktır.
- İşveren, hastalanan ve kaza geçiren işçileri tedavi ettirecektir. İş yerinde hekim bulunduracaktır.
- Kazada yaralananlar ile ölenlerin yetimlerine tazminat ödenecektir.
- Çalışma süresi günde 8 saattir. Fazla çalışma iki tarafının oluruyla yapılacak, fazla çalışma 2 katı ücretle ödenecektir.
- İşveren yeni işçilerin eğitiminden sorumlu olacaktır.

1923'de İzmir'de açılışı Atatürk tarafından yapılmış olan Türkiye İktisat Kongresinde, işçi grubu olarak katılmış olan delegeler çalışma hayatı ve işçi hakları konularında önemli taleplerde bulunma fırsatı bulmuşlardır. Kongrede işçilerin çalışma koşulları, tatiller, çalışma saatleri, ücretlerin tam olarak ödenmesi, ikramiyeler gibi sosyal haklar gündeme getirilmiştir.[106] 1925'de çıkarılan Hafta Tatilli Kanunu ile çalışanlara haftada bir dinlenme imkânı izni verilmiştir. 1930 yılında ürürlüğe giren Umumi Hıfzısıhha Kanunu; kadın, çocuk ve genç gibi korunmaya muhtaç duyan kişilerin çalışma koşulları konusunda hükümler verir. Bu Kanunda hem işin düzenlenmesine hem de analık durumu söz konusu olan işçilere ilişkin hükümler yer alır. 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu 1937de ilk İş

---

[104] Sait Dilik, "Atatürk Döneminde Sosyal Politika", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,**2008, sayı.40, s.95

[105] Arzu Yıldız, Bedri Tekin, ve Aslı Omdan, "İşçilerin Sağlığı ve Güvenliği İşverenin İnsafına Emanet" ,**TMMOB,Mühendis ve Makine Dergisi**, Cilt:49, Sayı:579,2008, s.25

[106] Dilik, a.g.e., s.97

kanunu yürürlüğe girinceye kadar kadınları çalışma hayatında koruyan tek kanun olmuştur.[107]

1919 yılında kurulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşudur. Uluslararası Çalışma Örgütü, evrensel ve sürekli barışın ancak sosyal adalet ile sağlanabileceğini savunan bir temel ilke üzerine kurulmuştur. İnsan haklarına saygı, yeterli yaşam standartları, insanca çalışma koşulları, istihdam olanakları, ekonomik güvence, ILO'nun her yerde çalışanlara sağlamaya çaba gösterdiği sosyal adaletin temel unsurlarıdır.[108] Örgüte, 1932 yılında üye olan Türkiye, 2001 yılına kadar toplam 185 Sözleşmeden 56'sını onaylamıştır.[109] 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunu ile ilk kez sosyal sigortaların kuruluşu ve sosyal sigortalara ilişkin temel ilkeler öngörülmüştür ancak, Cumhuriyet'in ilanından 1945 yılına gelinceye kadar bir sosyal güvenlik sistemi oluşturulamamıştır. [110]

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, 1946'da Çalışma Bakanlığı kurulmuş ve bilahare 1936 tarihli İş Kanununda belirtilen ancak bir türlü kurulamayan iş kazaları, meslek hastalıkları ve analık sigortası uygulamalarına 27 Haziran 1945 tarihinde çıkarılan 4772 sayılı İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortaları Kanunu ile başlanılmıştır. 1950'den itibaren de 5417 sayılı İhtiyarlık Sigortası Kanunu uygulanmaya başlanmıştır.[111] Ülkemiz 1948'de İnsan Hakları Evrensel Bildirisini imzalamış, 1949'da da Dünya Sağlık Örgütü'ne üye olmuştur. İlerleyen yıllarda da adı geçen yasalarla ilgili düzenlemelere gidilmiştir.

1999 yılında Türkiye'de işsizlik sigortası uygulamasına geçilmiştir. "İşsizlik sigortası; bir işyerinde çalışırken, çalışma istek, yetenek, sağlık ve yeterliliğinde olmasına rağmen, kendi istek ve kusuru dışında işini kaybedenlere, uğradıkları gelir kayıplarını kısmen de olsa karşılayarak kendilerinin ve aile fertlerinin zor duruma

---

[107] Fatma Demirhan, Elif Adakale, "Türkiye'de Kadın İşçilerle İlgili Koruyucu Yasal Düzenlemeler" , **İTÜ Dergisi**, cilt:4, sayı:5, 2005, s.65
[108] http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/amacilke.htm 02.01.2009
[109] http://statik.iskur.gov.tr/tr/kurumumuz/mevzuat/ilo1.htm 02.01.2009
[110] Cemal Hüseyin Güvercin, "Sosyal Güvenlik Kavramı Ve Türkiye'de Sosyal Güvenliğin Tarihçesi" **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 57, Sayı 2, 2004, s.92
[111] Kurt, a.g.e., s,3

düşmelerini önleyen, sigortacılık tekniği ile faaliyet gösteren, Devlet tarafından kurulan zorunlu bir sigorta koludur."[112]

Bir diğer uygulama ise vergi iadesinin kaldırılarak yerine 1 Ocak 2008'den itibaren elde edilen gelirler için geçerli olan asgari geçim indirimidir. "Asgarî geçim indirimi; ücretin elde edildiği takvim yılı başında geçerli olan ve sanayi kesiminde çalışan, 16 yaşından büyük işçiler için uygulanan asgarî ücretin yıllık brüt tutarının; mükellefin kendisi için % 50'si, çalışmayan ve herhangi bir geliri olmayan eşi için % 10'u, çocukların her biri için ayrı ayrı olmak üzere; ilk iki çocuk için % 7,5 diğer çocuklar için % 5'idir." [113]

Ülkemizde sendikal hareketler de oldukça sancılı olmuştur. 1925 yılında çıkarılan Takrir-i Sükûn Kanunu ile sendika ve dernek kurmak imkânsız hale getirilirken, 1947 yılında Sendikalar Kanunu ile bu engel ortadan kaldırılmıştır. 1957'de ise sendika kurma ve işçilerin de katılımı sosyal hak haline getirilmiştir. 1952 ile 1954 yılları arasındaki düzenlemeler grev ve toplu pazarlık hakkını da içermiştir. 1961 Anayasası ile 1963'te çıkarılan Sendikalar Kanunu ile her türlü grev, lokavt, toplu sözleşme hakları güvence altına alınmış ancak ulusal güvenliği tehdit eden grev ve lokavtlar bu düzenlemeden çıkarılmıştır. 12 Eylül 1980 müdahalesi sonrası sendikal faaliyetler askıya alınmış hatta bazı sendikaların faaliyetlerine son verilmiştir. Günümüzde de sendika yöneticilerinin tutumları, sadece üyelere yüksek düzeyde ücret sağlama düşüncesi gibi sebeplerle sendikaların sosyal yönden sorumluluklarını yerine getirdikleri söylenemez. [114]

Tüm bu gelişmelere bakıldığında görülmektedir ki; ülkemizde dünyadaki gelişmeler takip edilmiş, çalışanların asgari geçimi dikkate alınarak düzenlemelere gidilmiş, asgari geçimin üzerinde iyileştirmeler ise pek mümkün olmamıştır.

---

[112] http://www.ssk.gov.tr/wps/portal/!ut/p/_s.7_0_A/7_0_DF?cpid=267 02.01.2009

[113] Resmi Gazete, 4 Aralık 2007 Sayı:26720 http://www.bilkent.edu.tr/bilkent-tr/admin-unit/personel/resmi_gazete.html adresinden erişim 02.01.2009

[114] Özgener, a.g.e. s.168

3.2.İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Sosyal Sorumlulukları

İşletmelerin en değerli varlıkları arasında çalışanlar yer almaktadır. İşletme faaliyetlerini yürüten, işletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, işletme amaçları doğrultusunda emek harcayan kesim çalışanlardır. Önceki bölümlerde de üzerinde durulduğu gibi, işletmeler çalışanlarını bir "işletme malzemesi" olarak mı görmektedirler yoksa işletmeyi sırtlayan emektarlar mı? Bu sorunun cevabı elbette sektöre, iş koluna, yönetim anlayışına göre değişiklik gösterebilir, ancak bilinmelidir ki çalışanlar, işletme amaçlarının sağlanabilmesi için beden ya da fikir gücünü ortaya koyan insanlardır. Sanayi Devriminden bu yana işçiler ve çalışanlar üzerindeki hâkim görüş; çalışanların işletme için hayati bir önem taşıdığı, bir işletmenin çalışanlarıyla var olabileceği, çalışanlara değer verildiği müddetçe onların da işletmelerine sahip çıktıkları halini almıştır. Sosyal sorumluluklar her ne kadar dış paydaşlar için uygulansa da çalışanlar da bu sorumluluğun bir boyutunu oluşturmalı ve bunda önemli bir pay sahibi olmalıdırlar. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar yalnızca ücretlerin zamanında ödenmesi, sosyal hakların sağlanması, ikramiye verilmesi olmamalıdır. Bu uygulamalar zaten yasal bir zorunluluktur. Örneğin, ücretlerin zamanında ve dengeli ödenmesi yasal ve ahlaki bir sorumluluğu taşıyor olsa da bu, sosyal sorumluluklar arasında da sayılmaktadır. Kanunlara göre işçilere asgari ücret ödenmesi meselenin yasal zorunluluğunu ortaya koyarken, ücretlerin yaşam standartlarına yükseltilmesi, çalışanların beklentilerine yaklaştırılması sosyal boyuta girecektir. Her ne kadar sosyal sorumluluklar gönüllülük esasına dayanıyor olsalar da bu haliyle zorunlu olan bir yönü de bulunmaktadır. Yasal olan kısmının üzerine eklemeler yapılabilir, asgari olan tutar ya da yasal miktar yükseltilirse o zaman gerçek bir sosyal sorumluluktan da söz edilebilir. Yine, ekonomik buhranın etkilerini azaltmak için çalışanları işten atmamak, sıkıntıların aksine onları elde tutmak da bir sosyal sorumluluk olarak görülebilir. Bu pencereden bakıldığında çalışanlara yönelik sorumlulukları yasal tarafı bulunan sorumluluklar ve diğer sosyal sorumluluklar şeklinde bir ayırıma tabi tutmak sorumluluğu daha gerçekçi kılacaktır.

3.2.1.Yasal Tarafı Bulunan Sosyal Sorumluluklar

3.2.1.1. Maaş ve Ücretlerin Dengeli ve Zamanında Ödenmesi

"İktisat teorisine göre ücret, emek arz ve talebinin birleştiği noktada emeğe ödenen fiyattır ve emeğin marjinal verimliliğine eşit olmalıdır. Birleşmiş Milletler

İnsan Hakları Bildirgesinin 23. maddesine göre çalışan herkes, kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu aile üyeleri için insan haysiyetine uygun bir yaşayış sağlayacak bir ücret düzeyinde ücretlendirilmelidir ve mümkünse diğer sosyal güvenlik hizmetlerinden de yararlandırılmalıdır." [115]

En genel tanımıyla çalışanların emeklerinin karşılığı olan ücretler, işgörenler için bir gelir, işverenler için de bir gider olduğundan hep tartışma konusu olmuştur. Maaş, çalışanlar için bir gelir kalemi olduğundan hep yüksek olması arzulanır. İşverenler açısından da bir gider kalemi olan maaşların hep daha düşük bir maliyet olması istenir. Böylesi bir denklemde her iki tarafında uzlaşabileceği bir tutar belirlemek hiç de kolay olmayacaktır. Birçok iş kolunda "asgari ücret" uygulaması yapılıyor olsa da işin niteliğine, zorluğuna, risk oranına, işletmeye getirisine bakılarak da bir değerlemeye gidilmektedir. Her iki tarafın anlaşabileceği tutarı belirlemek işletme politikalarına, yönetim kurulunun kararlarına, çalışanların kıdem ve performanslarının durumuna göre değişebilecektir. Hatta kıdem mi performans mı sorusu bu tartışmaların odak noktasındadır. Kimi görüşe göre, kıdem ücretlerin belirlenmesinde önemli bir argümandır. Karşı görüşe göre ise performans kıdemden daha önemlidir. Ancak bu noktada da performansın değerlendirilmesinde hatalar yapılması tartışmayı alevlendirmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin işin niteliğine ve şirketin pozisyonuna göre değerlendirmede sıkıntı çektikleri noktalardan biri de budur. Ücretlerin ödenmesindeki yasal zorunluluk bir asgari ücret ödenmesi hususudur. Asgari ücretin üzerinde bir tutar belirleyip bu bağlamda ödeme yapmak ise bir nebze çalışanlar için sosyal sorumluluk sayılabilir. Ağır sanayi kollarında dahi asgari ücret uygulaması yapılması iş ahlakına hiç de uygun olmayan bir tutumdur. İşçileri gerekirse işten atmak yerine hiç değilse asgari ücret almasına zorlamak iş ahlakıyla bağdaşmayan bir tutumdur.

Ücretlemenin gereğini yerine getirmesi, amacına ulaşması için bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir: [116]

---

[115] Arslan, a.g.e., s.185
[116] Serkan Bayraktaroğlu, **"İnsan Kaynakları Yönetimi",** Sakarya: Sakarya Kitabevi,,2003, s.156

- *Eşit işe Eşit Ücret İlkesi:* Ücret, çalışanın eğitimi, yeteneği ve çabasıyla orantılı, bütünü içinde dengeli olmalıdır. Çalışanlara yönelik sosyal sorumluluğun uygulama alanlarında sıkıntı yaşanan noktalardan biri eşit işe eşit ücret ilkesidir. Bu ilkeye göre iki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa, işi yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenir. Eşitlik ilkesini gerçekleştirmek oldukça zordur. Eşit olmayan bir ücretleme ise kurumsal ve sosyal gerilimlere yol açabilmektedir.

- *Dengeli Ücret İlkesi*: Ücret, personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve örgütün maliyetlerini aşırı derecede arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. Ancak yaşam standartlarının sürekli değişmesi, maliyetlerin ve fiyatların artması çalışanları zor duruma düşürdüğü kadar, piyasanın bu koşulları işverenleri de etkilemektedir. Bu durumda dengeyi korumak kolay olmayacaktır.

- *Yükselme (Terfi) İle Orantılı Ücret İlkesi:* Bir ast, bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

- *Bütünlük İlkesi:* İşletmede beyaz yakalılar ile mavi yakalılar arasında ücret arasından bir ücret farklılığı oluşturmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

- *Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:* Kurum dışı ücret adaleti olarak da adlandırılan bu ilkeye göre çalışanlar kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğuna inanmalıdır. Eksik olması durumunda daha farklı bir örgütte çalışmak isteyebilecek bu da firmaya olumsuz olarak yansıyacaktır. Nitelikli elemanları elde bulundurma adına bu ilkeye dikkat edilmelidir.

- *Nesnellik İlkesi:* Ücret, tarafsız olarak, herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırıcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksınız ödenmelidir.

- *Esneklik İlkesi:* Örgütün ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

Ücretlerin işletmelerde üretkenlik ve verimliliği artırıcı rolüyle beraber çalışanların işletmeye bağlılığını sağlayan güdüleyici bir payı da vardır. Ücret

konusu yönetsel açıdan değerlendirilirse ortaya çok yönlü amaçlar çıkar. Bu amaçlar şöyle sıralanabilir: [117]

- Nitelikli İş Görenleri Çekme
- Mevcut İş Görenleri Elde Tutma
- Motive Edicilik
- Örgüt Performansının Yükseltilmesi
- Adil Ücret Politikası Oluşturulma Gayesi
- Ücret Düzeyini Ayarlamak

Düşük ücretler kadar yüksek ücretlerde sorun olmuştur. Ücretlerin gereksiz yere yüksek tutulması enflasyonu artırıcı bir etki yapar. Ücretin işe göre az ya da çok olmasının etkenlerinden biri piyasa koşullarıdır. Bir banka genel müdürü veznedardan daha fazla ücret almaktadır çünkü emek piyasasından bulacağınız iyi banka genel müdürü sayısı iyi veznedar sayısından azdır. Öte yandan maden işçiliği, polislik, askerlik gibi iş riski yüksek olan işlerde çalışanlarda iş riski tazminatı almaktadırlar. Ücretlendirmede sosyal statü de önemli bir etkendir. Hâkim, doktor ya da öğretim üyesi her zaman için bir şoför ya da odacıdan fazla ücret almalıdır çünkü mesleki saygınlık da önemlidir. Bir hâkim ya da akademisyenin geceleri ek iş yapmaları saygınlıklarının yitirilmesine sebebiyet vereceği gibi asıl işlerini tam olarak yerine getirmelerini de zorlaştıracaktır.[118]

Ücretlendirilmede dengeli ve adil olunmasının yanı sıra ödemeleri zamanında yapma konusu da sorumluluğun bir başka boyutudur. Ancak bu noktada olumsuz örnekler de yaşanabilmektedir. Örneğin "piyasa krizde, alacaklarımızı tahsil edemiyoruz ki ödeme yapalım","bizde çalışmasalar işsiz kalacaklar", "zor bir dönemden geçiyoruz, atlatalım telafi ederiz" gibi düşünceler, işçi ücretlerinin ödenmemesi durumunda gösterilen başlıca nedenlerdir. "İşçi ücretlerinin ödenmesi vicdani bir sorumluluk olmanın ötesinde yasal bir sorumluluktur ve yaptırımları

[117], Bayraktaroğlu, a.g.e., s.159
[118] Arslan, a.g.e., s.186

bulunmaktadır. Ancak iş adamlarının yasal olarak sorumlu oldukları bir konuda, vicdani sorumluluğun bile gereğini yerine getirmekten kaçınabilmeleri iş ahlâkı açısından dikkat çekici bir olaydır." [119] Ayrıca işsizlik oranının yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde ücret verilmeden çalışanlara fazla mesai yaptırılmaktadır. Fazla çalışmanın zamlı şekli değil kendisi bile ödenmemektedir. [120]

Sonuç olarak ücretlendirmede sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinin ve iş ahlakına uygun hareket edildiğinin göstergesi, "şirket içinde adil, şirket dışında rekabetçi, yapılan iş ile ücretin uyumlu olduğu bir sistem kurulmasıyla mümkündür."[121]

3.2.1.2. Sosyal Güvenlik Haklarının Yerine Getirilmesi

Sosyal güvenlik, devlet tarafından koyulan bir takım önlemler ile doğum, hastalık, iş kazası, iş göremezlik, yaşlılık ve ölüm gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek ekonomik ve sosyal rahatsızlıklara karşı toplumun kendini koruması sistemidir. Bu sorunlar bireyin gelirini azaltıcı etkiye sahiptirler. Çalışma gücünü olumsuz etkileyen hastalık, yaşlılık ve sakatlık gibi fizyolojik riskler ile işsizlik bu tür risklerdendir. Bu gibi risklerle karşılaşan bireyler gelirlerinin de azalmasının etkisiyle ekonomik güvensizlik ortamına itilirler. Dolayısıyla sosyal güvenliği ekonomik, sosyal ve fizyolojik boyutlarıyla ele almak gerekir. [122]

Mesleki riskler, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını kapsar. Her işin veya mesleğin iş kazası ve meslek hastalığı riski farklı olacağından sosyal sigortalarda iş kazası ve meslek hastalıkları prim oranları da farklı olacaktır. Fizyolojik riskler, sigortalının kendisinde ya da bakmakla yükümlü olduğu kimselerde meydana gelen hastalık, analık, sakatlık, yaşlılık ve ölüm gibi risklerdir. Sosyo-ekonomik riskler ise işsizlik ve aile ödenekleri şeklinde bir ayrıma tabi tutulur. Buradan hareketle, sosyal sigorta; belirli koşulları taşıyan fertlere, sosyal ve fiziki risklere karşı güvence sağlayan, katılımı zorunlu olan ve sağladığı hizmetlerden yararlanılmak için prim

---

[119] **İş Ahlakı Raporu**,2008, "İşletmelerin Çalışanlarla İlişkileri", İGİAD Yayınları, İstanbul,2008, s.38
[120] Süleyman Özdemir, "İş Ahlakı Kavramı ve İş Yaşamında İş Ahlakına Aykırı Tutum ve Davranışlar" **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, İstanbul,2008, s.46
[121] Murat, a.g.e., s.74
[122] Güvercin, a.g.e., s.89

ödenmesi gereken bir sosyal güvenlik sistemidir. [123] Ülkemizde sosyal güvenliğin tarihsel gelişimine "çalışanlara yönelik sosyal sorumluluğun Türkiye'deki gelişimi" konusunda yer verildiğinden burada yeniden detaya girilmeyecektir.

Sosyal güvence işverenler için çalışanlara yönelik bir sosyal sorumluluk hatta zorunluluktur. Çalışanlar için sosyal güvence sağlanması, sosyal güvenlik primlerinin yatırılması, iş kazası ve meslek hastalıklarına önlem alma gibi yasal koşulların yerine getirilmesi bu sorumluluğun gereklerindendir. Ancak sigorta primlerinin işverenler tarafından yüksek bulunması çeşitli vergi kalemleriyle beraber düşünüldüğünde sosyal sorumluluk adına sıkıntıya sebep olmaktadır. Personel sayısının çok olduğu şirketlerde oldukça yüksek bir yekûn tutan sigorta primlerinde asgari ücret uygulamasına gidildiği görülmektedir. Birçok firma yüksek ücret verdiği çalışanları için dahi asgari ücret üzerinden prim ödemektedir. Dolayısıyla bu sorumluluğun yalnızca resmi zorunluluk olan kısmı yerine getirilmektedir. Bu durumun çalışma hayatında kayıt dışılığı da körüklediği bilinmektedir. TÜİK verilerine göre Kasım 2008'de toplam sayısı 21 milyon 315 bin olan çalışanların yüzde 44.5'i olan 9 milyon 483 bininin herhangi bir sosyal güvenlik kurumuna kaydı bulunmuyor. Kayıt dışı çalışanlar toplamının 4 milyon 774 bini tarımda, 4 milyon 709 bini ise tarım dışı sektörlerde bulunuyor. Kayıt dışılık oranı tarımda yüzde 86.9, diğer sektörler ortalamasında yüzde 29.8 düzeyinde bulunuyor. Tarım dışı sektör ise ticaretle uğraşanlara yardım eden aileler, bir diğer ifadeyle ücretsiz aile işçilerinden oluşuyor.[124] Görüldüğü üzere sosyal güvenliğin yasal zorunluluk dahi olsa yerine getirilmesinden kaçınıldığı görülmektedir. Bunun ekonomik sebepleri olabileceği gibi etik bir boyutu da vardır. Sosyal güvenliğin sağlanması her ne kadar yasal bir zorunluluk da olsa insan ve toplum güvencesinin, sağlığının korunması için bu sorumluluğa riayet edilmelidir.

3.2.1.3. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığının Gözetilmesi

İş yerlerinde işin yapılması esnasında çalışma ortamındaki çeşitli etmenler sebebiyle çalışanların karşılaştıkları sağlık sorunları ve mesleki tehlikelerin ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan sistemli çalışmalara "iş güvenliği" denir. [125] İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı iş yerinde oluşabilecek kazalara karşı çalışanların

---

[123] Kurt, a.g.e., s.2
[124] "Çalışanların %44.5'i kayıtdışı", **Sabah Gazetesi**, 17.02.2009
[125] Yıldız, a.g.e., s.20

korunması için azami gayret gösterme, risklerin en aza indirilmesi, çalışma yeri koşullarının iyileştirilmesi, mesleki hastalıklar ile iş kazalarına karşı önlemler alınarak çalışanların ruh ve beden sağlığının korunmasıdır. Sanayileşme ile beraber artan rekabet işyerlerindeki çalışma risklerini, iş kazaları oranlarını meslek hastalıklarını artırmıştır. Örneğin, ülkemizde son yıllarda gemi yapım (tersane) sektörü oldukça hızlı büyümektedir. Hızlı büyümeye paralel olarak taleplerin zamanında karşılanabilmesi ve rekabete ayak uydurma adına sektör dışından eleman alımı da hız kazanmaktadır. Dolayısıyla işin gerektirdiği nitelikte istihdam oluşturulamamakta işin gerektirdiği iş güvenliği önlemlerini almak için de özen gösterilmemektedir. Bunun sonucunda 2008 yılında Tuzla Tersanelerinde neredeyse her gün yaşanan iş kazalarının büyük bir çoğunluğu ölümle sonuçlanmış ve toplumda infiale neden olmuştur. [126] Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı verilerine göre 2000 – 2008 yılları arasında Tuzla tersanelerinde yaşanan iş kazalarının 62'si ölümle sonuçlanmıştır. Ölüm oranları her yıl artış göstermektedir. (Bakanlık bu rakamı kendisine intikal eden ölüm rakamı olarak vermiş olup, anılan dönemde basına yansıyan rakam 110'u geçmiştir.) [127]

Bakanlık müfettişlerince yapılan teftişlerde; risk değerlendirmesinin yapılmaması, işyerlerinde eğitim programlarının uygulanmaması, meslek hastalığına yol açabilecek işlerde çalışan işçilerin sağlık kontrollerinin yapılmaması, işyerlerinde yangı ekibinin kurulmaması, elektrik tesisatlarının ve çevresinin kontrolden geçirilmemesi, kişisel koruyucu donanımların kullanılmaması, patlayıcı ortamlarla ilgili risk değerlendirmesinin yapılmaması ve gaz tüpleriyle ilgili güvenlik tedbirlerinin alınmaması gibi noksanlıkların kazalarda başı çektiği sonucuna varılmıştır. Yaşanan sorunların temelinde ise; alan darlığı, fazla çalışma, iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin yeterli olmayışı, kayıt dışılık, alt işverenlik sistemindeki problemler, işçilerin mesleki eğitimlerinin yetersizliği ve korunma kültüründeki eksiklikler yatmaktadır. Alan darlığı konusunda ise yine Çalışma Bakanlığı'nın "Tuzla Gerçeği" raporunda başka ülkelerde 4-5 tersane kurulan bir alana Türkiye'de sadece İstanbul Tuzla'da 46 tersanenin birden faaliyet gösterdiği belirtilmektedir. Bu durumun aşılabilmesi için yeni tersane alanlarına ihtiyaç olduğu raporda

---

[126] **İş Ahlakı Raporu**,2008, İGİAD Yayınları, İstanbul,2008, s.44
[127] http://www.calisma.gov.tr/article.php?category_id=49&article_id=353 Erişim:26.02.2009

vurgulanmıştır. Denetimler sonucunda usulsüz hatta ruhsatsız faaliyet gösteren tersane işletmelerine para cezasından kapatmaya kadar farklı cezalar ve yaptırımlar uygulanmıştır. [128] Tersane ölümleri iş kazaları meslek hastalıklarının yalnızca bir örneğidir. Benzer sebepler ve ihmaller sonucunda ülkemizde son 60 yılda 200bin kişinin iş kazaları ve meslek hastalıkları sebebiyle hayatını kaybettiği acı bir gerçektir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 77. Maddesinde, "İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir." denilmektedir. [129] İşverenlerin çalışanlarının sağlıklarını ve iş güvenliklerini gözetmeleri görüldüğü gibi yasal bir zorunluluk olmakla beraber vicdani bir sorumluluk da taşımaktadır.

Ülkemizde sosyal güvenlik alanındaki gelişmeler bir önceki bölümde verilmiştir. Bunlara ek olarak iş sağlığı alanındaki şu gelişmeleri de ekleyebiliriz: [130]

1968: Çalışma Bakanlığı İşçi İş Güvenliği Enstitüsü'nün kurulması

1976: Meslek Hastalıkları Hastaneleri'nin kurulması

1980: "İşyeri Hekimlerinin Görev, Yetki ve Çalışma Şartları Hakkında Yönetmeliğin yayınlanması

1995: Mesleksel Sağlık ve Güvenlik Yasası'nın hazırlanması

2002: İş Sağlığı Güvenliği Genel Müdürlüğü'nün (İSGÜM) geliştirilmesi

---

[128] "Tersaneler Tuzla Gerçeği", www.calisma.gov.tr. Haziran 2008. Erişim: 12.01.2009
[129] http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html Erişim: 12.01.2009
[130] A.Gürhan Fişek "Türkiye'de iş – İşçi Sağlığının Durumu", **12. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi,** Aralık,2008, www.isguvenligi.net, Erişim: 12.01.2009

2003: 4857 sayılı İş Yasası'nın kabulü

Meslek hastalığı ise 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun 11. Maddesinde, "sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre, tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleridir" şeklinde tanımlanmıştır. Meslek hastalıkları şu şekilde gruplanmıştır: [131]

- Kimyasal Maddelerden Kaynaklananlar (kurşun zehirlenmeleri, cıva, termometre, barometre yapım işleri, arsenik boya işleri, suni deri, gazlar, karbon monoksit, kimyasal maddeler, organik fosforlu bileşimler)

- Mesleki Deri Hastalıkları (sabun, deterjan maddeleri, temizlik malzemeleri, parfüm, esans, krom, makine yağları, radyoaktif maddeler vb.)

- Toz ve Diğer Mesleki Solunum Sistemi Hastalıkları (madencilik, dökümhaneler, alerji yapıcı işler vb.)

- Mesleki Bulaşıcı Hastalıklar (dericilik, hayvancılık, inşaat, kanalizasyon işleri vb.)

- Fiziki Etkenler (ışınlama, gürültü, titreşim vb.)

Bu ve buna benzer problemlerin etkilerinin en aza indirilmesi için işyeri çalışma ortamının sürekli temiz tutularak kontrol edilmesi, havalandırmanın sağlanması, maske, gözlük, baret gibi kişisel koruma cihazlarının mutlaka kullanılması, çalışanların sağlık yönünden sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.[132] Reel piyasa koşullarında bu yöntemlerin ancak belirli bir hacme ve çalışma potansiyeline ulaşmış şirketler tarafından uygulandığı görülmektedir. Sanayi türü küçük işletmeler de ise hemen hemen uygulanmamakta ya da çok az uygulanmaktadır.

Tüm yasal zorunluluklara ve denetimlere rağmen iş kazalarında ve mesleki hastalıklarda oran düşmemektedir. Kazaları tamamıyla önlemek imkânsızdır ancak

---

[131] Nüvit Gerek., "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,Cilt: 6, Sayı: 1, Haziran 1988,S. 426-443
[132] Gerek, a.g.e., s.438

işverenlere düşen görev, rekabete ayak uydurmak adına kâr hırsıyla hareket etmek değil, rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürürken çalışanlarının güvenliğini dikkate almak, böylelikle altından kalkılması güç zararlardan uzak olmaya çabalamak olmalıdır.

3.2.1.4. Çalışma Saatlerine Riayet Edilmesi

4857 sayılı İş Kanunu'nun 63 ve devam eden maddeleri çalışma süresiyle ilgili yasal sınırları belirlemiştir. 63. Madde çalışma süresini, 64. Madde telafi çalışmasını, 65. Madde kısa çalışma ve kısa çalışma ödeneğini, 66. Madde çalışma süresinden sayılan halleri, 67. Madde günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatlerini, 68. Madde ara dinlenmesini, 69. Madde ise gece süresi ve gece çalışmalarını açıklamıştır. Söz konusu maddelerde belirli bir yasal çerçeve çizilmekle beraber bu çerçevenin, çalışma süreleri ve şekillerinin işin niteliğine göre değişebileceği, bazı durumlarda da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle de belirlenebileceği belirtilmiştir. Söz gelimi 63. Maddeye göre çalışma süresi şu şekilde açıklanmıştır: "Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir." Maddenin devamında, günde ancak yedi buçuk saat ve daha az çalışılması gereken işlerin yine Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenebileceği ifade edilmiştir. Çalışma süreleriyle ilgili ücretler ise yarım çalışma, tam çalışma, çalışmış sayma gibi farklı niteliklere göre 4857 sayılı İş Kanunu'nun 3. Bölümünü oluşturan 32–62. Maddelerinde açıkça belirtilmiştir. İşin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatlerinin işyerlerince düzenlenip işçilere bildirileceği ve değişiklik gösterebileceği 67. Maddede ifade edilmiştir. Gece çalışması da 69. Maddede şu şekilde yer bulur: "Çalışma hayatında "gece" en geç saat 20.00'de başlayarak en erken saat 06.00'ya kadar geçen ve her halde en fazla on bir saat süren dönemdir." [133]

Uluslararası Çalışma Örgütü'nce (ILO) 1919'da toplanan Paris Barış Konferansı'nda; "Günde 8 ya da haftada 48 saat çalışma süresi belirlenmeli" ,

[133] http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html Erişim: 14.01.2009

"Haftada en az 24 saat dinlenme izni sağlanmalı" gibi şartlar yer almıştır. ILO'nun, Ekim 1919'daki ilk genel konferansı Washington'da yapılmış ve toplantıya 40 ülke temsilcisi katılmıştır. Bu konferansta, çalışma saatleri, işsizlik, analık hakkının korunması, kadınlar ve gece işleri, sınaî istihdamında alt yaş sınırı ve gençlerin gece işlerinde çalıştırılmaları konuları görüşülerek ilk uluslararası sözleşmeler olarak kabul edilmiştir. [134]

İş dünyasında çalışma şekilleri; tam gün çalışma, vardiya usulü çalışma, yoğun çalışma, kısmi çalışma, esnek çalışma gibi karşılıklar bulmaktadır. İşin riski, niteliği ve şekline göre çalışma saatlerinin değişiklik gösterebileceği serbestisi kanunda belirtildiği gibi bu sürenin günlük 11 saati geçmemesi gerektiği de ortaya konulmuştur. İşverenlerin bu yasal sınırlara mümkün mertebe uyması gerekmektedir. Yasal sınırları aşması halinde fazla çalışmanın ücretlere yansıtılması hususu iş ahlakının da bir gereğidir. Örneğin, iş yükünün fazla olduğu tekstil sektörü ve bazı sanayi kollarında günlük çalışma süreleri çok fazla olmasına rağmen işçilere yapılan ödemeler ise asgari ücreti aşmamaktadır.

3.2.1.5. Ayrımcılıktan Kaçınmak

İşgörenlerin cinsiyet, etnik köken, dil, din, memleket gibi farklılıklardan ötürü her hangi bir ayrımcılığa tabi tutulamayacağı şeklindeki sorumluluğu içerir. İşgücü iki cinsten, karma ırklardan, etnik gruplardan gelen bireylerden oluşabilir. Bir yöneticinin rolü, her bir bireyin katkısının maksimize edilebileceği bir ortam oluşturmaktır. Farklılıklardan dolayı yapılacak ayrımların günümüzde hiçbir mantıki gerekçesi yoktur. [135]

Eşit işe eşit ücret ödeme, kariyer olanakları, verilecek ödül ve cezalar, mesai saatlerinde esneklik, yıllık izinler gibi hususlarda işverenler ayrımcılıktan kaçınmalı ve çalışma barışını sağlamalıdırlar. Bu çalışanlara ahlaki sorumluluğun da bir göstergesidir. Çalışanlardan bir kısmına 'pozitif ayrımcılık' yapılması diğerlerine negatif ayrımcılık yapılması anlamına gelir. [136]

---

[134] Abdülkadir Şenkal, **"ILO Nedir?",** http://www.calisma.org Erişim:13.01.2009
[135] Özgener, a.g.e.,s.104
[136]"İşçiler Arasında Ayırım yapma ", **İş Ahlakı Raporu–2008**, İstanbul: İGİAD Yayınları, s.38

Pozitif ayrımcılık, ayrımcılıktan kaynaklanan eşitsizliği, dışlanmış gruplara problemin kaynağına göre daha farklı haklar vererek çözmeyi hedeflemektir. Çeşitli uluslar arası anlaşma ve sözleşmelerle ayrımcılık ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu sözleşmeler şöyledir:[137]

* 1970-Eşit Ücret Sözleşmesi (EPA): Kadın-erken eşitliğinin sağlanması amaçlanmış, eşit işe eşit ücret alımı gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

* 1975-Cinsiyet Ayrımcılığı Sözleşmesi(SDA): Eğitim, istihdam ve çeşitli hizmet dallarında cinsiyet ayrımcılığını yasaklar.

* 1976-Irksal İlişkiler Sözleşmesi (RRA): Hukuksal anlamda, sosyal yaşamda karşılaşılan ırk temelli ayrımcılığa son verilmiştir.

* 1989-İstihdam Sözleşmesi (EA): İş hayatında kadın haklarına yönelik düzenlemeleri içerir.

* 1995-Engellilik Ayrımcılığı Sözleşmesi (DDA) : Engellilere karşı yapılan ayrımcılığı önlemeyi amaçlar.

* 1996-İstihdam Hakları Sözleşmesi(ERA): Çalışanların haklarını daha geniş bir çerçevede incelemiş ve bu hususta belirleyici kurallar koymuştur.

Kadınlara ve Engellilere Yönelik Ayrımcılık

Ayrımcılık genel olarak cinsiyet merkezli olmaktadır. Özellikle kadın istihdamı her zaman sorun olmuştur. Ayrımcılığa maruz kalan sınıfın başında kadınlar gelmektedir. Kız çocuklarının eğitim haklarının engellenmesi bu sorunun ilk halkasını oluşturuyor. Ülkemizde son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı ile UNİCEF işbirliğinde kız çocuklarının da okula gönderilmesi için "Haydi Kızlar Okula" ismiyle toplumsal duyarlılığın artırılması adına bir kampanya düzenlenmektedir. Kampanyayla öncelikle eğitim alanında ayrımcılığın ortadan kaldırılması

[137] "İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler", s.275

hedeflenmektedir. Öte yandan 4857 sayıl İş Kanunu'nun 5. Maddesi "Eşit Davranma İlkesi" başlığıyla ayrım yapılamayacağını hükme bağlamıştır.[138]

"İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz."

Kadınların iş yerinde karşılaştıkları muhtemel ayrımcılık ve sorunlar ise şunlar olmaktadır:[139]

* Bazı işler için fiziki görünüm ve güzellik işe almada kriter olabilmektedir.

* İşe almada evlilik, çocuk yapma gibi özel hayata ilişkin şartlar öne sürülebilmektedir.

* Kadınlar cinsel tacize daha çok maruz kalmaktadır.

* Bazı işlerin yapımında kadınlara kadın olduklarından yapamayacakları şeklinde ön yargıyla yaklaşılmaktadır.

* İşten çıkarmalarda genellikle kadınlara öncelik verilmektedir.

Ayrımcılığın bir diğer mağdur tarafı ise engelliler olmaktadır. Yasal zorunluluklara rağmen engelliler çalışma hayatında ciddi bir yer edinememektedir. Ancak bu hususta tek problem işverenden kaynaklanmıyor. Engelliler özürlerinden dolayı hayata küsebilmekte, engellilerin toplumla bütünleşmesi için gerekli rehabilitasyon çalışmaları ileri düzeyde olamamaktadır. Çalışma azimleri olan engelliler ise önce kendi engellerini aşmak sonrasında ise emek piyasasında yeteri kadar bulunan sağlıklı işçi adaylarıyla yarışmak durumundadır. Engelliler engelleriyle yaşamayı öğrenmekte ancak engelsizler engelliler ile yaşamayı öğrenememektedir. Bu bağlamda sorunun çözümüne destek olacak çalışmalara destek verilmeli ve engellilerin toplumla bütünleşmelerinin önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.

Ayrımcılık problemi işe alım yapılırken de yaşanmakta. Batılı ülkelerde işe alım yapılırken genel sorun etnik ayrımcılık yapılmasıdır. Örneğin, ABD'de beyazlar

---

[138] http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu Erişim:20.01.2009
[139] Arslan, a.g.e., s.113

genellikle zencilere ayrımcılık yaptıkları için "Eşit Fırsatlar Yasası" sonrasında işletmeler belirli oranlarda zenci, kadın veya etnik azınlık çalıştırma yükümlülüğü taşımaya başlamışlardır. Ülkemizde buna benzer bir uygulamanın, belirli bir sayıda personeli bulunan işletmelerin özürlü, eski hükümlü çalıştırması yükümlülüğü olduğu bilinmektedir. Ülkemizde işe alımlarda etnik ayrımcılıktan dolayı bir ayrım yapıldığına pek rastlanılmaz. Bizdeki problem daha çok 'torpil', adam kayırmacılığı, hemşerilere öncelik tanınması, cinsiyet ve yaş gözetilmesi şeklindedir.[140]

Ayrımcılığa Karşı Fırsat Eşitliği

Eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması için yapılan çalışma ve kampanyalardan kısaca bahsettikten sonra kadınların istihdamına yönelik problemlerin ortadan kaldırılması için benimsenen "fırsat eşitliği" ilkesinden de söz açmak yerinde olacaktır. Kadınların iş gücüne katılımı erkeklere göre çeşitli sebeplerden dolayı her zaman daha zor olmuştur.

Fırsat eşitliği, temel unsurları Avrupa Topluluğu'nu kuran Anlaşma'nın 6. Maddesi (milliyete dayalı ayırımcılığın yasaklanması) ve 119. Maddesi'nde (kadın ve erkeğe eşit ücret ödenmesi) yer alan genel bir ilkedir. Fırsat eşitliğinin özellikle ekonomik, sosyal, kültürel yaşam ve aile hayatı olmak üzere tüm alanlarda uygulanması hedeflenmektedir.[141] Üye devletlerle ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışmalar yapan Avrupa Komisyonu, cinsiyetler arası eşitliğin bir insan hakları, sosyal adalet ve demokratik temsil sorunu olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, fırsat eşitliğinin toplumsal sisteme ve istihdam sistemine dahil edilmesi, AB'nin ekonomik ve sosyal başarısı için yaşamsal öneme sahiptir. Fırsat eşitliği bir sosyal adalet ve ekonomik büyüme sorunudur. [142]

Uluslararası ve ulusal birçok doküman, insan haklarının hiçbir ayrımcılık gözetilmeksizin gerçekleştirilmesini belirtir, örneğin İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinin 2'inci maddesi bunu açıkça belirler. Ancak birçok ülkenin yasalarında kadınlara karşı ayrımcılık içeren maddelerin varlığını sürdürmesi ayrımcılığı yasal bir hale getirmektedir. Bir ülkedeki yasalar o ülkenin kadın-erkek

---

[140] Arslan, a.g.e., s.111
[141] http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1102 Erişim:22.01.2009
[142] www.eic.org.tr/up/download/abesitlik.doc Erişim:22.01.2009

tüm bireylerine cevap verecek şekilde geliştirilmelidir.[143] ILO Yönetim Kurulu'nun 1977 yılında kabul ettiği "Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi" ilkelerden istihdam başlıklı fırsat ve davranış eşitliği ilkesi altında şunlar benimsenmiştir:[144]

Bütün hükümetler, ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal görüş, ulusal aidiyet ve sosyal köken farkı gözetmeksizin fırsat ve davranış eşitliği ilkesine dayalı politikalar yürütmelidir. Çokuluslu şirketler bu çerçevede nitelik, beceri ve deneyimi, işe almada, işe almada, işe yerleştirmede, eğitimde ve her düzeydeki personelin gelişiminde başlıca ölçütler olarak gözetmelidirler.

Görüldüğü üzere özelikle işe alımda fırsat eşitliğinin sağlanması için işe alım kriterinin nitelik ve beceri olması gerektiği vurgulanıyor. Birçok şirket de insan kaynakları politikaları arasında fırsat eşitliğine imkân verdiklerini işe alımlarda bu hususu gözettiklerini, bilgi ve tecrübeyi esas aldıklarını belirtiyor.

Fırsat eşitliği yalnızca istihdam konusunda değil, ücret yönetiminde de kendini göstermelidir. "Örneğin, kadın ve erkeklerin kazançları konusunda derlenen son veriler, AB Üyesi tüm Devletlerde cinsiyetler arası ücret açığının hala fazla olduğunu göstermektedir. Tam gün çalışan kadınların saatlik ücreti, erkeklerinkinden ortalama olarak %27,5 daha düşüktür. [145]

Kasım 1997'de düzenlenen birinci AB İş Zirvesi sonucunda, fırsat eşitliğinin güçlendirilmesi esasına dayanan Avrupa İstihdam Stratejisi'nin başlangıcı olarak, Üye Devletler için birinci İstihdam Politikası Kuralları benimsenmiştir.

---

[143] Selma Acuner, **"Kadınlık ve Eşitlik"**, http://eski.bianet.org/2006/03/09/ Erişim:22.01.2009
[144] http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/turkish.pdf Çokuluslu Şirketler Ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, Erişim: 22.02.2009
[145] www.eic.org.tr/up/download/abesitlik.doc Erişim:22.01.2009

Tablo 2: İstihdam Kurallarının 4 Dayanağı

İstihdam Edilebilirlik	**Girişimcilik**
Gençler ve uzun süredir işsiz olanlarla, işgücü piyasasında, rekabet gücü daha az olan diğer grupların beceri açığını kapatmak	Serbest çalışmayı teşvik ederek, vergilendirme sisteminde reform yaparak ve yeni iş kaynakları belirleyerek yeni bir girişimcilik kültürü ve ruhu yaratmak
Uyum Sağlayabilme	**Fırsat eşitliği**
Yeni çalışma biçimleri için işçilerin kapasitesini güçlendirmek ve iş örgütlenmesini, rekabetin sürdürülmesini sağlayacak şekilde değiştirmek	Kadın ve erkeklerin işgücü piyasasında eşit fırsatlara sahip olacakları, aile ve iş yaşamlarını daha iyi uzlaştırabilecekleri koşulları yaratmak. Amaç, kadınların işgücü piyasasına katılım oranını yükseltmektir

Kaynak: www.eic.org.tr/up/download/abesitlik.doc

İstihdam politikaları çerçevesinde şu hususlar tavsiye edilmiştir:

Cinsiyetler arasındaki farkla mücadele: Devletler kadınlarla erkeklerin istihdam oranları arasındaki farkı azaltmaya çalışacaklar ve kadınların belirli ekonomik sektörlerde yeterince temsil edilmemesini ve diğer bazı sektörlerde gereğinden fazla temsil edilmelerini tersine çevirmek için girişimde bulunacaklardır.

Çalışma ve aile yaşamının uzlaştırılması: Kariyer izni, annelik izni ve yarım gün çalışma ile ilgili politikalar kadın ve erkekler için özel bir önem taşımaktadır. Üye Devletler, kadın ve erkeklerin işgücü piyasasına girmesini ve katılımlarını sürdürmelerini desteklemek için, çocuklar ve çalışanların bakmakla yükümlü oldukları diğer kişiler için yeterli ve kaliteli bakım hizmeti sağlamalıdırlar.

İşgücü piyasası ile yeniden bütünleşmenin kolaylaştırılması: Üye Devletler, kadın ve erkeklerin ücretli işgücüne geri dönebilmeleri için engellerin kaldırılmasına özel önem vereceklerdir.

Eşitliğin yakalanabilmesi için gözetilmesi gereken haklar; eşit ücret, iş yerinde eşit muamele, hamile olan, yeni doğum yapmış ya da emziren kadınların haklarının gözetilmesi, annelerin gerektiğinde ve acil durumlarda izin alabilmesi (hamilelik izni, süt izni), hamilelik gerekçesiyle kadınların işten çıkartılmamasıdır.

Ülkemizde kadın ayrımcılığının önlenmesi üzerine düzenlemeler ise şöyledir:

1926 yılında kabul edilen Türk Medeni Kanunu, kadınların toplumsal statüsünü değiştirdi ve onlara, aile içinde ve toplumun bireyleri olarak erkeklerin haklarına eşit haklar verdi. Avrupa, henüz kadınlar ve erkeklere eşit politik haklar tanımazken Türkiye'de kadınlar, 1934 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisine seçme ve seçilme hakkına sahip oldular. Ancak istihdam konusunda rakamlar sevindirici görünmüyor. AB ülkeleri içinde kadın istihdam oranının en düşük olduğu ülkeler arasında yer alan Türkiye`de, çalışabilir yaştaki nüfusun yüzde 50,5`ini oluşturan kadınların ancak dörtte biri istihdam ediliyor. Türkiye İstatistik Kurumu'nun hane halkı iş gücü araştırması Ekim 2008 dönemi sonuçlarına göre, istihdam edilenlerin %73,3'ü erkek, %26,7'si ise kadın nüfustan oluşuyor. [146]

Öte yandan , "Kadın işgücüne katılma oranındaki düşük olmasının en önemli nedeni kırdan kente göç ve tarım sektörünün giderek küçülmesidir. Kentlere göç eden kadınların işgücüne entegrasyonu ile ilgili kapsamlı bir mekanizmanın bulunmaması bu düşüşü hızlandırmaktadır. Yetersiz eğitim düzeyi ve bilgi beceri noksanlığı, toplum içinde kadına atfedilen rol, kadının aile içindeki konumu ve değer yargıları ve kadınlar için meslek ve aile yaşamını uyumlaştıracak destek programlarının yeterince geliştirilmemiş ve yaygınlaştırılmamış olması istihdamda kadın oranının düşük olmasının diğer nedenlerindendir."[147]

3.2.1.6. Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma

"Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz." şeklindeki Anayasa'nın 20. Maddesi ile Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinin 8. Maddesinde

---

[146] http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8 Erişim:22.01.2009
[147] Namık Ata, **"Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılma Oranı", TİSK, İşveren Dergisi**, Ocak 2006

geçen *"Herkes, özel ve aile yaşamına, konutuna ve haberleşmesine saygı gösterilmesi hakkına sahiptir." i*fadeleri özel hayatın gizliliğini ve ona saygı duyulması gerektiğini ortaya koymaktadır. [148] İşletmeler de bu yasalara uymak durumundadır. Ancak özel hayatına saygı duyulan bireylerin başkalarının haklarına tecavüz etmemesi gerekir. Aksi durumda yasalarla ve hâkim kararıyla bu dokunulmazlık bozulabilir. Yöneticiler de çalışanlarının özel hayatlarına saygı göstermelidir. Onların aile yaşantıları ile ilgili mahremiyetlerini göz ardı etmemeli, iş dışındaki tercihlerini çalışma hayatına karıştırmamalıdır. Ancak burada çalışanların özel hayatlarının çerçevesi de kurumları zor duruma düşürmemelidir. Özel hayatında toplumun tasvip etmediği bir hal ve durum içerisinde olan birey çalıştığı kurumu da zor durumda bırakabilir. Çalışanların iş hayatı dışında kalan yaşantılarındaki hataları kurumlarının imajına gölge düşürebileceğinden bireyler serbestliklerini toplum ve kurum normlarını düşünerek yaşamalıdır. Bu durumda çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmeler çalışanlarının mahremiyetlerini korurken, çalışanlar da çalıştıkları kurumun mahremiyetini gözetmek durumunadır. Yöneticiler ile çalışanlar işin gereklerini birbirlerine karşı sorumluluklarını sözleşmeyle ortaya koymalıdırlar. Sözleşmeye bağlılığın yanı sıra vicdani sorumluluk taşımak her iki tarafın görevidir.

Çalışanlar görevlerini yerine getirirken işletme ile çeşitli bilgiler elde ederler. Bu bilgiler formül, patent, buluş gibi ticari sırlar olabileceği gibi mali bilgi ya da stratejik kararlar da olabilir. Bu bilgilerin saklanması hukuki bir zorunluluktur. Çalışanların bu bilgileri direk veya dolaylı olarak sızdırması, edindiği bilgilerle başka bir şirkete geçmesi ahlaki ve hukuki açıdan kabul göremez. [149] Öte yandan bir firmada uzun yıllar istihdam imkânına sahip bir çalışanın kısa süreli iş imkânına sahip bir başka çalışana göre firmaya aidiyet duygusunun daha üst seviyede olması beklenir. Firma da bu çalışanından daha çok sadakat beklemektedir. Ancak bu sadakatin de çalışanın özel hayatına müdahale etmeyen bir sınırı olmalıdır. [150] Çalışanlarla firma yöneticilerinin birbirlerini zor durumda bırakmayan, birbirlerinin mahremiyetlerine saygılı ve aynı ölçüde birbirine sadık olması hem örgüt hem de çalışanlar için faydalı olacaktır.

---

[148] http://www.tbmm.gov.tr/Anayasa.htm Erişim:02.02.2009
[149] **İş Ahlakı Raporu**, İstanbul: İGİAD Yayınları,2008, s.42
[150] Arslan, a.g.e., s.115

3.2.2. Yasal Tarafı Bulunmayan Sosyal Sorumluluklar

3.2.2.1. Güvenli ve Fiziken Uygun Bir Çalışma Ortamının Sağlanması

Çalışanların işlerinde verimli olabilmesi ve optimum bir fayda sağlayabilmesinin etkenlerinden biri de işyeri çalışma koşullarının fiziken uygun bir yapıya sahip olmasıdır. İş ortamının ferah, güvenli, huzurlu olması, çalışma şartlarının belirli standartları yakalamış ya da standartların üstünde olması çalışanların işlerini yapmalarında motivasyonu artırıcı bir etki sağlayacaktır. İş yükünün fazla olduğu şirketlerde ofislerin üretim sahalarının kasvetli bir yapıda olması işverenlerin verimini düşürecektir. Günün büyük bir çoğunluğunu iş ortamında geçiren insan için iş ortamı ne kadar yaşanılabilir olursa işin gerekleri de o derece de yerine getirilmiş olacaktır. İşverenlere bu bağlamda önemli görevler düşmektedir. İşyerinin aydınlatma, ısıtma, havalandırma, temizlik, gürültü gibi etkenlerde istenen düzeyde olması gerekir. Kullanılan teknolojiler, makine ve teçhizatlar da çalışanlarla uyumlu olmalıdır. İş yeri koşullarının fiziken uygun bir yapıda olması yalnızca verimlilikle ilgili değil, aynı zamanda iş kazalarının önlenmesinde de önemli bir etkiye sahiptir.

"Kötü çalışma koşulları ve aşırı uzun çalışma saatleri nedeniyle çalışanlarda oluşan motivasyon azalması ve yorgunluk sonucunda verimlilik düşüşleri gözlenmektedir. Bununla beraber sağlıksız çalışma koşullarının çalışanların solunum, dolaşım, kas ve sinir sistemini, enerji metabolizmasını ve moral yapısını da etkilediği görülmektedir." [151]

Havalandırma

Çalışma ortamındaki hava koşulları ne kadar uygun olursa, çalışanlar kendini o kadar rahat hisseder. Uygun koşullar altında, kendini rahat hissederek çalışan kişinin morali ve düşünme/çalımsa kapasitesi yüksek olacaktır. Eğer çalışanlar karbondioksit gazı ve sigara dumanına maruz kalırlarsa, vücutları uyuşabilir. İnsanların hareketleri ağırlaşır ve çalışma arzusu azalır. Bunu önlemek için bürolarda havalandırma sistemlerinin kurulması gerekir. Havalandırmalar doğal yollardan

---

[151] Ateş Bayazıt Hayta, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi" **, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi** Sayı: 1, 2007, s.22

elden edilemiyorsa vantilatörler ve klimalarla sağlanabilir.[152] Havalandırma ile birlikte ortam sıcaklığı ve nemlilik de kontrol altında tutulmalıdır.

Aydınlatma

Aydınlatma çalışanların verimliliğine etki eden bir diğer etkendir. Çalışma ortamının ışıklandırılmasının düşük olması iş kazalarına, göz rahatsızlıklarına, üretimin yavaşlamasına sebep olurken, gereğinden fazla aydınlatma da fizyolojik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. İyi bir aydınlatma için şunlara dikkat edilmelidir. [153]

* Aydınlatma şiddeti yeterli olmalıdır.

* Aydınlatma bütün alana eşit yayılmalıdır.

* Işık yönü ve gölgelemeye dikkat edilmelidir.

* Işık yansımalarından kaçınılmalıdır.

* Kullanılan ışığın niteliği uygun olmalıdır.

* Titreşim ve parlaklık değişmelerini engellemek için aydınlatma sabit olmalıdır.

* İşyerlerinde yansıma ve psikolojik etki açısından uygun renkler seçilmelidir.

Sıcaklık ve Nem

Çalışılan yerde hava sıcaklığının yüksek veya düşük olması, çalışanların sağlığını bozduğu gibi çalışma veriminin de büyük ölçüde düşmesine neden olur. İnsan vücudu ortalama 36,5 derece ısıya uyumlu bir biyolojik özelliğe sahiptir. Çalışma ortamındaki aşırı sıcaklık uyku hali ve yorgunluğa yol açarken, aşırı soğuk da dikkatin azalmasına, bedensel ve zihinsel verimin düşmesine neden olur. Yüksek ya da düşük sıcaklık çeşitli hastalıklara da sebep olabilir. "Ergonomik açıdan,

---

[152] M.Kemal Demirci**, "**Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, sayı:7,2002,s.7
[153] Hayta, a.g.e., s.27

çalınma ortamındaki nem düzeyi de önemlidir. Nem oranı yüksek, kapalı çalışma ortamları, çalışanların burun ve boğazlarında doluluk duygusu oluştururlar. Diğer taraftan, çok kuru hava içeren çalışma ortamları da, çalışanların burun içlerini, ağız boşluklarını ve soluk borusunu kurutarak rahatsızlık duygusu yaratırlar."[154]

Uygun rutubet derecesi havadaki su buharı oranının %50 olduğu durumdur. Rutubet derecesinin %30'dan az %70'den fazla olması organizma üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Nem oranının dengesiz olması baş ağrısına, sinirliliğe, isteksizliğe, fiziksel gücün düşmesine neden olabilir.[155]

Gürültü

İnsanlar yaşamı boyunca farklı seslerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu seslerin bir kısmı yüksek desibelde olduklarında sağlığı tehdit eder hale gelebilir. Özellikle makineleşmeyle çalışma ortamında farklı türlerde ses kirliliği yaşandığı muhakkaktır. Sesin şiddeti desibel oranıyla ölçülüp ifade edilir. Gürültü insan sağlığını çeşitli yönlerden etkiler. Bu etki sesin şiddetinin yüksekliğine ve gürültüye maruz kalma süresine göre değişecektir. Sürekli olumsuz etki, kişide geçici ya da kalıcı sağırlık şeklinde duyum rahatsızlıklarına, fizyolojik ve psikolojik problemlere sebebiyet verir.

Gürültünün çeşitleri; gürültünün frekans aralığına, ses seviyesinin değişken olup olmamasına ve alanın yapısına göre değişmektedir. Bu anlamda frekans aralığına göre gürültü; sürekli geniş bant gürültüsü (makine gürültüsü gibi) ve sürekli dar bant gürültüsü (döner testere gürültüsü gibi) olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Gürültü zamana göre gruplandırıldığında, ise kararlı gürültü (dokuma tezgâhının gürültüsü gibi) ve kararsız gürültü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kararsız gürültü ise, kendi içerisinde dalgalı gürültü, kesikli gürültü ve anlık (vurmalı) gürültü olmak üzere üç grupta incelenmektedir.[156]

---

[154] E.Çaloğlu Büyükselçuk, ve diğerleri, **"Kobilerde Çalışma Koşulları-Çalışan Memnuniyeti İlişkisi", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Kasım 2005
[155] Demirci, a.g.e., s.10
[156] Hayta, a.g.e., s.30

Temizlik ve Bakım

Her işletme ve mekân için olmazsa olmaz şartlardan biri olan temizlik hem çalışma ortamının hijyeninin sağlanması hem de iş kazaları ile hastalık türlerinin, meslek hastalıklarının önlenmesi için dikkat edilmesi gereken hususlardandır. Makine ve teçhizatların periyodik bakımlarının yapılması da olası kazaları ve problemleri önleme hususunda faydalı olacaktır. İşin niteliğine göre soyuna odaları ve duşlar da inşa edilebilir.

Çalışma ortamı, iş tatmini sağlayacak koşulları taşımalı, sağlık açısından zararlı bir unsur taşımamaları, insan ilişkilerine değer verilen bir ortam olmalıdır.[157]

Ergonomi

İşyerinde verimliliğin sağlanmasında bir diğer unsur ergonomik imkânların oluşudur. Ergonomik bir yapı, çalışan-makine uyumunun sağlanması demektir. "Ergonomi, insanın davranışsal ve biyolojik özelliklerini inceleyerek, bunlara uygun yaşama ve çalışma ortamları oluşturmayı hedef alan bir bilim dalıdır. Bu bilim dalı kapsamında antropometri (insan vücudunun ölçüleri), biomekani (insanın iç ve dış uyaranlara karşı verdiği yanıt), eğitim(iş ve çevre fizyolojisi, işe karşı davranışsal yanıt, bilgi değerlendirme ve karar verme), eforu algılama yeteneği ve insan kullanımına uygun araç ve gereçlerin tasarımı ve yapımı bulunur."[158]

Çalışmanın türlerine göre çalışanlarda farklı rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Yaygın olarak görülenler; boyun, sırt, bel ağrıları, yumuşak doku incinmeleri, göz rahatsızlıkları ve benzerleridir. Özellikle en kolay çalışma şekli diye tabir edilen masa başı çalışmalar da bile duruş bozukluklarından kaynaklanan boyun, sırt, bel ağıları, sürekli, mouse ve klavye kullanılması ile el, bilek, dirsek ve omuz ağrıları, sürekli monitöre bakıldığında göz kuruluğu ve diğer göz rahatsızlıkları yaşanabilmektedir. Ağır işlerde iş kazası riski daha fazla olacağından daha dikkatli davranmak gereklidir. İşverenlere düşen görev, iş kazalarını önleme hususunda azami gayret göstermek, çalışanlara sürekli eğitim vermek, ihmalleri ortadan

---

[157] Torlak, a.g.e., s.57
[158] Sabri Narman, "İş Hayatında Ergonomi", **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Ed. Deniz Yalım, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005, s.356

kaldırmak, çalışanlarına işin gereğine göre koruyucu elbise ve cihazlar kullandırmak, makine ve teçhizatların, enerji şebekelerinin bakımlarını periyodik olarak yapmak olmalıdır. Elbette tek sorumluluk işverende değildir. Çalışanlar da masa başı işlerdeyseler gün içerisinde mümkün olduğunca küçük egzersizler yapmalı, ağır işlerde çalışıyorlarsa gerekli güvenlik tedbirlerine dikkat ederek, mutlaka korucu elbise ve cihazlar kullanarak olası problemlerin önüne geçmelidirler.

Çalışma ortamları, işletme bünyesinde mevcut ise engelli personel için de uyumlu olmalıdır. Şehir planlamalarında olduğu gibi birçok işyeri sağlıklı insanlar için inşa edildiğinden engelli insanlar göz ardı edilmektedir. Engelli personel bulundurmak belirli bir çalışan sayısına ulaşmış şirketler için yasal bir zorunluluktur. İşletmeler bu zorunluluk ilkesini zaman zaman sulandırmaktadırlar. Gereğini yerine getirmek isteyenlerin büyük bir çoğunluğunda da engelli personel geri görevlerde çalıştırılmaktadır. Ayrı bir tartışma konusu olan bu hususun yanı sıra engellilerin toplum içerisinde pek yer bulamamış olmasından kaynaklanan nedenlerle şehirlerin ve iş merkezlerinin engellilerin işlerini daha da zorlaştırdığı aşikârdır. Fiziki yapıların engellilerin kolaylıkla işlerini görebileceği bir yapıya sonradan dönüştürülmesi maliyetli olabilir. İşverenler bulundurdukları engelli personelin durumuna ve işlerinin niteliklerine göre mümkün mertebe fiziki zorlukları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Bu konuda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 24 Mart 2004 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan "Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamı Hakkında Yönetmeliği"nin 14. Maddesinde şöyle denilmektedir:[159]

"İşverenler, işyerlerini imkânları ölçüsünde, özürlülerin çalışmalarını kolaylaştırabilecek şekilde hazırlamak, sağlıkları için gerekli tedbirleri almak, mesleklerinde veya mesleklerine yakın işlerde çalıştırmak, işleriyle ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirmek, çalışmaları için gerekli araç ve gereçleri sağlamak zorundadırlar. Özürlüler, yapabilecekleri işler dışında sağlıklarına zarar verecek diğer işlerde çalıştırılamaz."

[159] http://www.isguvenligi.net/mevzuat/calisma_sosyal_guvenlik_bakanligi_isig_yon/ozurlu_eski_hukumlu_teror_magduru_istihdami.pdf Erişim:16.01.2009

3.2.2.2. Çalışanların Motivasyonunu Artırma

Kavram olarak motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı geliştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmaları", "çalışanların işlerini etkin ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması" gibi anlamlara sahiptir. Yöneticiler genellikle çalışanlarının verimsizliklerinden şikâyet ederler. Verimsizlik birçok nedenden kaynaklanabilir. Çalışanların tutum ve davranışları, motivasyon sağlayamıyor oluşları, çalışma ortamındaki ve ilişkilerdeki problemler gibi birçok etken verimliliğin sağlanmasında pay sahibidir. Verimsizliğin nedenleri şu şekilde de sıralanabilir: [160]

- Karaktersel tembellik
- Beceriksizlik
- Aşırı iş güvencesi
- Psikolojik yetersizlik
- İş tanımının belirsizliği
- Üstlerin aşırı yumuşaklığı
- Demotivasyon ve bunun getirdiği umursamazlık
- Kurum içi sistemsizlik

Günümüzde örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira başarının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, zorla, baskıyla ya da sadece fazla parayla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte verimli çalıştırabilmek için, onları psiko-sosyal yönden kazanmak gerekir. Bu da motivasyonla sağlanabilir. Çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarıyla beraber sosyal güvence ve aynı zamanda psiko-sosyal ihtiyaçları, arzu ve istekleri, hedefleri vardır. Çalışan personelin görevinde

[160] Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon,** İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007,s.9

başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, fiziki, psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir. [161]

Çalışanların çoğu yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin önemli bir kısmını kullanmamaktadırlar. Bu durum, yöneticilerin en çok şikâyetçi oldukları hususlardandır. Eğer, insanların odaklanması, işini sevmesi ve yeterince gayret göstermesi sağlanırsa işletmelerde verililik ve başarı oranı yükselecektir. Motivasyonun ve iş performansının artmasını sağlayacak yöntemleri bulma noktasında yöneticilere görevler düşmektedir. [162]

Motivasyon, bireyden bireye göre değişebilir. Bundan belirleyici olan bireyin değişkenliğidir. Çalışanların psikolojik yapıları birbirinden farklı olabilir. Dolayısıyla motive araçları da farklı olacaktır. Psikologlar çalışanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar: [163]

a. Emniyet arayan çalışan,

b. Mükemmellik isteyen çalışan,

c. Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan,

d. Sorumluluk seven çalışan,

e. Prestij arayan çalışan,

f. Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen çalışan.

Emniyet arayan personel; para ve sağlık bakımından çok ihtiyatlıdır, günlerini önceden planlar, kendisine sık sık güven aşılamak gerekir. Mükemmellik isteyen çalışan; işini tam yapabilmek için büyük fedakârlıklar yapar, başarıları ile övünürler, onları sıkı ir çalışma temposu altında tutmak gerekir. Kendilerine önem vermek isteyen çalışanlar; sunduğu tekliflerinin kabul edilmesi için tartışmaya açıktır, kendilerine önem verilmeyen bir ortamda çalıştıklarında verimleri düşer.

[161] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon,** 2.b. Ankara: Seçkin Yayıncılık,2004, s.240
[162] Barutçugil, a.g.e., s.372
[163] Genç, a.g.e., s.235

Sorumluluğu seven çalışan; kendi yerinin hiçbir surette doldurulamayacağına inanırlar. Onlara sorumluluklar verilmeli ancak yetki sınırları denetlenmelidir. Prestij arayan çalışanlar; kendilerinin bir uzman sayılmasını arzu eder, ilgilerinin olmadığı konularda dahi fikir belirtirler, onlara önem verildiğini hissettirmek gerekir, böyle olduğunda daha verimli çalışırlar. [164] Çalışanlar bu gruplardan biri ya da bir kaçına dahil olabilirler. İşverenler bunları dikkate alarak hareket etmelidirler.

Genel anlamda bireyleri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları şu şekilde sıralanabilir:[165]

- Ücret, prim ve ödüller
- Sosyal kolaylıklar
- Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri
- Terfi ve kariyer geliştirme olanakları
- Sosyal statü sağlamak
- Çalışma ortamı ve çalışma koşullarını iyileştirmek
- İş güvenliğini temin etmek
- Moral vermek
- Prestij sağlamak
- Yetki ve sorumluluk devri
- Eğitim olanakları vermek ve benzerleridir.

Ayrıca son yıllarda organizasyonlarda çalışanların iş tatminini ve performansını yükseltmek amacıyla motivasyon teorilerini kullanan bir dizi program geliştirilmiştir. Bunlardan başlıcaları şöyledir: [166]

---

[164] Osmay, a.g.e., s.474
[165] Us, a.g.e., s.12; Genç, a.g.e., s.236
[166] Barutçugil, a.g.e., s.383

*** Performans İçin Ödeme:** Çalışanların performansına göre ödüllendirmeler yapılması

*** Kazanç Paylaşımı:** Özellikle takım çalışmalarında kullanılır. Önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşıldığında yöneticiler ve çalışanlara ödül verişmesidir.

*** Çalışan İçin Hisse Senedi Sahipliği:** Çalışana ücret ya da priminin bir kısmının hisse senedi (ortaklık payı) olarak verilmesidir.

*** Esnek Çalışma Programları:** Çalışanın diğer çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle esnek olarak belirlediği gün ve saatlerde çalışmasını içeren programdır. Aile, eğitim ve sağlık konularında uyum sağlamakta zorluk çeken personelin iş tatminini artıran bir yöntemdir.

3.2.2.3. Adil Performans Değerlendirmesi

Ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi ile yakından ilişkili olan hatta bu sistemlerin temel dayanağı olan 'performans değerleme' oldukça kritik bir süreç ve sistemdir. "Performans değerlendirme, organizasyonlarda önceden saptanan standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla, organizasyonun veya organizasyondaki işgörenlerin performansının ölçülmesi sürecidir. Performans değerlendirme, bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir." [167]

Her yönetici, çalışanlarının yeteneklerini, iş üzerindeki başarılarını bilmek ve takip etmek ister. Bu amaçla çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını izlemeye çalışır. Bu izleme ve değerlendirme süreci ortak çalışma, bilgi alışverişi, hataların ve başarıların sorumluluğunun paylaşılması, her iki tarafın eğitim ve gelişime açık olmasıyla gerçekleşebilecek bir süreçtir.[168] Bu sistem içerisinde zaman zaman aksamalar ve problemler olabilir. Problemlerin en aza

---

[167] Bayraktaroğlu,a.g.e., s.79
[168] Barutçugil, a.g.e., s.426

indirilmesi sürekli bilgi paylaşımı ve değerlendirmeyi yapanların tarafsız bakışıyla mümkün olabilir.

" Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, üst görevlere hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler, bireysel ve kurumsal düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna da ışık tutmaktadır." [169]

3.2.2.3.1. Performans Değerleme Süreci

Performansın değerlendirilmesi sürecinin temeli, standartların önceden belirlenmiş olmasıdır. Böylelikle çalışanlar, performanslarının hangi kriterlere göre belirleneceğini öğrenmiş olarak çalışmalarını sürdüreceklerdir. Standart belirleme süreci mümkün olduğunca çalışanlarla bir araya gelerek düzenlenmelidir. Böyle olduğunda çalışanlar kendilerinden beklenileni bilerek hareket edeceklerdir. Standartların önceden belirlenmiş olması performans değerlendirme hatalarını da azaltır.

Performans yönetim sistemi başlıca şu aşamalardan oluşmaktadır: [170]

- Bireysel performansın planlanması (hedef belirlemek)
- Performansın değerlendirilmesi için gerekli kriterlerin belirlenmesi
- Önceden belirlenmiş ilkeler ve yöntem çerçevesinde performansın gözden geçirilmesi
- Değerlendirme sonuçlarının geri bildirimi
- Geri bildirim sonucunda gerekiyor ise performansın geliştirtmesi için destek verilmesi
- Performans sonuçlarının ücretlendirme, terfi, kariyer gibi kararlara etki etmesi

---

[169] Barutçugil, a.g.e., s.427
[170] Us, a.g.e. , s.64

Çalışanlar, performans değerlendirmenin kendi gelişimlerime katkı olacağını kavrayabilirlerse ve üst yönetim de değerlendirmeyi süreç iyileştirme, bireysel ve kurumsal gelişim amaçlı olduğunu ortaya koyabilirse alınacak sonuçlar beklentileri karşılayabilecektir. "Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan sonuçlar; eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerine girdi olarak kullanılmaktadır"[171]

3.2.2.3.2. Performans Değerlemenin Avantajları ve Süresi

Performans yönetim sisteminin avantajlarını organizasyonlar, yöneticiler ve işgörenler için şu şekilde ayırabiliriz:[172]

Organizasyon için avantajları:

* Organizasyonel etkinliğin artması

* Eğitim ihtiyacının daha etkin belirlenmesi

* Etkin insan kaynakları planlaması

* İşgörenlerin gelişme potansiyellerinin belirlenmesi

Yöneticiler için avantajları:

* Daha etkin planlama ve kontrol

* Astlar arasında daha iyi iletişim

* Daha kolay yetki devri

* Yönetsen becerilerin gelişmesi

İşgörenler için avantajları:

* Kendisinden beklenileni bilmek

* Üstlerin performans değerlendirme şeklini bilmek

---

[171] **"İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler"**, s.60
[172] Us, a.g.e., s.65

* Güçlü ve zayıf yönlerini tanıma

* İşletme içi rol ve sorumlulukları tanıma

* İş tatmini ve kendine güven duygusunun gelişmesi

Böylelikle iş görenler, performans değerlemenin kendileri için ücretlerinin düşürülmesi, işlerine son verilmesi gibi sonuçlar doğuracağı endişesinden uzak olurlar. Yöneticiler de elde ettikleri sonuçları eğitim, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi kararlarla fiili hale getirebilirler. Sonuçların beklentinin altında olması durumunda çalışanın eğitime ihtiyacı olan yönleri tespit edilir, iş rotasyonuna gidilebilir. Performans düşük çıktığında bir karara varılmadan önce sebep ortaya çıkarılmalıdır. Performans düşüklüğü çalışanın eksikliğinden mi yoksa iş sürecinden mi ya da motivasyon problemlerinden mi kaynaklanıyor bunun tespiti yapılmalıdır. Yüksek performans da elbette ödüllendirilmelidir. Ancak performans ölçümünde adil davranılması gerektiği gibi ödüllendirme de adil olmalıdır.

Performansın değerlendirilmesi sadece amirler tarafından değil diğer bireyler tarafından da yapılabilir. Ancak burada önemli olan değerlendirmeyi yapanla birlikte değerlendirmeye tâbi personel ve yaptığı iş hakkında bilgi sahibi olmak, organizasyonu tanımak, önyargılardan uzak olmaktır. Alternatif değerleyiciler ise şunlar olabilir: [173]

- İşgörenin ilk amiri tarafından değerlendirilmesi
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme
- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme
- Müşterilerce değerlendirme

Performans ölçümü ile ilgili bir diğer önemli nokta değerlendirme sıklığıdır. Birçok şirkette değerlendirme ücret artışlarının karara bağlanacağı zaman diliminin hemen öncesi yapılır. Ücret belirlemenin tek ölçüsü anlık yapılan bir performans ölçümü olarak görülmektedir. Bu tip durumlarda ise anlık değerleme hatalara sebep

[173] Bayraktaroğlu, a.g.e., s.89

olur. Çalışanın son dönemi değerlemeye tabi tutulduğunda önceki dönemler ihmal edilmiş olur. Performans değerlemenin sonucunun sadece ücret artışları için kullanılması da işletmeye fayda değil yük getirir.

Değerleme sıklığı genel kanı olarak altı ay ya da bir yıllık süreci kapsar. Günümüzde bu sürecin üç, altı, dokuz ay ve yıl olarak uygulandığı da görülür. Burada esas olan işin niteliğidir. Örneğin, bir satış-pazarlama projesi üç ayda neticelendirilerek değerlemeye tabi tutulurken, yönetsel bir iş ise bir yıllık bir süreci kapsayacaktır. [174] Şirketin performans değerlemeye bakış açısı da bu süreyi etkileyecektir.

3.2.2.4. Başarıların Takdiri ve Ödüllendirme

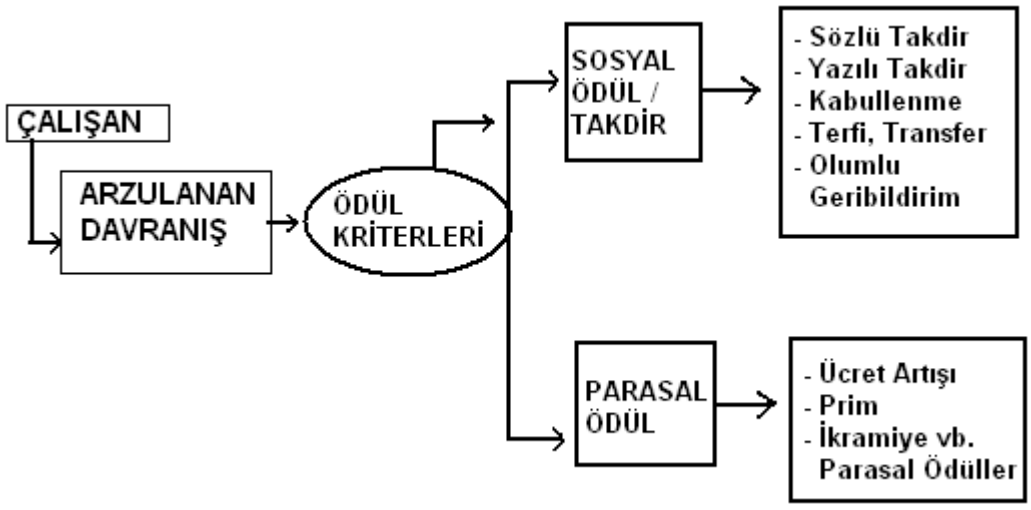
Performans değerlemenin bir sonucu olarak ödüllendirme çalışanların motivasyonlarının artmasında önemli bir unsurdur. İnsanın maddi beklentilerinin yanında psiko - sosyal yönü itibariyle takdir edilme, övülme gibi manevi telkinlere de ihtiyacı vardır. Takdir edilen insan fark edildiğini kendisine değer verildiğini kavrar. Bu duygu başarıyı artırır. Çalışma hayatında genelde hataların çabucak eleştirildiği görülürken başarıların takdiriyse pek yerine getirilmemektedir. Sadece çalışma hayatı değil hayatın birçok alanındaki insan ilişkilerinde de bu durum ortaya çıkmaktadır. Hata yapan bir insan çok kolay bir şekilde kınanırken, eleştirilirken; doğru bir davranış içerisinde olduğunda her zaman takdir edilmemektedir. Kendi penceremizden duruma bakarsak, -kişiden kişiye değişecektir- karşımızdaki insanı eleştirirken rahat davranabiliyoruz, ancak takdir etmeye gelince ise kişisel ve duygusal davranarak bundan kaçınabiliyoruz. Örgütlerde de takdir edilmenin motivasyonu artırarak bireysel ve kurumsal başarıya katkılar sağlayacağı muhakkaktır.

"Özendirme amacıyla kullanılan yöntemler çalışanları motive eder ve harekete geçirir. Yönetimin görevi çalışanları başarılı olmaya motive etmek ve başarılı olmaları için gerekli imkânları sağlamaktır. Çünkü basarı arttıkça çalışma isteği ve gayreti de artacaktır. Buna karsın üstün gayret gösterip üstleri tarafından takdir edilmeyen personelin sonraki islerinde performans düşüklüğü görülebilir, is

---

[174] **"İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler"**, s.59

verimi azalır ve motivasyon eksikliği görülebilir." [175] Personelin performansını koruması ve güçlendirmesi için ödüllendirilmeye gidilmesi gerekir. Ödüllendirmede içsel ya da dışsal ödüller sağlanabilir. İçsel ödüller, bireyin yaptığı işle gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu hissetmesi, başarı duygusunu yaşaması ve başarılı bir ekibin üyesi olmanın mutluluğunu yaşamasıdır. Dışsal ödüller ise, para, terfi ve sağlanan çeşitli olanaklardır. [176] Şekil 5'de çalışanlara verilen ödülleri sosyal ve parasal şeklinde ayıran "ödül sistemi" yer almaktadır. Personele yönelik ödüller gelir getirici veya manevi tatmin sağlayıcı olabilir. Arzu edilen her ikisinin de yerine getirilebilmesidir. Geliri artırıcı ödüller, ücret artışı, ikramiye, prim, kârdan par verme, hisse senedi verme şeklinde olmaktadır. Personel gelirinde dolaylı artış sağlayan ödüller ise, ücretli tatil, sağlık ve hayat sigortası, tedavi giderlerinin karşılanması, şirketlin ürünlerinden ya da hizmetlerinden indirimli olarak yararlanma hakkı verilmesi, benzin, telefon gibi giderlerin karşılanması gibi şirkete ve sektöre göre değişken olabilen ödüllerdir. Bununla birlikte çalışanın işteki yaşamını daha çekici kılan ödüller de verilmektedir. Bunlar, personelin tercih ettiği çalışma mekânının, mobilyaların, dinlenme ve yemek saatlerinin, özel sekreterin, etkili unvanların verilmesi vb.dir. [177]



Şekil 5: Ödül Sistemi
Kaynak: İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, (2004,453)

---

[175] Hayati Durmuş, "Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme" , **Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi**, Şubat 2007, s.9
[176] Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını no:1747, 2007, s.163
[177] Benligiray, a.g.e. s.163

Ödüllendirmenin objektif ve adil olabilmesi için performans değerlemenin yapılması gerekir. Bununla birlikte takdir etme mümkün olduğunca ekibin ödüllendirilmesi şeklinde olmalıdır. Bireylerin ödüllendirilmesi çekişmeleri artırabilir. Departman ve ekiplerin ödüllendirilmesi ekip ruhunu artıracağı gibi kişisel ihtirasları da engeller. Takdir etme ve ödüllendirme çalışanlara yönelik sosyal sorumluluğun göstergelerinden biridir. Küçük bir ikram ya da saygı ifadesi çalışanın başarısını ve dolayısıyla kurumun başarısını artıracaktır.

3.2.2.5. Eğitim ve Kariyer Olanakları Sunulması

3.2.2.5.1. Eğitim

İşletmelerin çalışanlarına yönelik sosyal sorumluluk alanlarından bir diğeri de eğitim faaliyetleriyle çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmak, performansları ölçüsünce kariyer fırsatları sunarak bireysel ve kurumsal değerlerini artırmalarına yardımcı olmaktır. Eğitim, geliştirme ve yetiştirme programları işe yeni başlayan personel ile hali hazırda çalışmayı sürdüren personel için ayrı ayrı uygulanmaktadır. Bu bağlamda personel eğitimini, "çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini artıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümü" şeklinde tanımlamak mümkündür.[178] Geliştirme ve yetiştirme kavramları ise adından da anlaşılacağı üzere, mevcut bilgilerin artırılarak kişinin eğitilmesi ve yeni işe başlayan personelin eğitilmesi şeklinde sırasıyla tanımlanabilir.

Bazı yöneticiler eğitimin zaman kaybından başka bir işe yaramayacağını düşünür. Onlara göre, eğitim, iş başında yapılacak ise işlerin yürütülmesi aksayacak; kurum dışında yapılacaksa personelin eğitime katılmalarının sağlanması için zaman ve maliyet unsurlarına katlanılacak olması ekstra yük getirecektir. Oysa eğitim, çalışanların iş kalitesinin artması ve değişime ayak uydurması için önemlidir. İşletme kalifiye işgören ve yönetici sıkıntısı ile karşı karşıya kaldığında değişime uyum

[178] Oya Özçelik, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını no:968,2004, s.124

sağlayamayacaktır. Bu bağlamda, işletmelerin, eğitim kurumlarıyla iş birliği yapması ve eğitimi ile ilgili yatırımlara gönüllü destek vermesi hem kendi gelecekleri hem de toplumun geleceği açısından önem kazanmaktadır. [179]

3.2.2.5.2. Kariyer Olanakları Sunulması

Kariyer, genel anlamda, " bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır." [180] Daha geniş anlamda, " bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, iş yerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamı taşır."[181] Günlük yaşamda kariyer denildiğinde hepimizin anladığı, bir işte uzmanlaşmak şeklinde olmuştur. İlgi duyulan meslek ile ilgili temel ve akademik eğitimin ardından işe yerleşmek, ilk önce işin alt kademelerinde tecrübe kazanmak, sonrasında basamakları yavaş yavaş çıkarak mesleki bilgi ve tecrübeyi artırmak, şef, uzman, müdür yardımcısı ve müdür unvanına sahip olmak şeklinde algılana gelmiştir. Oysa kariyer yolculuğu, merdiven çıkmak yerine kaya tırmanmaya benzetilmelidir. Bazen yukarı doğru çıkmak, bazen yana doğru, ayağımızı sağlam basabileceğimiz bir çıkıntıya atlamak, bazen de güvenliğimiz için aşağıya inerek tekrar yana ve yukarıya tırmanmak gibidir.[182]

Bireysel olarak kariyer planlama; meslek seçimi, örgüt seçimi, kendini geliştirme şeklinde bir süreçte devam eder. Örgütsel kariyer ise, tedarik ve seçim, performans ve değerleme, eğitim ve geliştirme şeklinde bir yol takip eder. Bireyin kariyeri meslek seçiminden organizasyon içerisinde aldığı göreve, görevin gerekliliklerine göre bir değişime, tercihler yapmaya, kararlar vermeye, fırsatları değerlendirmeye, kişisel gelişime bağlı olarak seyir alır. Konumuzun çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar olması sebebiyle kariyer gelişimine örgütsel kariyer penceresinden bakmak yerinde olacaktır.

---

[179] Özgener, a.g.e., s.200
[180] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme**, Ankara: Nobel Yayın, 2003, s.11
[181] Bayraktaroğlu, a.g.e., s.117
[182] Bayraktaroğlu, a.g.e., s.118

Örgütsel kariyer, bir örgütün iş gücü ihtiyacı ile bireylerin kariyer ihtiyaçları arasında denge kurmak; kişisel kariyer planlama ile örgütsel kariyer yönetimi süreçlerinin etkileşimi olarak tanımlanabilir. [183] Örgütler, personel sayısına, işin niteliğine ve gerekliliklerine göre kariyer yönetimini şekillendirirler. Kariyer yönetimi personel organizasyonu, personel planlaması, performans ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları süreçleriyle yakından ilişki içindedir. Örgütün amaçlarına ulaşması için gereken personel sayısı ile performans organizasyonu, gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin niteliğinin belirlenmesi ile personel planlaması, çalışanların örgüte katkılarının değerlendirildiği performans değerleme, ücret yönetimi, motivasyon gibi süreçler kariyer yönetiminin de konusunu oluşturur.

İşletmeler tarafından uygulanacak olan kariyer geliştirme faaliyeti, çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olan bir çabayı içinde barındırır. Bu konuda gösterilen çabaların diğer amaçları ise şunlardır: [184]

- Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak
- Çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olmak
- Organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı yeni görevler için eleman yetiştirmek
- Çalışanların yeteneklerini ortaya çıkararak kariyerleri için yeni hedefler saptamalarına yardımcı olmak
- Kariyer beklentilerinin yüksek olduğu olumlu bir kurum kültürü geliştirmek

Kariyer Yönetimi ile ilgili uygulamalar ise, işe alım, terfi, transfer olarak iş hayatında yer bulur.

---

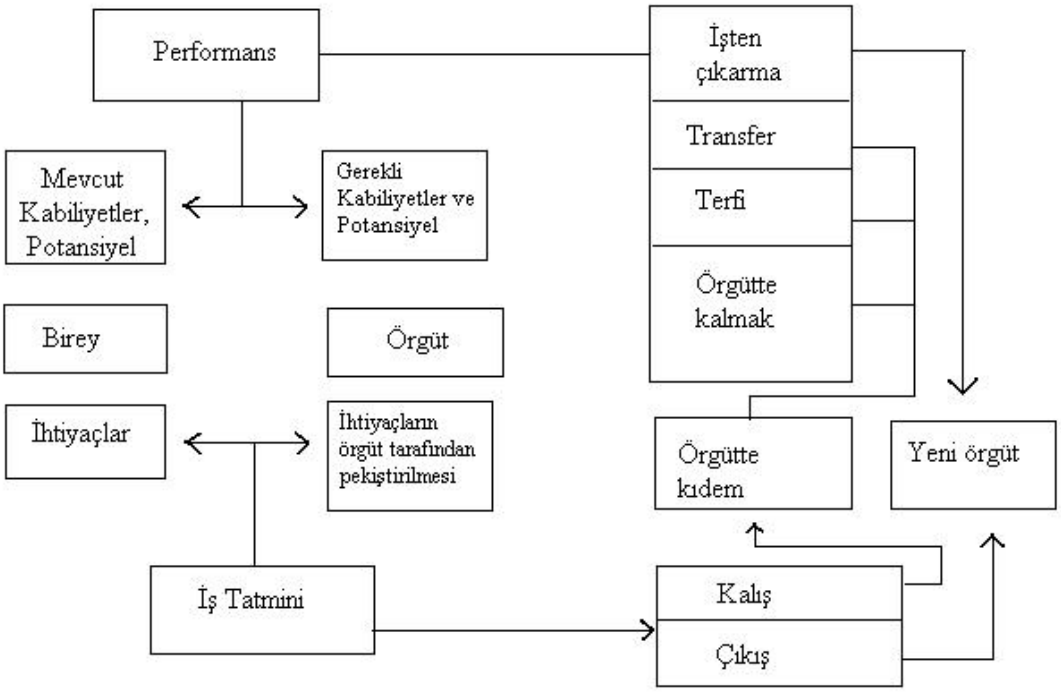
[183] Erdoğmuş, a.g.e., s.103
[184] Barutçugil, a.g.e., s.320

İşe alım, uygun pozisyonlar için yapılan iş duyurusu sonrasında işe başvuranlar arasından işe uygun kişilerin işletmeye kabul edilmesidir.

Terfi, personelin bulunduğu görevden daha yüksek ücretli daha ayrıcalıklı daha geniş yetki tanıyan bir işe atanmasıdır. [185] Terfi personelin başarısına, yeterliliğine ve kıdemine göre gerçekleştirilir. Terfi, doğru adım atıldığı takdirde kişinin motivasyonunu ve örgüte katkılarını artırırken, örgütsel başarının da artmasını sağlar. Terfi yapılırken de yöneticiler adil davranmalıdır.

Yer değiştirme, terfiden farklı olarak yatay değişikliğe gidilmesidir. Böylelikle çalışanlar bir üst göreve geçmeden önce bulundukları firmaların farklı pozisyonlarında çalışarak tecrübelerini arttırırlar.

Şekil 6'da bireyin örgüt içerisindeki kariyer gelişimi yolları görülmektedir



Şekil 6: Birey – Örgüt Eşleştirmesi

Kaynak: J.P. Wanons Personel Psychology 1978'den aktaran, Nihat Erdoğmuş, Kariyer Geliştirme, (2003,89)

[185] Mustafa Gümüş, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul**: Alfa Basım Yayın, 1995, s.334

Yöneticiler çalışanlarının performanslarını değerlendirerek bu ya da buna benzer yöntemlerle kariyer olanaklarını geliştirirler. Çalışan performansını değerlendiren yönetici, aynı zamanda kişinin örgüt içindeki yeri konusunda kararlar verir.[186] Çalışanlar iş hayatında edindikleri tecrübelerle bireysel kariyer haritalarına yön verirken, yöneticiler de hem çalışanlarının verimliliğini artırmak hem de organizasyonun performansını yükseltmek için örgütsel kariyeri çalışanlarının kariyerleriyle uyumlu hale getirmek durumundadırlar. Terfi ve ödüllendirmeden kaçınan yöneticiler verimliliği yüksek personelini elinden kaçırabilir. Çalışanlar için iyi bir ücret bazen yeterli değildir. İşyeri ortamının çalışmayı şevklendirecek yapıda olması, çalışanlara değer verilmesi, başarıların ödüllendirilmesi, terfi olanaklarının sunulması çalışanları cezbedici özellikler arasındadır. Bunları yerine getiren şirketler çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları yerine getirmiş olur ve bundan azami fayda sağlar.

3.2.2.6. Çalışanların Yönetime Katılmalarını Sağlama

Çalışanlar, kendilerine verilen görevlerin dışında çalıştıkları kurumlarda etkili rol almak, kurumun faaliyetlerinde, yönetimde söz sahibi olmak istemektedirler. Örgütün amaçlarına ulaşması için emek veren personel işteki kıdemine tecrübesine dayanarak örgütsel kararlarda kendi görüşlerine de değer verilmesini isterler. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik sosyal sorumluluğa önem verdiğinin bir göstergesi de personelin yönetime ortak olmasını sağlamaktır. Bu ortaklık çalışanların motivasyonlarını, işe bağlılıklarını artıracağı gibi faaliyetlerin yürütülmesinde baş görevli olan personelin işle ilgili fikirlerinin dinlenilmesiyle de verimliliğin artırılmasına da katkı sağlayacaktır.

Çalışanların yönetime katılmalarını sağlamak olarak ifade edebileceğimiz **yetkilendirme,** ya da başka bir ifadeyle *katılımcı yönetim,* işgörenlerin karar verme yetkisini ve sorumluluk alanlarını artırmayı sağlar. Katılımcı yönetim, işgörenlerin yetkilendirme sürecini başlatmış olur. Böylelikle çalışanlar karar verme sürecinde aktif rol oynarlar. [187]

---

[186] Erdoğmuş, a.g.e., s.122
[187] Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, s.226-227

Yönetime katılma üç önemli özellik taşır: Birincisi, personelin örgüt politikası ve yönetimi konusunda kararlara katılması. İkincisi, yönetime katılmanın sağlanması ile demokratik bir ortam oluşturulmuş olması ve çalışanların psikolojik olarak benlik ihtiyaçlarını tatmin etmesi. Üçüncüsü ise, yönetici ile personel arasındaki ilişkinin gelişmesi, iş birliğinin ve dolayısıyla da verimliliğin artmasıdır. [188]

Katılımcılık birlikte karar verme, üst ile ast arasında karar verme yetkisinin paylaşımı veya çalışanların karar verme sürecine katılma olasılığı seklinde tanımlanmaktadır. Yönetsel katılım ile işleri bizzat yapanlar olarak işgörenlerin gerçekçi fikirlerinden yararlanan yönetim daha gerçekçi kararlar alarak yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar. [189] Personel işi yapan kişi olduğuna göre, işle meşgul olarak üretim bandının başında yahut müşterilerle birebir ilişkide olan veya hizmet sunan ya da pazarlama ile firmayı temsil eden gibi iş türleriyle sorunların da muhatabı olmaktadır. Bölüm yöneticilerinin ya da üst düzey yöneticilerin denetimde işlerini sürdürseler dahi işle ilgili düşünceleri üstlerinden farklı olabilecektir. Bu sebeple yöneticilerin personelin fikirlerine de kulak vermesi yararına olacaktır. İletişimin yüksek olduğu örgütler çalışma yaşamında çıkabilecek sorunlardan daha uzak olurlar. Fikir teatisinde bulunmak verimliliği, motivasyonu yüksek tutacak ve şirketin amaçlarına ulaşması daha mümkün olacaktır.

Çalışanlara katılım imkânı tanıyan konular şunlardır: [190]

- Çalışılan birim ile ilgili konular: Çalışma ortamı, işin hızı ve görevlerin sırası gibi konular.
- Günlük takım yönetimi ile ilgili konular: Kalite, kayıt tutma, takım içi işlerin organizesi gibi konular.
- Teknoloji ile ilgili konular: İş dizaynı veya planlanması ve işgören teknoloji

[188] Gümüş, a.g.e., s.383
[189] İsmail Bakan, "Katılımcı Karar Verme" , **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,** 2008, sayı:1, s.37
[190] Bakan, a.g.e., s.37

arasındaki ilişkiler ile ilgili konular.

• Stratejik konular: Yeni ürün dizininin yaratılması veya diğer stratejik konular.

• Sermaye dağıtımı ve yatırım konuları: Kâr payları, yatırımlar veya kâr ortaklığı gibi konular.

Son maddeden hareketle, çalışanlara yönetime katılma imkânı verilmesine yönelik sosyal sorumluluk, giderek çalışanlara kâr payı verme, işletme hisselerinden verilmesi hatta sermaye ortaklığına uzanmaktadır. Kâr payı ödenmesi, performansa bağlı olarak çalışana ek ücret verilmesidir. Bu ödeme işletme içinde motivasyonu, örgüte bağlılığı artırdığı gibi nitelikli personelin işletmeye çekilmesini de sağlar. Çalışanların sermaye ortaklığı ise çalışanların ücretleriyle ilişkilendirilmeksizin, etkin finansman sağlanması için düzenlenmiş bir sermaye sahipliği planıdır. Çalışanlar yönünden bu plan, kişisel risk veya sorumluluk getirmeksizin sermaye sahibinden belli miktarda pay elde etmek için gerekli kredinin sağlanması ve bunun vergi öncesi gelirlerden karşılanması anlamına gelmektedir. [191]

Sonuç olarak yöneticiler, çalışanlarına karşı sorumlu olduğu sosyal sorumluluk alanlarını bir adım daha ileriye götürerek, görevinin gereğini yerine getirecek personele yönetim kararlarında söz sahibi olma imkânı tanırsa, ast-üst ilişkisi klasik anlamından çıkarak lider-ekip tutumuna dönüşebilir ve böylece işletme için sorunlar azalır, verimlilik artar ve söz konusu firma sektöründe hatırı sayılır bir yere ulaşır.

3.2.2.7. Çalışanları Elde Tutma

Yöneticilerin ve işletmelerin temel sorumluluklarından bir diğeri de çalışanları elde tutmaktır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde tasarruf kalemlerinden biri olan işçi çıkarılması sanıldığının aksine organizasyona ek maliyet getirmektedir. Özellikle yeni istihdam sağlanmak istendiğinde işe alım, görev belirlenmesi, eğitim, organizasyona uyum sağlanması gibi etkenler, işletmeye hem

[191] Bayraktaroğlu, a.g.e., s.182

zaman kaybettirecek hem de maliyeti artıracaktır. Çalışan sayısının fazla olması elbette işletmelere yük olmaktadır. Yapılması gereken işin niteliğinin ve gerekli çalışan sayısının iyi planlanması, istihdamın verimli bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır. İhtiyaç fazlası istihdam özellikle kriz dönemlerinde işletmeleri güç durumda bırakabilir. İşletmeler, yetenekli çalışanlarına destek olmalı, performansına değer vermeli, onların organizasyonda kalmalarını sağlamalıdır. İşten ayrılan bir çalışanın beraberinde götürdüğü hizmet bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi organizasyonlar için önemli kayıplar oluşturabilir.[192]

Çalışanları elde tutmanın, etkili iletişim ile olumlu ve insani ilişkilerle, onlara değer ve saygınlık vermeyle, ödüllendirme ve terfi olanaklarının yüksek olması gibi etmenlerle gerçekleşeceği bilinmelidir. Elbette ki, çalışanları sürekli elde tutma, kariyer fırsatlarını ve yeni yeteneklerin işletmeye kazandırılmasını da önlememelidir.

3.2.3. Kriz Dönemi ve Sosyal Sorumluluklar

Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin etkileri yeni atlatılabilmişken bu kez 2008'de başlayan küresel buhran şirketleri, çalışanları ve toplumun tüm kesimlerini derinden etkilemektedir. ABD'de halka verilen kredilerin batmasıyla başlayan kriz dalgasının dünyanın büyük bir bölümünü ve yabancı sermayeyle büyümeye çalışan Türkiye'yi de etkilemesi kaçınılmazdı. Son yıllarda artan büyüme rakamlarının etkisiyle şirketler ciddi miktarda istihdam sağladılar. Ancak son ekonomik krizin belirtileriyle ilk tasarruf kalemi çalışan kesim oldu. Hal böyle olunca çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar da hatırlanmaz oldu. Bu bölümde krizlerin ekonomiye ve çalışanlara etkisi ile kriz dönemlerinde sosyal sorumluluklara yaklaşım irdelenecektir.

3.2.3.1. Krizlerin Ekonomiye ve Şirketlere Etkileri

Kriz, çeşitli bilimlerde ve gündelik hayatta çokça kullanılan bir kavram olmakla birlikte sosyal bilimlerde, "buhran" ve "bunalım" kelimelerin eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz gibi kavramlar günlük hayatın yanı sıra bilimsel terminolojide de kullanılmaktadır. En yalın anlamıyla kriz, ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz

[192] Barutçugil, a.g.e., s.465

gelişmelerdir. [193] "Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur." [194] Bu tanıma küresel ekonomik darboğaz penceresinde yaklaşılacak olursa, şirketlerin ilk tepkilerinin üretimi yavaşlatmak ve/veya geçici olarak durdurmak, iş azaltmak, istihdamda azaltmaya gitmek, işten çıkarmalar olduğu gözlemlenmektedir. Krizler gerek organizasyon içi problemler gerek doğal afetler gerek siyasi nedenlerden kaynaklanabilir. Bu konuda ağırlıkla üzerinde duracağımız taraf, krizin küresel bağlamdaki ekonomik buhrandan kaynaklanan kısmı olacaktır.

Ekonominin tümünü kapsayan krizler, milli hâsılada hızlı bir şekilde düşüşe, milli gelirin azalmasına ve işsizliğin artmasına yol açar. 1995'de Meksika'da 1997'de Doğu Asya'da ve 1998'de Rusya ve Brezilya'da mali kriz, ödemeler dengesi krizi, ticaret hadleri ile ilgili şoklar gibi bankacılık sektörü krizleri şeklinde yaşanan bu krizler, gelir dağılımı ve yoksulluk üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. Yoksul olan ve yoksulluk sınırında bulunan halk her zaman krizlerden en çok etkilenen taraf oldular. Enflasyonun yükselmesi, işsizliğin artması gibi enkazlar bırakan krizlerin etkisi uzun süre devam etti. [195] Ülkemizde de 1998-1999'da sektörel olarak tekstilde, Kasım 2000 ve Şubat 2001'de de siyasal sebepler ve finans piyasalarından kaynaklanan etkilerle de tüm ülkede yaşanan krizin diğer örneklerdir. Ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık enflasyonist baskıyı artırmakta; para piyasalarının dalgalı seyretmesi ve döviz kuru dalgalanmaları da ithalat – ihracat dengesinde problemlere sebep olmakta, cari açığı yükseltmektedir. Bu belirsizlik hali tüketicilerin harcamalarını kısmakta ve piyasayı donuklaştırmaktadır. İleri boyutta ise istihdamda daralmalar yaşanmaktadır.

Krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerine gelince; işletmelerin ve de özellikle tüketicilerin satın alma gücünün azalması ya da ertelenmesi, üretim maliyetlerinin artması, kararlarda acele davranmanın sebebi olarak zaman baskısı ve stres, yanlış yönetimsel kararlara sebebiyet verebilmekte ve işletmelerin maliyetlerini artırarak

---

[193] Aktan, Yeni Türkiye Dergisi, "Ekonomik Kriz" , 2004, http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm Erişim: 18.02.2009
[194] Genç, Yönetim ve Organizasyon, s.334
[195] Aktan, "Global Ekonomik Kriz ve Yoksulluk", http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yoksulluk.htm Erişim: 19.02.2009

mali dengeyi bozmaktadır. [196] İşletmeler, ekonomik sistemin bir alt sistemi olduğundan ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkiler. İşletmelerin ekonomik çevresi, doğal kaynaklar, ekonomik konjonktür, çalışılan sektör, rekabet gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerdeki bir değişiklik krizin ortaya çıkış sebebi olup işletmeyi de etkiler. [197] Şirketlerin kriz yönetiminde uygulayabilecekleri bazı teknikler şunlardır: [198]

Benchmarking, organizasyondaki strateji, sistem, yapı ve tüm süreçlerin başka organizasyonlarla kıyaslanarak en iyi uygulamaların organizasyona uyarlanmasıdır.

Küçülme (downsizing), büyük organizasyon yapısı yerine daha küçük birimler halinde faaliyette olmak, kademeleri azaltarak küçülmeye gitmektir.

Rightsizing, üretimde ve istihdamda optimal büyüklüğün tespit edilmesi. Adama göre iş yerine işe göre adam tespitiyle çalışanların uygun pozisyonlarda istihdam edilmesidir.

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), organizasyonda tüm işleri yapmak yerine asıl işin dışında kalan faaliyetleri dışarıya yaptırmak bir anlamda maliyetleri dışarıda tutmak ve organizasyon dışı danışmanlardan da bilgi ve tecrübe edinmektir.

Çalışanları güçlendirme, onların da yönetsel kararlara katılmalarını sağlama, motivasyonlarını artırma, onlara yetki ve sorumluluk verme ve ekip çalışmasını özendirmektir. Bu teknikleri şirketin durumuna göre çoğaltmak mümkündür.

Şirketler bu ve buna benzer yöntemlerle kriz dönemini kayıpsız olmasa da en az zararla atlatmaya çalışmalıdırlar. Şüphesiz bu sıkıntılı dönemden ilk etkilenenler hissedarlarla birlikte çalışanlar olacaktır. 2008 krizinin başladığı dönemden 2009

---

[196] İsmet Titiz ve İlker Çarıkçı, "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri…" **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt:2, Sayı:1, s.205
[197] Genç,Yönetim ve Organizasyon, s.340
[198] Aktan, "Kriz Yönetimi", http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm Erişim: 19.02.2009

yarısına kadar çalışanların işten çıkarılma oranları artmıştır. Bir sonraki bölümde bu rakamlara dikkat çekilecektir.

3.2.3.2. Krizlerin Çalışanlara Etkileri

Örgütler faaliyetleri süresince beklenen ya da beklenmedik birçok tehditle karşılaşabilir. Bu tehditlerin bertaraf edilmesi için "kriz yönetimi" süreci işletilir. Bu süreç, örgütün geleceğini şekillendirme adına stratejik kararlardan oluşmaktadır. Tehditler karşısında pek çok çözüm modeli geliştirmek mümkündür. Ancak kesin ve kurtarıcı bir model oluşturmak pek kolay görünmemektedir. Örgütlerin karşı karşıya kaldığı en büyük şanssızlık, bu tehlikelerin türünün bilinemiyor oluşudur. Çünkü tehdit edici faktörler öngörülebilir ve bilinebilir olduğu sürece sistemin ve insanların buna karşı verebilirlik dereceleri artar. Kriz, doğal afetler, savaş, hastalıklar, üretim başarısızlıkları, ekonomik darlıklar ve sistemin başarısızlığı gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Bunlar genelde az çok öngörülebilir krizlerdir. Bununla birlikte örgütün bilgisayar sistemlerinin çökmesi, ürün ya da hizmet boykotu gibi öngörülemeyen sebeplerle de ortaya çıkabilir.[199] Ekonomik darlık her ne kadar öngörülebilir olsa da bu döneme uygun politikalar belirlemek güç olmaktadır. Etkin finansal politika izlense dahi, kriz döneminin süresi ve etkileri o an için geçerli olduğundan süreci kontrol altında tutmak kolay olmayacaktır. Adını andığımız dönemde beklenti ve tahminler sürenin uzun olacağı ve etkilerinin kolay silinemeyeceği yönünde olmaktadır. Sanayi odaları ve üreticiler 2009 tahminlerinde ve beklentilerinde daha ilk aylarda bu yılı "kayıp yıl" ilan etmişlerdir. İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) yılda iki kez yaptığı Ekonomik Durum Tespiti Anketinde ilk kez sanayicilerin beklentilerinde düşüş görüldü. Ankete göre 2008'in ikinci yarısında olumsuzluk yaşayan işletmelerin oranı yılın ilk yarısına kıyasla iki kat arttı. 2009'un ilk yarısında işletmelerin yüzde 59.8'i üretimlerinde, yüzde 61.7'si iç satışlarında, yüzde 56'sı dış satışlarında, yüzde 51.2'si de istihdamlarında azalma bekliyor.[200] Öte yandan Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2009 Ocak ayında yayınladığı Küresel Çalışma Eğilimi raporunda, küresel krizle birlikte işsizliğin artması ve gelirin azalması yüzünden yüz binlerce çalışanın açlığa sürüklendiği vurgulandı.

---

[199] Hasan Ekinci ve Ferit İzci "Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi...", **Kocaeli Üniv. SBE Dergisi,** Sayı12, 2006-2 s.41

[200] "Sanayici Umut Vermedi..." **Radikal Gazetesi,** 20.02.2009

ILO'ya göre 2009 yılında dünyada işsizlerin ulaşacağı sayı, 30 milyon. 2007 yılı verilerine göre dünyada 18 milyon işsiz vardı.[201] Oluşan bu tablo ve rakamlardan şirketlerde en fazla etkilenenler çalışanlar oluyor. Krizin etkileri derinleştikçe işten çıkarmalar da artıyor. Ülkemizde son 12 yılın işsizlik rakamlarına bakıldığında yukarı yönlü seyir izleyen bir tablo karşımıza çıkıyor. Üstelik 2001 krizinin işsizlik stokları erimeden 2008 rakamlarının da bu tabloya eklenmesi oranı daha da yükseltiyor. Tablo 3'de bu yükseliş görülmektedir.

Tablo 3: Yıllara Göre İşsizlik Oranları

Yıllar	Oran (%)
1997	6.7
1998	7.0
1999	7.7
2000	6.6
2001	8.5
2002	10.3
2003	10.5
2004	10.3
2005	10.3
2006	9.9
2007	9.9
2008	11

Kaynak: TÜİK Verileri ve Milliyet Gazetesi, 17.02.2009

Türkiye İstatistik Kurumu'nun açıkladığı 2008 sonuçlarına göre Türkiye genelinde işsiz sayısı bir önceki yıla göre 235 bin kişi artarak 2 milyon 611 bin kişiye yükselmiştir. İşsizlik oranı ise 0,7 puanlık artış ile % 11 seviyesinde gerçekleşmiştir.[202] İşsizlik rakamları, 2001 yılındaki ekonomik kriz sonrasında artan

[201] "İşsizlik ve Yoksulluk", **Newsweek Türkiye Dergisi**, 08.02.2009
[202] http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4061 Erişim: 10.05.2009

işsizliğin birkaç yıl bu oranda sürdüğünü, küçük bir düşme yaşandıktan sonra son krizle birlikte daha da yukarıya doğru çıktığını gösteriyor. 2009 yılındaysa işsizlik rekor boyutlara ulaşmıştır. 2008 Aralık ayında % 13.6 olan oran, Ocak ayında % 15.5, Şubat ayında ise % 16.1 şeklinde yükselme kaydetmiştir.[203] 2009 yılındaki aylık işsizlik oranları Tablo 4'de gösterilmiştir. Öte yandan, sadece ülkemizde değil dünyanın birçok ülkesinde işsizlik rakamlarının artmaktadır. Türkiye, işsizlik rakamlarıyla Güney Afrika, İspanya, Letonya ve Estonya'nın ardından beşinci sırada gelmektedir.[204]

Tablo 4: 2009 Aylara Göre İşsizlik Oranları

Aylar (2009)	Oran (%)
Ocak	15.5
Şubat	16.1
Mart	15.8
Nisan	14.9
Mayıs	13.6
Haziran	13.0

Kaynak: TÜİK Verileri

Çalışanların işlerini kaybetmesiyle Türkiye İş Kurumu'na ve işsizlik fonuna yapılan müracaatların sayısı da artış kaydetmiştir. Krize bağlı olarak kapanan işyerleri ve çığ gibi büyüyen işsizlik, Türkiye İş Kurumu'na (İŞ-KUR) iş bulmak amacıyla yapılan başvurularda da adeta patlamaya yol açtı. İş bulmak umuduyla İŞ-KUR'A başvuran işsizlerin sayısı 2009 Ocak ayında 2008'in aynı ayına göre yüzde 94.9 artarak 151 bin 530'a ulaştı. İşsizlik ödeneğinden yararlanmak için başvuranların sayısı da 2009 Ocak ayında 78 bin 555 olarak belirlendi. İŞ-KUR'un "Ocak 2009 İstatistik Bülteni"ne göre, Kurum'a kayıtlı işgücü sayısı Ocak ayında geçen yılın aynı ayına göre 424 bin 452 kişi artarak 1 milyon 193 bin 546 kişi, kayıtlı işsiz sayısı ise 375 bin 90 kişi artarak 1 milyon 79 bin 519 kişi oldu. Kayıtlı işgücü

[203] http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8 Erişim: 09.09.2009
[204] Radikal Gazetesi, **"İşsiz sayısı bir yılda 972 bin arttı"** 16.09.2009

yüzde 55.19, kayıtlı işsiz sayısı da yüzde 53.25 oranında artış gösterdi.[205] Verilerin açıklandığı dönemlerde ekonomistler ve sendikalar işsizlik rakamlarının daha da artmasından endişe duyduklarını belirten beyanatlarda bulundular.

Tüm bu gelişmeleri sosyal sorumluluk perspektifinde değerlendirdiğimizde, şirketlerin krizden daha az etkilenmek için yaptıkları tasarrufların ilk sırasında çalışanlar olduğu gerçeği görülmektedir. Dolayısıyla iş güvencesinin unutulduğu bu atmosferde çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklardan da söz etmek mümkün değildir. İşsizliğin artması ülke ekonomisini de etkilemektedir. Ekonomide dengelerin bozulmaya başladığı bu dönemlerde tüketimin düşmesiyle üretici ve satıcılar da dar boğaza girmektedir. Çalışanların ani olarak işlerini kaybetmesi aile geçindirmekle yükümlü fertleri zor durumda bırakmaktadır. Kriz öncesinde ekonomideki olumlu hava ve büyümenin etkisiyle yeni ev ve araç sahibi olmak isteyen birçok kişi bunun için yüklü miktarda banka kredileri kullanmıştır. Dünyadaki ekonomik krizin temelini atan kredi geri ödemelerindeki tıkanma, işsizliğin arttığı ülkemizde de büyük bir problem olarak durmaktadır. Bu sıkıntılı sürecin uzun sürmesinin toplumsal problemlerin artmasına sosyal patlamalara sebep olacağı endişesi de her geçen gün artmaktadır. Son Arjantin krizi bu sosyal patlamanın en ciddi örneklerindendir. Öte yandan ülkemizde istihdam maliyetlerinin yüksek oluşu, şirketleri bu gibi sıkıntılı dönemlerde daha kolay işçi çıkartmaya sebep olmaktadır. Şirketler eğer mümkünse bu tür sıkıntılı dönemlerde çalışanlarını elde tutarak satış ya da hizmet faaliyetlerinde farklılığa gitmelidir. Tüm sosyal sorumluluk çalışmalarının bu dönemde hem işletmeler hem de çalışanlar için en önemlisi çalışanları elde tutmak olmalıdır. Aksi takdirde, sosyal yaraların kapanması kolay olmayacaktır. Nitekim bu süreçte bazı kurumsal firmalar, ilk olarak istihdamı azaltmak yerine diğer tasarruf kalemlerini uygulamakta, iş gücünü azaltmakta, izinleri artırmakta, çeşitli sosyal imkânlar, primler ve ikramiyelerde kesintiye gitmektedirler.

2009'un ikinci yarısı itibariyle ekonomi çevrelerince finansal göstergelerde olumlu gelişmeler olduğu belirtilmiştir. Dünya borsaları ve de özellikle İMKB'deki toparlanmalarda bunun bir örneğidir. Ancak işgücü piyasasındaki sıkıntılar devam

[205] "İş-Kur'a Başvurularda Artış", **İş'te İnsan Gazetesi,** 15.02.2009

etmektedir. İşsizlik oranlarının artması, ticari hayatta ödemelerde sıkıntılar yaşanması vb. problemler sürmektedir.

3.2.3.3. Kriz Döneminde Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluklar

Bir önceki başlıkta da değinildiği gibi kriz dönemlerinde çalışanların en büyük beklentisi işini koruyarak güvende olmaktır. İşverenler açısından çalışanlara yönelik en önemli sosyal sorumluluk ise onları elde tutmaktır. Belirsizlik sebebiyle şirketlerin beklenti ve hedefleri, günlük kararlar etrafında şekillenmeye başlar. Faaliyetler "günü kurtarma" haline dönüşür. Adımlar küçülür, riskler büyür. Böyle bir atmosferde şirketlerin hedefleri, kâr elde etmek düşüncesinden, hiç değilse maliyetleri kurtararak zarar etmeme haline geriler. Yapılması gereken, krize özel kampanya ve faaliyetlerle ürün ya da hizmete olan talebi artırmaktır. Hükümete düşen görev ise ekonomiyi canlandırmak, vergi ve faizleri düşürmek, dışa bağımlılığı azaltmaktır.

Beklenti ve hedeflerde çıtanın düşürüldüğü böylesi zamanlarda sosyal sorumluluklar belki de daha çok önem kazanmasına rağmen unutulmaya yüz tutmaktadır. Kriz döneminde çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukları kısaca şu şekilde irdeleyebiliriz:

Maaş ve Ücretlerin Dengeli ve Zamanında Ödenmesi: Ekonomik sıkıntıların yaşandığı dönemlerde şirketlerin faaliyetleri ve hesap hareketlerinde aksamalar yaşanmaktadır. Tahsilâtların gecikmesi, ödemelerin yapılamaması, çeklerin karşılıksız çıkması gibi sıkıntılar, çalışanlara da yansımakta ve maaşların ödenmesi gecikmektedir. Hatta şirketler bu durumu kullanarak çalışanlara olan ödemelerini geciktirmekte ve gerektiğinde bunu işten çıkarma bahanesi olarak kullanabilmektedirler. Bu tür dönemlerde maaşlarda dengeden söz etmek de pek mümkün görünmemektedir. Hesapsız yapılan ücret artışları, şirketleri kriz dönemlerinde rasyonel davranmaya iter. Ücret artışları yerini mevcut ücreti korumaya bırakır. Ücretin amaçlarından biri olan nitelikli personeli şirket içine çekme söz konusu olamaz. Ücret sadece çalışanları elde tutmak içindir. Personel azaltmaya gidilirse geriye kalan personel, gerektiğinde fazla mesai yapar ancak bu ücretlere kolay kolay yansımaz. İşletmelerin görevi çalışanları elde tutmak olduğu

kadar işin verimini düşürmemek için çalışanların ücretlerini zamanında ödeme gayretinde de olmaktır.

Sosyal Güvenlik Haklarının Yerine Getirilmesi: Bu hak, çalışanlar için kriz dönemlerinde daha çok önem kazanmaktadır. Çalışanların ücretlerinden kesilen bir miktar sosyal güvence primi ve işsizlik fonuna ayrılmaktadır. İşsizliğin artması, işsizlik fonuna olan başvuru rakamını da yükseltmektedir. Türkiye İş Kurumu'nu verilerine göre 2008 Kasım sonuna kadar işsizlik sigortasına yapılan başvuru sayısı 2007'ye oranla %30 artış göstermiştir. Bu artış Tablo 5'de gösterilmiştir. İşsizlik Sigortası Fonu Bülteni'ndeki bilgilere göre, uygulamanın başladığı Mart 2002'den 31 Ağustos 2009 tarihine kadar sisteme 1 milyon 890 bin 828 kişi başvuruda bulunmuştur.[206]

Tablo 5: *Yıllara Göre İşsizlik Sigortasına Başvurular*

Yıllar	Başvuran	Hak Eden	Yapılan Ödeme (milyon TL)
2002	93.642	83.034	46.8
2003	142.475	129.296	126
2004	162.500	145.280	199,9
2005	208.051	186.207	270,1
2006	220.694	199.361	317
2007	246.877	221.554	351,9
2008	321.616	275.794	450,4
TOPLAM	1.395.855	1.240.576	1.762,1

***Kaynak*:** İŞ-KUR verilerinden derleyen Platin Dergisi, Ocak 2009

[206] Türkiye İş Kurumu, Aylık Bülteni, Eylül 2009

Öte yandan, sigorta primlerinin yüksek olması işverenleri zor duruma düşürmektedir. Bu durum kayıt dışılığa da sebep olabilmektedir. Hiçbir sosyal güvencesi olmayan çalışanlar olduğu gibi daha düşük primlerle sosyal güvenlik birikimine maruz bırakılan çalışanlar da olmaktadır. Sorunun işveren ve hükümetçe karşılıklı çözülmesi gerekir. Vergi ve primlerin düşürülmesi genel olarak mümkün görünmüyor ise de kriz dönemine özel paketler uygulamaya sokulabilir. Kriz döneminde işini kaybetme korkusu yaşayan birçok çalışan işsizlik sigortasına başvurdu.

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığının Gözetilmesi: İş kazalarının önüne geçilmesi için iş güvenliğine dikkat edilmesi her dönem için elzem bir husustur. Kriz sebebiyle bir işletme personel azaltılmasına gitmişse kalan personel işine sahip çıkmak için daha fazla efor sarfeder. Bu çaba esnasında iş güvenliğine dikkat edilmeyebilir. İşverenler bu durumu görmemezlik yapmamalıdır. İşten çıkarma çalışana bir tehdit olarak yansıtılmamalıdır. Aksi takdirde dikkatsizlik her iki taraf içinde telafisi mümkün olmayan kazalara sebebiyet verebilir. Krizin sebep olacağı stres çalışanlar üzerinde uzun dönemde zihinsel ve fiziksel hastalıklara ve ailesel sorunların yaşanmasına neden olabilir. Bu dönemlerde, örgüt yönetimi personele olan ilgisini tam hissettirmelidir. Yönetim, personelin krizden etkilendiğini ve bunun üzerinde duyarlılıkla durduğunu göstermelidir. [207] Ayrıca çalışanlar manevi olarak da güvende olduklarını hissetmek isterler. Çalışanların kriz zamanında en yoğun biçimde yaşadıkları şeyler "acaba ben güvende miyim?", "işim tehlikede midir?" ve "bana ve aileme ne olacak?" şeklindeki korku ve endişelerdir. Eğer örgüt çalışanları bu tür kaygılarını giderici cevaplar alamazlarsa, kriz zamanlarında kendilerinden beklenen performansı göstermeleri düşünülemez. [208] İşletme yönetimine düşen görev, çalışanları bilgilendirmek ve onlarla devamlı iletişim halinde olmaktır.

Çalışma Saatlerine Riayet Edilmesi: Personel azaltmaya giden işletmelerde çalışma saatlerinin düzen içinde olması mümkün olmayabilir. Personel sayısı daha az, iş yükü belki yine çok olacaktır. İşten çıkarılmamış olan personel daha fazla iş yüküyle karşılaşacak ancak ücreti değişmeyecektir. Personel çıkarmayı düşünmeyen bazı işletmeler ise çareyi çalışanlarını ücretsiz izine çıkarmakta buluyor. Kriz sebebiyle

---

[207] Ekinci ve İzci, a.g.e., s.43
[208] Ekinci ve İzci, a.g.e., s.44-45

birçok işletme üretime ara verip işçilerini ücretli ya da ücretsiz izine yolluyor. Otomobil sektöründe devleşmiş birçok markanın dahi bu yönteme başvurmaları kriz döneminde gazetelerin ekonomi sayfalarına yansıyan haberler arasındadır. "Kısa çalışma" adı verilen uygulama ile olumsuz durumu gidermek amacıyla işçilere sınırlı da olsa bir gelir güvencesi sağlamak amacı güdülmüştür.

'Kısa çalışma ödeneği' uygulaması 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası ile sadece İş Yasası kapsamında olanlar için getirilmiştir. Mevzuatta; kısa çalışma, en az dört hafta en fazla üç ay süreyle işyerinde uygulanan haftalık çalışma süresinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılarak uygulanması, kısa çalışma ödeneği; kısa çalışma, işin kısmen veya tamamen durması hallerinde yapılan ödeme şeklinde tanımlanmıştır. Kısa çalışma düzenlemesi ile bir ekonomik krizde veya zorlayıcı bir sebebin varlığı halinde, işyerinde işçiler arasında tenkisat yapma yerine, işçilerin tamamının veya bir kısmının geçici olarak ücretsiz izne çıkartılması ekonomik ve sosyal politika olarak tercih edilmektedir. Bu düzenlemede işçilerin geçici olarak ücretsiz izne çıkarılması "geçici bir işsizlik" olarak nitelenerek işsizlik sigortasından "kısa çalışma ödeneği" almaları öngörülmektedir. [209] Krizin etkileri genişlediğinden, söz konusu ödeneğin hükümetçe artırılması yoluna gidilmiştir.

Ayrımcılıktan Kaçınma: Ayrımcılık cinsiyet farklılığında kendini daha çok göstermektedir. İstihdam edilmekte erkeklere göre eşit imkânlarda olmayan kadınlar, işten çıkarmalarda ilk sırayı almaktadır. Hamilelik, annelik gibi özel durumlar sebebiyle daha fazla izin kullanan kadınlar, işletme yönetimlerince hoş karşılanmaz. Bu durum onların herhangi bir sebepte ilk işten çıkarılma nedeni olabilmektedir.Öte yandan ***Çalışanların Motivasyonunu Artırma, Adil Performans Değerlendirmesi, Başarıların Takdiri ve Ödüllendirme, Eğitim ve Kariyer Olanakları Sunulması*** gibi sosyal sorumluluklar ise kriz dönemlerinde çok da hatırlanmayan sorumluluklardır. Kriz döneminde şirketler ve çalışanları mevut sıkıntılı dönemi en az zararla kapatma amacında oldukları için birtakım sosyal sorumluluklar dikkate alınamamaktadır. Dolayısıyla kriz döneminde çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların sadece yasal boyutlu olanlarının daha çok ön planda olduğu gerçeği açıktır.

---

[209] Arif Temir, Ekonomik Krizde Kısa Çalışma Ödeneği Nasıl Alınır ? , **Radikal Gazetesi,** 29.11.2008

4. BÖLÜM

ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, işletmelerde çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların uygulanma şekilleri deneysel olarak aktarılacaktır. Bu bakımdan öncelikle araştırmanın amacı, önemi, problemleri üzerinde durulacak, elde edilen bulgular istatistik programına tabi tutularak sonuçlar teorik bilgiler ve güncel uygulamalar ışığında değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin çalışanlarına uyguladıkları sosyal sorumluluklarının tespiti ve bu sorumlulukların uygulanma düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmada ayrıca, işletmelerin sosyal sorumluluklarını, yasal zorunluluk taşıdıkları için mi yerine getirdikleri yoksa bunu gönüllülük ve sorumluluk anlayışıyla mı gerçekleştirdikleri belirlenecektir.

Bir anket çalışması ile teorik bilgilerin uygulamadaki düzeyi tespit edilecektir. Çalışmada, istihdam olarak belirli bir hacme ulaşan firmalar üzerinde durulacaktır. Araştırmada, işletmelerin sosyal sorumlulukları genel olarak belirlenecek, ardından bu sorumlulukların kriz dönemlerinde işletmeler tarafından nasıl bir uygulandığı üzerinde durulacaktır.

'İşletmelerin sosyal sorumlulukları' denildiğinde ilk hatırlanan, toplumsal sorunlara yönelik çözümler ve kampanyalar olmaktadır. Oysa sosyal sorumluluklar, yalnızca işletme dışı çevreleri değil işletme içi tarafları da kapsamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik sorumluluk uygulamaları da önem kazanmaktadır. Çalışanlara yönelik sorumlulukların işverenlerce algılanması farklılık gösterebilmektedir. Kimi firmalar bu sorumlulukları maddi olanakların yerine getirilmesi ve sosyal imkânların iyileştirilmesi olarak görürken, kimi firmalar da

maddi iyileştirmelerin yeterli olmayacağı kanaatindedir. Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların kriz dönemlerindeki uygulanma düzeyleri de bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma, sosyal sorumlulukların algılanma ve uygulanma derecelerinin ölçüldüğü önceki çalışmalardan farklı olarak işletmelerin ekonomik krizin olumsuz etkilerini yaşadıkları dönemlerde, çalışanlarına yönelik sorumlulukların ne kadarını hatırlayıp uygulayabildiklerini ortaya koymaktadır.

4.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemi, işletmelerde çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklar ile kriz dönemlerindeki uygulama eğilimlerinin belirlenmesidir.

Temel amaca şu sorulara verilecek yanıtlarla ulaşılmaya çalışılacaktır:

1- Şirketlerin çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukları yerine getirme düzeyi nedir?
2- İşverenler kriz dönemlerinde çalışanlarına yönelik sosyal sorumluluklardan hangilerini gerçekleştirmektedir?
3- İşverenler, çalışanlarına yönelik sosyal sorumlulukları sadece yasal tarafı olan sorumluluklarla mı yerine getirmektedir?
4- Demografik değişkenler ile sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki ilişki nedir?

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evreni, örneklemi, verilerin toplanması konularına değinilecektir.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren orta ölçekli firmalardır. Orta ölçekli firmalar, tam olarak kurumsallaşamamış olmaları ve ekonomik krizden

daha çok etkilenen kesim olmaları sebebiyle araştırmaya daha uygun bulunmuştur. Ana kütle örneklemi olarak belirlenen sanayi kuruluşları, olasılıksız örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul Dudullu Organize Sanayi Bölgesi ile İkitelli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve en az 100 personel çalıştıran işverenler örnekleme dâhil edilmiştir. Söz konusu bölgeler, orta ölçekli firmaların toplu olarak daha çok bulunduğu yerlerdir. Ayrıca krizin belirgin etkileri de bu bölgelerde hissedilmektedir. Her iki sanayi bölgesinin yönetimleriyle görüşülerek bütün firmalardan oluşan tam liste ve çalışmamızın kriterlerine uyan firma listeleri talep edilmiştir.

İstanbul Dudullu Organize Sanayi Bölgesine kayıtlı 1294 firma bulunmaktadır. Bu firmalardan sadece 35 adedi kriterlerimizi karşılamaktadır. Bu bölgede, araştırma için uygun görülen 29 firma ile anket çalışması yapılmıştır. İkitelli Organize Sanayi Bölgesinde ise 10965 firma faaliyet göstermektedir. Oda yönetiminin elinde, firmaların personel sayılarını tam olarak ortaya koyan bir envanter çalışması mevcut değildir. Bu çalışmanın kısmi olarak yapıldığı bildirilmiştir. Personel sayıları hakkında bilgi bulunan firmalar ile temasa geçilerek anket yapılmıştır. Bölgenin oldukça geniş olması da anket çalışmasını güçleştirmektedir. Örneklem sayısının artırılması için KOSGEB'e ait olan KOBİNET programından da firma bilgileri toplanmıştır.

Araştırma bölgesinin geniş ve dağınık olması, örneklem bilgilerinin tespitinin zorluğu, zaman kısıtı, işverenlere ulaşmanın oldukça zor olması gibi sebeplerle örneklem sayısı artırılamamıştır.

Gerek yüz yüze ve gerekse telefon ve elektronik posta yolu ile yapılan görüşmeler sonucunda kullanıma uygun olmayan anketler elenmiştir. Yapılan 85 anket çalışmasında araştırmaya uygun olan 72 firmanın cevapları, SPSS İstatistik programında işleme tabi tutulmuştur. Veriler üzerinde "Faktör Analizi" tekniği ve diğer istatistik yöntemleri uygulanarak bulgular elde edilmiştir.

4.3.2. Verilerin Toplanması

Yapılan çalışmada veriler "Anket Metodu" ile toplanmıştır. Ankette, işverenlere kapalı uçlu hazırlanan 33 soru yöneltilmiştir. Anket, işverenlerin bir kısmı ile yüz yüze görüşülerek cevaplandırılmıştır. Ancak zaman sınırı nedeniyle birçok katılımcıya, anket soruları elektronik ortamda gönderilmiş ve cevapları elektronik posta yolu ile alınmıştır.

4.3.3. Anketin Hazırlanması

Anketin hazırlanmasında ilk olarak daha önce yapılan benzer çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalar, Sevinç Kokmaz(2006)'ın "Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılayışlarının Değerlendirilmesi" konulu tezi, Yılmaz Soytekin (2001)'in "İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Yeni Boyutları ve Afyon Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama" konulu tezi ve Martı Çimen (2007)'in "İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi" tezleridir.

Bu çalışmaların anket sorularından uygun olanların seçilmesi yanında araştırmaya uygun yeni sorular üretilmesi ile sorular belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu EK-1'de verilmiştir.

4.3.4. Ölçüm

Araştırma, isletme çalışanlarının demografik bilgileri ile birlikte 33 sorudan oluşan anket formu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların kişisel bilgileri 5 maddede toplanmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Ankette kişisel bilgilerin tespitinden sonra yer alan ilk 11 soru (1–11) işletmelerin sosyal konularda kendisini ne derece sorumlu hissettiğinin belirlenmesine yöneliktir. Bu bölümde genel olarak sosyal sorumluluk uygulamaları sorgulanmıştır. Sonraki 5 soruyu (12–16) içeren ikinci bölümde, ekonomik krizin sorumluluklar üzerindeki etkisini ve çalışanlara yönelik sosyal sorumluluklarda işverenlerin tutumunu ölçmeye yöneliktir. Takip

eden üçüncü bölümdeki 15 soru ise (17–31), ekonomik kriz dönemlerinde işverenlerin çalıştırdıkları işyerindeki çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların uygulanma düzeylerini tespit etmeye yöneliktir. Son bölümde yer alan son 2 soru ise (32-33), seçmeli ve derecelendirmeli türde hazırlanmıştır. Katılımcılardan ekonomik kriz dönemlerinde sırasıyla hangi politikaları uygulayacakları ve hangi sosyal sorumluluk uygulamalarının yeteli olacağını sıralamaları istenmiştir.

Katılımcılar cevapları 5'li Likert ölçeğine göre işaretlemişlerdir. İlk üç bölümdeki her sorunun cevabı, "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerden biri işaretlenerek verilecektir. Anketteki seçeneklerin puanlaması sırasıyla "1", "2", "3", "4", "5" seklindedir.

4.3.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada örneklem, firmaların personel sayıları üzerinden belirlenmiştir. Personel sayılarının, İstanbul Dudulu ve İkitelli Organize Sanayi Bölgesi Yönetimlerinin verdiği ve KOSGEB programı olan KOBİNET veri tabanında yer alan rakamlar gibi olduğu bu araştırmanının varsayımıdır. Bunun yanı sıra, cevaplayıcıların ankette yer alan beyanlarının doğru oldukları varsayılmıştır. Anketi dolduran işveren vekilleri de işveren olarak kabul edilmiştir.

4.3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın konusunu oluşturan anketle verilerin toplanması zaman yeterliliği ölçüsünce yapılmıştır. Anketi yanıtlayacak olan işverenlere ulaşma güçlüğü anketi yüz yüze gerçekleştirmeyi kısıtlamıştır. Bu sebeple anketlerin büyük bir kısmı telefon ve elektronik mektup yolu ile değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmanın kriz dönemine denk gelmesi ve işletmelerin bu dönemdeki uygulamalarını sorgulayıcı nitelikte olması sebebiyle katılımcıların araştırmaya katılma hususunda çekingen davrandıkları gözlemlenmiştir. Bu sebeple katılımcıların

bir kısmının ankette yer alan sorulara mevcut uygulamaları olduğu gibi aktarma yerine, olması gerektiği şekilde aktarma eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu husus birçok araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da en önemli kısıtlarındandır. Sosyal sorumluluk üzerine yapılan benzeri araştırmalarda çalışanların cevapları dikkate alınmıştır. Bu araştırmanın hedef kitlesi işverenler olduğundan işverenlere ulaşmak kolay olmamaktadır. Zaman zaman işveren adına, işveren vekili konumundaki kişilerle (Müdür Yardımcısı, Personel Müdürü, İnsan Kaynakları Sorumlusu gibi) görüşmeler yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

H_1: Demografik değişkenlerdeki kategoriler (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi, sektör) ile araştırma modelinde yer alan sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H_2: Kriz dönemlerinde yasal sosyal sorumluluklar daha fazla yerine getirilmektedir.

H_3: İşverenlerin yasal olmayan sosyal sorumluluk uygulamaları arttıkça yasal sosyal sorumlulukları uygulamaları da artmaktadır.

H_4: İşverenlerin yasal olmayan sosyal sorumluluk uygulamaları arttıkça toplumsal sorumlulukları uygulamaları da artmaktadır.

H_5: Yasal olmayan sorumluluklara verilen önemin artması diğer sorumlulukları kolaylaştırmaktadır.

4.5. Bulgular

Anket sonuçlarından elde edilen bulgular bu bölümde yer alacaktır.

4.5.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamındaki işverenlerin demografik bilgilerinin dağılımları aşağıda tablolar halinde sunulmaktadır.

Tablo 6: İşverenlerin Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Sıklık	Yüzde (%)
30'dan az	9	12,5
30–35	25	34,7
36–40	25	34,7
41–50	11	15,3
51 ve üstü	2	2,8
TOPLAM	72	100,0

Tablo 6'da, araştırmaya katılan 72 işverenin yaşlarına göre yüzde dağılımları verilmektedir. İşverenlerin % 69,4'ü 30–40 yaşları arasında yer almaktadır. % 15,3'ü ise 41–50 yaşları arasındadır. 30 yaşından az işverenlerin oranı, %12,5 iken, 2 işverenin yaşları ise 51'in üzerindedir.(% 2,8) Buna göre ankete katılan işverenlerin büyük çoğunluğunun orta ve genç yaş grubunu oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 7: İşverenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Erkek	65	90,3
Bayan	7	9,7
TOPLAM	72	100,0

Tablo 7'de, çalışmaya katılan işverenlerin cinsiyetlere göre dağılımları belirtilmiştir. Anketi yanıtlayan 72 kişinin 65'i erkek ve 7'si kadındır. Yüzde olarak ifade edilecek olunursa, %90,3'ü erkek ve %9,7'si bayandır. Araştırmaya katılan bayanlardan bir kısmı işveren vekili olmakla birlikte burada işveren olarak anılmaktadır.

Tablo 8: İşverenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durum	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	53	73,6
Bekâr	19	26,4
TOPLAM	72	100,0

Tablo 8'de, işverenlerim nedeni durumlarına göre dağılımları gösterilmiştir. Çalışmaya katılanların %73,6'sı evli (53 işveren) ve % 26,4'ü (19 işveren) bekârlardan oluşmaktadır.

Tablo 9: İşverenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
İlköğretim	1	1,4
Lise ve dengi	10	13,9
Meslek Yüksek Okulu	14	19,4
Lisans	46	63,9
Lisansüstü	1	1,4
TOPLAM	72	100,0

Tablo 9, işverenlerin öğrenim durumlarını göstermektedir. Buna göre, çalışmaya katılanların %63,9'u (46 işveren) lisans seviyesinde eğitime sahiptir. Grubun % 19,4'ünü ön lisans ve % 13,9'unu da lise ve dengi eğitim seviyesine sahip olanlar oluşturmaktadır. İlköğretim ve lisansüstü seviyesinde 1'er işveren bulunmaktadır.

Tablo 10: İşverenlerin İşyerlerini Çalıştırma Süreleri

Çalıştırma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
1–5 yıl	14	19,4
6–10 yıl	20	27,8
11–15 yıl	26	36,1

16–20	11	15,3
21 ve üzeri	1	1,4
TOPLAM	72	100,0

Tablo 10'da, işverenlerin işyerlerini çalıştırma süreleri gösterilmiştir. Buna göre, çalışmaya katılanların %36,1'i 11–15 yıldır, %27,8'i ise 6–10 yıldır bu işyerini çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. 1–5 yıldır işyerlerini çalıştıran 14 işveren (%19,4), 16–20 yıldır çalıştıran 11 işveren (%15,3) bulunmaktadır. 21 yıldan fazla çalışma süresi olan 1 işveren bulunmaktadır.

Tablo 11: İşverenlerin Sektörlere Göre Dağılımları

Sektör	**Sıklık**	**Yüzde (%)**
Sanayi ve otomotiv	37	51,4
Tekstil	14	19,4
Bilişim, elektrik, elektronik	9	12,5
İnşaat	6	8,3
Mobilya ve ağaç ürünleri	6	8,3
TOPLAM	72	100,0

Sektörel dağılım Tablo 11'de gösterilmiştir. Ağırlık, sanayi ve otomotiv sektöründedir. Sanayicilik ve sanayi ürünleri ile otomotiv sektöründen araştırmaya katılanların oranı 37 kişi ile %51,4'dür. Bunu izleyen en kalabalık grubu ise %19,4 oranla tekstil sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. (14 işveren) Bilişim, elektronik, elektrik sektörlerinden 9 işveren çalışmaya katılmıştır. İnşaat ve mobilya sektörlerini temsil eden 6'şar işveren, anket sorularını cevaplayarak çalışmaya katılmışlardır.

İşverenlerin ankette yer alan tüm sorulara verdikleri cevapların dağılımı Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: İşverenlerin Cevaplarının Genel Görünümü

Soru NO	SORULAR / ÖNERMELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Medyan	St.Sp
1	karların artması sos.sorm.yeterli	9 (12,5)	**29 (40,3)**	20 (27,8)	14 (19,4)		3,83	4,00	0,87
2	toplumsal sor. çözülmesine yrd.		2 (2,8)	2 (2,8)	**42 (58,3)**	26 (36,1)	3,86	4,00	0,86
3	toplum nazarında kurum itibarı	6 (8,3)	**36 (50,0)**	24 (33,3)	5 (6,9)	1 (1,4)	4,31	4,00	0,62
4	gonullülük esası	1 (1,4)	3 (4,2)	5 (6,9)	31 (43,1)	**32 (44,4)**	3,99	4,00	0,81
5	maliyetten sorm.dan kacınmak	14 (19,4)	**29 (40,3)**	20 (27,8)	6 (8,3)	3 (4,2)	3,74	4,00	0,96
6	rakiplerle rekabet icin sorm.		4 (5,6)	7 (9,7)	**52 (72,2)**	9 (12,5)	3,63	4,00	0,91
7	calıs. maddi imkan sorm. yetr.	2 (2,8)	**26 (36,1)**	13 (18,1)	23 (31,9)	8 (11,1)	3,71	4,00	0,98
8	manevi ihtiyaçlar				**36 (50,0)**	**36 (50,0)**	3,6	4,00	1
9	işletme dışı çevre. sorm.	9 (12,5)	**33 (45,8)**	26 (36,1)	4 (5,6)		3,69	4,00	0,82
10	çalışanlar ve ortaklara sorm.		2 (2,8)	11 (15,3)	**43 (59,7)**	16 (22,2)	4,15	4,00	0,93
11	çalışanl. kalitesi ve yetenekl.		7 (9,7)	**28 (38,9)**	**28 (38,9)**	9 (12,5)	3,13	3,00	1,11
12	krizde sos. sorm. daha önemli		13 (18,1)	**33 (45,8)**	17 (23,6)	9 (12,5)	2,38	2,00	1,03
13	çalışanları elde tutmak		4 (5,6)	8 (11,1)	**36 (50,0)**	24 (33,3)	2,64	3,00	1,07
14	krizde sosy. sorm. kaçınmak	6 (8,3)	**28 (38,9)**	24 (33,3)	13 (18,1)	1 (1,4)	4,07	4,00	1,03
15	personel sayısı azalt	13 (18,1)	17 (23,6)	**27 (37,5)**	13 (18,1)	2 (2,8)	2,43	2,00	0,8
16	sorm. finansal yapının gucu	2 (2,8)	5 (6,9)	8 (11,1)	28 (38,9)	**29 (40,3)**	4,36	5,00	0,89
17	ücretler yeterli	1 (1,4)	3 (4,2)	4 (5,6)	**50 (69,4)**	14 (19,4)	2,65	3,00	0,92
18	ücretler dengeli	1 (1,4)	1 (1,4)	5 (6,9)	**49 (68,1)**	16 (22,2)	4,36	4,00	0,7
19	sosyal olanaklar tam	1 (1,4)	1 (1,4)		**39 (54,2)**	31 (43,1)	4,01	4,00	0,74
20	iş güvenliği	1 (1,4)	1 (1,4)	2 (2,8)	**38 (52,8)**	30 (41,7)	4,08	4,00	0,69
21	çalışma saatleri	1 (1,4)	5 (6,9)	5 (6,9)	**32 (44,4)**	29 (40,3)	4,32	4,00	0,73
22	uygun fiziksel ortam	1 (1,4)	3 (4,2)	9 (12,5)	**42 (58,3)**	17 (23,6)	4,11	4,00	0,81
23	manevi destek	1 (1,4)	4 (5,6)	14 (19,4)	**38 (52,8)**	15 (20,8)	4,5	4,50	0,5
24	işe alma ücret terfide eşitlik	1 (1,4)	11 (15,3)	17 (23,6)	**30 (41,7)**	13 (18,1)	3,92	4,00	0,67
25	başarıların tarafsız takibi	1 (1,4)	2 (2,8)	26 (36,1)	**32 (44,4)**	11 (15,3)	4,01	4,00	0,7
26	başarıların takdiri	1 (1,4)	4 (5,6)	16 (22,2)	**36 (50,0)**	15 (20,8)	2,54	2,00	0,95
27	eğitim prog.	1 (1,4)	9 (12,5)	15 (20,8)	**32 (44,4)**	15 (20,8)	2,35	2,00	0,77
28	kariyer gelişimi	1 (1,4)	7 (9,7)	21 (29,2)	**32 (44,4)**	11 (15,3)	3,54	4,00	0,84
29	özel hayatın gizliliği		2 (2,8)		**44 (61,1)**	26 (36,1)	4,25	4,00	0,87
30	yönetsel kararlara katılım	2 (2,8)	6 (8,3)	15 (20,8)	**35 (48,6)**	14 (19,4)	3,31	3,00	0,91
31	krizin etkilerini bilgilendirme	1 (1,4)	3 (4,2)	5 (6,9)	23 (31,9)	**40 (55,6)**	4,28	4,00	0,65

Önermelerin altındaki değerler, katılımcı sayısını ve bu sayıların ortalama rakamlarını yüzde olarak göstermektedir. Koyu renkte belirtilmiş rakamlar ise her sorunun en çok aldığı değeri ifade etmektedir. Örneğin; "İşletmelerin kârlarını artırmaları, sosyal sorumluluk için yeterlidir." şeklindeki ilk soruya işverenlerin 29'u "katılmıyorum" yanıtını vermiştir. Bu rakam, bu soruyu cevaplayan işverenlerin % 49,3'ünü ifade etmektedir. Tablonun diğer sütun ve satırları bu şekilde okunabilir.

4.5.2. Kriz Dönemi Politikaları

Ankette yer alan 32. soru, kriz dönemlerinde iş politikalarının öncelik sıralamasını sormaktadır. Bu politikalar; " ücretleri düşürmek", " üretimi artırmak", " işçi çıkarmak", "işbirliğine gitmek" ve " birim kapatmak" şeklindedir. İşverenler bu politikalara kriz döneminde hangi öncelik sırasına göre yer verdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo-13'de, uygulanan politikalar ve bunların tercih edilme sıralamaları verilmiştir. Buna göre, kriz döneminde "ücretleri düşürme" politikası izlemeyi, büyük çoğunluk (25 işveren), üçüncül öneme sahip olarak işaretlemişlerdir. Bu yoğunlaşma istatistiksel olarak anlamlıdır (p=0,000<0,05).

Tablo 13: Kriz dönemlerinde öncelik verilen politikaların sıralama dağılımı

	Sıralama					**Test Sonuçları**		
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	χ^2	**sd**	**p**
Ücretleri düşürmek	2	18	**25**	3	3	44,196	4	**0,000**
İşçi Çıkarmak	**12**	7	8	6	9	2,524	4	0,640
Birim Kapatmak	5	2	8	**21**	9	23,333	4	**0,000**
Üretimi Artırmak	**31**	13	0	4	1	44,633	3	**0,000**
İşbirliğine Gitmek	10	12	5	8	**14**	4,980	4	0,289

Kriz döneminde "işçi çıkarma" politikası, ankete katılanlar tarafından çok tutarlı bir şekilde tercih edilmemiştir. En fazla birincil öncelikte gerçekleşmesi gereken bir politika olarak tabloda karşımıza çıksa da diğer öncelik sıralamaları birbirine yakın değerler içermektedir. Bu nedenle, krizde işçi çıkarma politikasına verilen yanıtların kendi içerisindeki dağılımları istatistiksel olarak anlamlı değildir. (p=0,640>0,05)

Kriz dönemlerinde "birim kapatmak", genellikle dördüncü sırada bir öneme sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum istatistiksel olarak da desteklenmektedir. ($p=0,000<0,05$)

Kriz döneminde "üretimi artırmak" genel olarak birincil öneme sahip çıkmıştır. Birinci sırada tercihlerin yoğunlaşması istatistiksel olarak da tespit edilmiştir. ($p=0,000<0,05$)

Kriz dönemlerinde "işbirliğine gitmek" politikası için yapılan sıralamada yapılan tercih en fazla beşinci sıra olarak karşımıza çıkmaktadır. İşbirliğine gitmek; ortaklık kurmak, sektörde birlikte hareket etmek şeklindeki uygulamaları ifade etmektedir. Ancak bu politikayı tercih edenlerin dağılımına bakıldığında homojen bir dağılımın olduğu göze çarpmaktadır. Yani, tercihlerin beşinci sırada çok olması anlamlı değildir. ($p=0,289>0,05$)

32. soru olan politikaların önceliklere göre sıralamasında farklı toplamlarının olmasının sebebi işverenlerin tüm bu uygulamalara belirli bir sıraya göre yer vermemelerinden kaynaklanmaktadır. Bazı işverenler bu uygulamaların hepsini değil yalnızca bir kaçını uygulayabileceklerini belirterek mümkün olanları sıralamıştır. Birçok işveren de bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. En yüksek katılım 31 cevap ile "üretimi artırmak" politikasında olmuştur. Bu politikaya öncelik veren işverenlerin üretimi ve faaliyetleri artırarak "agresif" bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Öte yandan bazı işverenler, bu sorudaki "diğer" seçeneğine şu bilgileri eklemişlerdir: Kriz sebebiyle maaşlar dışındaki ulaşım, iş yemeği gibi ödemelerde kesintiye gitmek, çalışma saatlerinde düzenlemeler yapmak, çalışanların birikmiş izinlerini kullandırmak ve onları ücretsiz izne göndermek, yarı zamanlı çalışmak, büyümeyi durdurmak, stokları düşürme yollarına gitmek, giderleri azaltmak, geleceğe yönelik fırsatlar kollamak ve verimliliği artırmak. Cevaplardan anlaşılacağı üzere, işverenler farklı çözüm yollarına başvurarak, iş verimliliğini koruma yoluna gitmektedirler. Yarı zamanlı çalışma ile ücretsiz izine göndermek de ülkemizde bu dönemde yaygınlaşan politikalar arasındadır.

Hangi politikanın kriz dönemlerinde daha fazla tercih edildiğini ve sunulan politikalar için yapılan önem sıralamasını net olarak belirleyebilmek için yapılan testin sonucu Tablo-14'de belirtilmiştir. Belirtilen politikalar arasında anlamlı sıralama farklılığı ortaya çıkmıştır. ($p=0,000<0,05$)

Aşağıdaki tabloya göre, kriz döneminde izlenecek birincil öneme sahip politika "üretimi artırmak", ikincil öneme sahip politika "işçi çıkarmak" ve üçüncül öneme sahip politika da "ücretleri düşürmek" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 14: Kriz dönemlerinde öncelik verilen politikaların sıralaması

	Önem Sıralaması	**Test Değerleri**
Ücretleri düşürmek	**2,82**	
İşçi Çıkarmak	**2,79**	χ^2= 35,855
Birim Kapatmak	3,79	sd=4
Üretimi Artırmak	**1,82**	**p=0,000***
İşbirliğine Gitmek	3,79	

* Friedman Test

İşverenlerin üretim ve faaliyetleri artırarak çözüm yoluna gittikleri gözlemlenmektedir. Kriz dönemindeki tutumların ölçülmeye çalışıldığı bu soruda işverenlerin işçi çıkarma ve ücretleri düşürme yoluna gittikleri görülmektedir.

4.5.3.Kriz Dönemlerinde Uygulanması Yeterli Bulunan Sorumluluklar

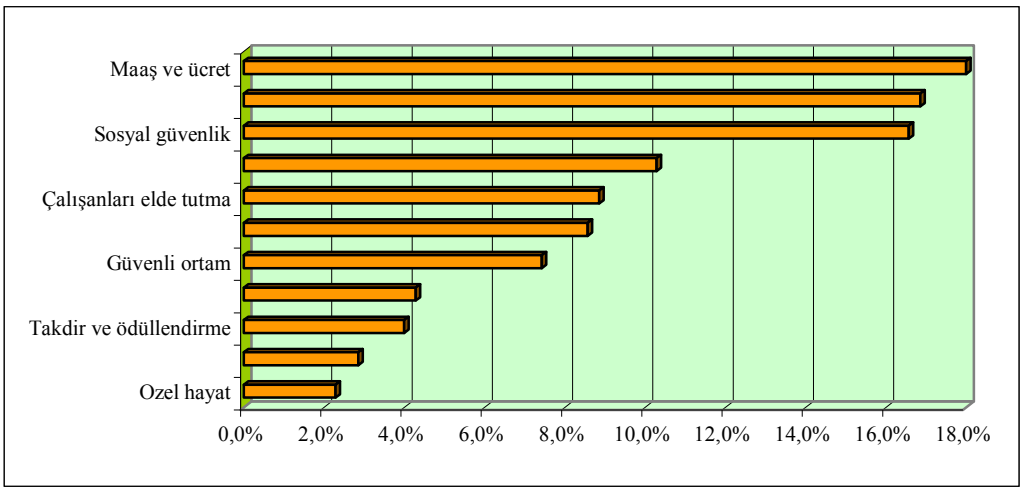
Anketin 33. ve son sorusunda işverenlerden, kriz dönemlerinde uygulanması yeterli buldukları sosyal sorumluluklardan beş tanesini işaretlemeleri istenmiştir. Çalışmaya katılanlar yaptıkları 5 tercihle birlikte genel olarak tüm sorumlulukları yerine getirme taraftarı olduklarını beyan etmişlerdir. Tercihlerin dağılımı Tablo-15'de verilmiştir. Yapılan tercihlere göre en fazla öneme sahip sorumluluk %18.0 oranla "maaş ve ücret" başlığında ortaya çıkmıştır. Bunu takip eden "yeterli bulunan sorumluluklar" ise "iş güvenliği" ve "sosyal güvenlik"tir. "Çalışma saatlerine riayet edilmesi" ve "çalışanları elde tutma" sorumluluğu da 30'un üzerinde işveren tarafından tercih edilmiştir.

Tablo 15: Kriz dönemlerinde uygulanması yeterli bulunan sorumluluklar

SORUMLULUKLAR	Sıklık	Yüzde (%)
Maaş ve ücret	**63**	18,0
İş güvenliği	**59**	16,9
Sosyal güvenlik	**58**	16,6
Çalışma saatleri	36	10,3
Çalışanları elde tutma	31	8,9
Motivasyon	30	8,6
Güvenli ortam	26	7,4
Ayrımcılıktan kaçınma	15	4,3
Takdir ve ödüllendirme	14	4,0
Adil performans	10	2,9
Özel hayatın gizliliği	8	2,3
TOPLAM	**350**	**100,0**

Dağılıma bakıldığında ise, yasal tarafı bulunan sosyal sorumlulukların yine üst sıralarda olduğu görülmektedir. Özellikle kriz döneminde maaş ve ücretlerin dengeli ve zamanında ödenmesi, iş güvenliği ve işçi sağlığının gözetilmesi, sosyal güvenlik haklarının yerine getirilmesi gibi sosyal sorumluluklar en çok tercih edilenler grubunu oluşturmaktadır. Bu durum araştırma hipotezlerini desteklemektedir. (H_2) Aşağıdaki grafikte de bu dağılım gösterilmiştir.

Grafik 1: Kriz dönemlerinde uygulanması yeterli bulunan sorumluluklar



4.6. Veri Analizi

Bu bölümde elde edilen bulgulardan hareketle yapılan analizler ve değerlendirmeler ile hipotezlerin kabulüne ya da reddine ilişkin bilgiler yer alacaktır.

4.6.1. Faktör Analizi Uygulaması

Verilerin incelenmesi SPSS programı ile yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 (p=0,05) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için p<0,05 düzeyi aranmıştır.

Anketin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı 0,817 olarak bulunmuştur. Buna göre yüksek seviyede (% 81,7) güvenilirliğe sahip verilerden herhangi bir eksiltme yapmaya gerek duyulmamıştır.

Likert Ölçeğine uygun olarak sorulan 31 adet soru ile Faktör Analizinin yapılabilmesi için yeterli örneklem büyüklüğü elde edilmiştir. (KMO=0,678 p=0,000<0,05).

Hipotezler doğrultusunda eldeki verilerin incelenmesinde t-test, ANOVA, Ki-kare Testi, Friedman Testi ve Pearson Korelasyon Testleri Kullanılmıştır. Analizlerin sunumu esnasında şu kısaltmalar kullanılmıştır: *sd–serbestlik derecesi, n–gözlem miktarı, p–-anlamlılık seviyesi, r–korelasyon katsayısı,* χ^2*–ki kare katsayısı.*

SPSS programında uygulanan "Faktör Analizi" sonuçları aşağıda belirtilmiştir. Tablo16'da analiz çıktıları görülmektedir. İlk sütunda sorular sıralanmıştır. İkinci sütunda yer alan "component" bölümünde faktör bileşenleri görülmektedir.

Tablo 16: Sosyal Sorumluluk Alt Faktörleri ve Ağırlıkları

Rotated Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
s26	**,767**	-,111	,137	,064	-,090
s23	**,749**	,012	,102	,222	,129
s29	**,744**	,053	,116	,028	,251
s22	**,717**	-,046	,267	-,003	,049
s30	**,712**	,383	-,089	,165	-,027
s28	**,678**	-,061	,283	,059	-,006
s27	**,669**	,229	,042	,140	-,166
s24	**,648**	-,265	,199	,047	-,341
s25	**,642**	-,297	,442	-,049	-,135
s21	**,371**	-,339	,107	,099	,106
s7	,088	**,726**	-,016	-,161	-,056
s5	,061	**,697**	-,004	-,002	,120
s15	-,160	**,691**	,220	-,059	,031
s16	,067	**,555**	,310	,001	,542
s3	-,069	**,531**	-,211	-,203	,273
s31	,398	**,467**	,198	,029	,400
s14	-,065	**,444**	,153	-,426	,325
s19	,320	-,060	**,767**	,062	-,034
s17	,402	,096	**,746**	,041	,201
s18	,489	-,063	**,727**	,018	,204
s20	,397	,269	**,455**	-,038	-,064
s13	,114	,206	**,440**	,368	-,228
s8	,145	-,029	-,075	**,763**	-,003
s6	-,085	-,033	,228	**,608**	,189
s10	,121	-,076	,052	**,558**	,039
s1	-,060	,463	-,084	**-,521**	-,082
s9	,030	,309	-,113	**-,488**	,352
s11	,183	-,014	-,339	**,444**	-,182
s4	,064	,191	,056	,262	**,762**
s12	,233	-,064	-,030	,386	**-,722**
s2	,109	-,175	-,057	,333	**,365**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 11 iterations.

Sorulardan elde edilen faktörlerin içerisinde yer alan değişkenlere göre faktörler aşağıdaki isimlerle adlandırılabilir.

Tablo 17: Faktör İsimleri

Faktör 1	Yasal olmayan sorumluluklar
Faktör 2	Sorumluluk bilinci
Faktör 3	Yasal sorumluluk
Faktör 4	Paydaş sorumluluğu
Faktör 5	Toplumsal sorumluluk

Faktörleri oluşturan sorular bir önceki tabloda gösterilmiştir. (bkz. tablo:16)

Tablo-18'de, yukarıda elde edilen faktörlerin iç tutarlılıkları analiz edilmiştir. Yapılan testler sonucunda tüm faktörlerin kendi içlerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaştıkları tespit edilmiştir. ($p<0,05$)

Tablo 18: Sorumluluk faktörlerinin iç analizleri.

SORUMLULUKLAR	Faktör Ortalaması	Std. Sapma	t-test	sd	p	%95 Güven aralığı	
						Alt Limit	Üst Limit
Yasal olmayan sorumluluklar	3,85	0,62	53,113	71	**0,000**	3,71	3,99
Sorumluluk bilinci	3,09	0,66	39,757	71	**0,000**	2,94	3,25
Yasal sorumluluk	4,18	0,54	65,176	71	**0,000**	4,05	4,31
Paydaş sorumluluğu	3,48	0,28	105,835	71	**0,000**	3,41	3,54
Toplumsal sorumluluk	3,94	0,43	77,886	71	**0,000**	3,84	4,05

Yapılan Friedman testi sonucunda ise faktör sıralaması içerisinde, kazandıkları önem bakımından fark olup olmadığı, hangi faktörün daha çok anlamlılık kazandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada tüm faktörlere ilişkin ortalamalar alınarak, bunlara Friedman testi uygulanmıştır. Friedman testine ilişkin sonuçlar Tablo-19'da yer almaktadır. Bu çalışmaya göre faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmaktadır ($p<0,05$).

Yapılan testler sonucunda % 83,6 değeriyle en fazla "yasal sorumluluk" faktörü önemli olarak ön plana çıkmaktadır. Bunu "toplumsal sorumluluk" faktörü

izlemektedir. En düşük seviyedeki sorumluluk ise "sorumluluk bilinci"dir. (Tablo–19).

Tablo 19: Sorumluluk türüne ait faktörlerin birbirleri arasındaki farklılıklar

SORUMLULUKLAR	Önem Sıralaması	Sorumluluk Derecesi	Test Değerleri
Yasal olmayan sorumluluklar	3,23	% 77,0	
Sorumluluk bilinci	1,66	% 61,9	χ^2=136,971
Yasal sorumluluk	4,33	**% 83,6**	sd=4
Paydaş sorumluluğu	2,19	% 69,5	**p=0,000***
Toplumsal sorumluluk	3,59	% 78,9	

*Friedman Testi

Tablo 19'a bakıldığında sorumluluk derecesi en yüksek olan faktörün "yasal tarafı bulunan sosyal sorumluluklar" olduğu görülmektedir. İşverenler; çalıştırdıkları işyerlerinde personelinin sosyal güvenlik haklarını tam olarak yerine getirdiklerini, ücretlerini yeterli ve dengeli olarak dağıttıklarını, işyerinin iş güvenliği standartlarına sahip olduğunu ve kriz dönemlerinde çalışanları elde tutmanın en büyük sosyal sorumluluk olduğunu ağırlıklı olarak ortaya koymaktadırlar. Bu durum faktör içindeki önermelerin resmi bilgiler içeriyor olmasından da kaynaklanabilir. Dolayısıyla bu hususlarda işletmeler olumsuz bilgi vermek istemediklerinden yasal tarafı bulunan sorumlulukların en üst seviyede çıkması normal karşılanmalıdır. Ancak kriz dönmelerinde önem verilmesi gereken sosyal sorumlulukların sorulduğu son sorudan alınan yanıtlarda yasal sorumlulukların ağırlıklı olarak tercih edildiği görülmektedir. (Bkz. Tablo,15) Yasal tarafı olan sosyal sorumluluklara daha çok önem verilmesi ikinci hipotezi doğrulamaktadır. Yukarıda Tablo 19'da sonuçları gösterilen Friedman Testi çıktısından da anlaşılacağı üzere "Kriz dönemlerinde yasal sosyal sorumluluklar daha fazla yerine getirilmektedir" şeklindeki **H_2 kabul edilecektir.**

Toplumsal sorumluluk olan 5.faktör, % 78,9 sorumluluk derecesiyle 2. sırada gelmektedir. "Sosyal sorumlulukların gönüllülük esasına dayanması", "kriz döneminde sosyal sorumluluklara daha çok önem verilmesi", "işletmelerin toplumsal

sorunların çözümüne yardımcı olması" gibi önermelerin işletmeler tarafından yüksek derecede önemsenmesi toplumsal ve sosyal sorumluluk bilincinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Yasal tarafı olmayan sorumluluklar ise; güvenli ve fiziken uygun çalışma ortamı sağlanması, çalışanların motivasyonlarının artırılması, adil performans değerlendirmesi, başarıların takdiri ve ödüllendirme, eğitim ve kariyer olanakları sunulması ve çalışanların yönetime katılmalarını saplama gibi sosyal sorumluluk boyutlarından oluşmaktadır.

Beş sorumluluk faktörünün arasında ortaya çıkan farklılaşmanın kökenine inildiğinde ve faktörler arasındaki ilişkiler tek tek incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

Tablo 20: Sorumluluk faktörlerinin birbirleri arasındaki ilişkileri

		F1	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**
F1	r	1				
	p					
F2	r	0,020	1			
	p	0,870				
F3	r	**0,597**	0,219	1		
	p	**0,000**	0,065			
F4	r	0,060	0,176	0,052	1	
	p	0,615	0,139	0,663		
F5	r	**0,272**	-0,045	**0,236**	0,179	1
	p	**0,021**	0,705	**0,046**	0,133	

Yapılan korelasyon testi sonucunda F1 (yasal olmayan sorumluluklar) ile F3 (Yasal sorumluluk) ve F5 (Toplumsal sorumluluk) arasında istatistiksel olarak bir ilişki tespit edilmiştir. Söz konusu bu ilişkiler pozitif yöndedir. F1 ile F3 arasındaki ilişki orta seviyedeyken (r=0,597, p=0,000), F1 ile F5 arasında zayıf bir korelasyon vardır (r=0,272, p=0,021). Buna göre, yasal olmayan sorumluluk duygusu arttıkça yasal sorumluluklarda bir artış olmaktadır. İşverenler, çalışanlarının performansını, motivasyonunu, kariyerini, yönetime katılmasını vb. sosyal sorumluluk boyutlarını dikkate aldığında onların maddi beklentilerini ve sosyal güvenlik haklarını da yerine getiriyor demektir. Bu durumda İşverenlerin yasal olmayan sosyal sorumluluk

uygulamaları arttıkça yasal sosyal sorumlulukları uygulamaları da artmaktadır" şeklindeki **H_3 kabul edilecektir.**

Yasal olmayan sorumluluk duygusu arttıkça toplumsal sorumluluklar da artış göstermektedir. İşverenler, çalışanlarının maddi beklentilerinin dışında kalan sorumluluklarını; güvenli çalışma ortamlarında bulunmalarını, başarılarını takdir etmeyi, kariyerlerini geliştirme gibi olanakları yerine getirdiğinde sosyal sorumlu olma bilincinin gelişmesiyle toplumsal sorunların çözülmesine yardımcı olma, kriz dönemlerinde daha duyarlı olma gibi toplumsal sorumlulukları da yerine getirmektedir. Dolayısıyla **"**İşverenlerin yasal olmayan sosyal sorumluluk uygulamaları arttıkça toplumsal sorumlulukları uygulamaları da artmaktadır" hipotezi olan **H_4 kabul edilecektir.**

F1 ile F5 arasındaki bu ilişki, H_5 hipotezini ortaya koymaktadır. Yasal olmayan sorumluklara verilen önemin artması diğer sorumlulukları da kolaylaştırmaktadır. Bu durum hem yasal sorumlulukların yerine getirilmesinde hem de toplumsal sorumluluklara verilen önemin artmasında görülmektedir. 5. faktör içerisinde yer alan "işletmeler, toplumsal sorunların çözümüne yardımcı olmalıdır" şeklindeki yargıya katılan işverenlerin oranının yüksek olması bu durumun göstergelerindendir. Dolayısıyla "Yasal olmayan sorumluluklara verilen önemin artması diğer sorumlulukları kolaylaştırmaktadır" hipotezi, **H_5 kabul edilecektir.**

F3 faktörü (Yasal sorumluluk) ile F5 (Toplumsal sorumluluk) arasında da pozitif yönde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (r=0,236, p=0,046). Oluşan ilişki de istatistiksel olarak anlamlı seviyededir. Yasal sorumluluklar arttıkça toplumsal sorumluluklarda da artış ortaya çıkmaktadır.

4.6.2.Faktörlerin Demografik Yapıyla İlişkisi

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan faktörlerin, demografik yapıyla bir ilişkisi olup olmadığını, aşağıdaki tablolarda görmek mümkündür.

4.6.2.1. Yaş İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi

Ankete katılanların % 69,4'ü, 30–40 yaşları arasında yer almaktadır. % 15,3'ü ise 41–50 yaşları arasındadır (Tablo–21). Buna göre çalışmaya katılanların daha çok genç ve orta yaştaki kişilerden oluştuğu söylenebilir. Yaş grupları arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma vardır (p=0,000<0,05)

Tablo 21: Yaş gruplarına göre ankete katılanların dağılımı

Yaş Grupları	n	%
30'dan az	9	12,5
30–35	25	34,7
36–40	25	34,7
41–50	11	15,3
51 ve üstü	2	2,8
TOPLAM	72	100,0

$\chi^2 = 29{,}111$, sd=4 , **p=0,000**

Tablo-22'de belirtilen analiz sonuçlarına göre kişilerin duyduğu sorumluluk duygusuna yaşlarının herhangi bir etkisi yoktur (p>0,05).

Tablo 22: Yaş gruplarının sorumluluk faktörlerine olan etkisi

SORUMLULUKLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Otalaması	F	p
Yasal olmayan sorumluluklar	Gruplararası	2,784	4	0,696	1,937	0,114
	Grup içi	24,076	67	0,359		
	Toplam	26,860	71			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	0,597	4	0,149	0,330	0,857
	Grup içi	30,348	67	0,453		
	Toplam	30,945	71			
Yasal sorumluluk	Gruplararası	1,378	4	0,344	1,176	0,329
	Grup içi	19,627	67	0,293		
	Toplam	21,004	71			
Paydaş sorumluluğu	Gruplararası	0,379	4	0,095	1,237	0,304
	Grup içi	5,137	67	0,077		
	Toplam	5,517	71			
Toplumsal sorumluluk	Gruplararası	0,429	4	0,107	0,567	0,687
	Grup içi	12,682	67	0,189		
	Toplam	13,111	71			

H_{1a}: Yaş ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

İşverenlerin yaşları ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sebeple **H_{1a} ret edilecektir.**

4.6.2.2. Cinsiyet İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi

Anketi yanıtlayan 72 kişinin 65'i erkek ve 7'si kadındır. Yüzde olarak ifade edilecek olursa, %90,3'ü, erkek ve %9,7'si kadındır. Uygulanan Ki-Kare testi ile cinsiyetin kendi içinde farklılık gösterdiği görülmektedir (p=0,000<0,05). (Tablo–23)

Tablo 23: Cinsiyete göre ankete katılanların dağılımı

Cinsiyet	**n**	**%**
Erkek	65	90,3
Kadın	7	9,7
TOPLAM	72	100,0

χ^2 = 46,722, sd=1, p=**0,000**

Elde edilen faktörler ile cinsiyet arasında yapılan test sonucuna göre bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yani, hiçbir faktörde p<0,05 şartı sağlanamamıştır. Bu durumda cinsiyetin sorumluluk faktörlerine bir etkisi olmamaktadır. (Tablo–24)

Tablo 24: Cinsiyetin sorumluluk faktörlerine olan etkisi

SORUMLULUKLAR		**Kareler Toplamı**	**sd**	**Kareler Otalaması**	**F**	**p**
Yasal olmayan sorumluluklar	Gruplararası	1,111	1	1,111	3,021	0,087
	Grup içi	25,749	70	0,368		
	Toplam	26,860	71			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	1,645	1	1,645	3,930	0,051
	Grup içi	29,300	70	0,419		
	Toplam	30,945	71			
Yasal sorumluluk	Gruplararası	0,488	1	0,488	1,664	0,201
	Grup içi	20,517	70	0,293		
	Toplam	21,004	71			
Paydaş sorumluluğu	Gruplararası	0,071	1	0,071	0,917	0,342
	Grup içi	5,446	70	0,078		
	Toplam	5,517	71			

Toplumsal sorumluluk	Gruplararası	0,469	1	0,469	2,599	0,111
	Grup içi	12,642	70	0,181		
	Toplam	13,111	71			

H_{1b}: Cinsiyet ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

İşverenlerin cinsiyeti ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla **H_{1b} ret edilecektir.**

4.6.2.3. Medeni Durum İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi

Çalışmaya katılanların %73,6'sı evli ve % 26,4'ü bekârlardan oluşmaktadır. Medeni durum arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma vardır (p=0,000<0,05) (Tablo–25)

Tablo 25: Medeni duruma göre ankete katılanların dağılımı

Medeni durum	**n**	**%**
Evli	53	73,6
Bekâr	19	26,4
TOPLAM	72	100,0

χ^2 = 16,056 , sd=1 , **p=0,000**

Elde edilen faktörler ile medeni durum yani iki değişken arasında yapılan test sonucuna göre bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yani, hiçbir faktörde p<0,05 şartı sağlanamamıştır. (Tablo–26)

Tablo 26: Medeni durumun sorumluluk faktörlerine olan etkisi

SORUMLULUKLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Otalaması	F	p
Yasal olmayan sorumluluklar	Gruplararası	0,429	1	0,429	1,137	0,290
	Grup içi	26,431	70	0,378		
	Toplam	26,860	71			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	0,190	1	0,190	0,432	0,513
	Grup içi	30,756	70	0,439		
	Toplam	30,945	71			
Yasal sorumluluk	Gruplararası	0,653	1	0,653	2,246	0,138
	Grup içi	20,351	70	0,291		
	Toplam	21,004	71			
Paydaş sorumluluğu	Gruplararası	0,014	1	0,014	0,176	0,676
	Grup içi	5,503	70	0,079		
	Toplam	5,517	71			
Toplumsal sorumluluk	Gruplararası	0,011	1	0,011	0,058	0,811
	Grup içi	13,100	70	0,187		
	Toplam	13,111	71			

H_{1c}: Medeni durum ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

İşverenlerin medeni durumu ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. **H_{1c} ret edilecektir.**

4.6.2.4. Eğitim Seviyesi İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi

Çalışmaya katılanların %63,9'u lisans seviyesinde eğitime sahiptir. Grubun % 19,4'ünü ön lisans ve % 13,9'unu da lise ve dengi eğitim seviyesine sahip olanlar oluşturmaktadır (Tablo–27). Eğitim seviyelerinin kendi içinde farklılaşması istatistiksel olarak anlamlıdır. ($p<0,05$)

Tablo 27: Eğitim seviyesine göre ankete katılanların dağılımı

Eğitim Seviyesi	n	%
İlköğretim	1	1,4
Lise ve dengi	10	13,9
Ön lisans	14	19,4
Lisans	46	63,9
Lisansüstü	1	1,4
TOPLAM	72	100,0

$\chi^2 = 95{,}639$, sd=4 , **p=0,000**

Yapılan inceleme çalışanların eğitim seviyesinin sorumluluk duygularına etki ettiği tespit edilmiştir. Bu duygular sorumluluk bilinci (p=0,001), paydaş sorumluluğu (p=0,022) ile toplumsal sorumlulukta (p=0,039) ortaya çıkmaktadır. (Tablo–28) Eğitim seviyesi ile sorumluluk duygusu arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d}: Eğitim seviyesi ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 28: Eğitim seviyesinin sorumluluk faktörlerine olan etkisi

SORUMLULUKLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Otalaması	F	p
Yasal olmayan sorumluluklar	Gruplararası	2,609	4	0,652	1,802	0,139
	Grup içi	24,251	67	0,362		
	Toplam	26,860	71			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	7,364	4	1,841	5,230	**0,001**
	Grup içi	23,582	67	0,352		
	Toplam	30,945	71			
Yasal sorumluluk	Gruplararası	1,086	4	0,271	0,913	0,462
	Grup içi	19,919	67	0,297		
	Toplam	21,004	71			

Paydaş sorumluluğu	Gruplararası	0,857	4	0,214	3,082	**0,022**
	Grup içi	4,660	67	0,070		
	Toplam	5,517	71			
Toplumsal sorumluluk	Gruplararası	1,813	4	0,453	2,688	**0,039**
	Grup içi	11,298	67	0,169		
	Toplam	13,111	71			

Tablo-29'da eğitim seviyesi ile sorumluluk faktörlerinin daha ayrıntılı incelemesi yapılarak hangi eğitim seviyesinin etkili olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

Ön lisans mezunları sorumluluk bilincine ve paydaş sorumluluğuna en fazla etkisi olan grup olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte, toplumsal sorumluluk faktörüne en çok etkisi olan grup da lise ve dengi eğitim seviyesine sahip olanlardan oluşmaktadır. (Tablo–29)

Sonuçlara bakıldığında eğitim seviyesinin artmasıyla sorumluluk duygusunun da arttığı görülmektedir. İşverenlerin öğrenin durumu yükseldikçe sorumluluk bilinci ve paydaşlara yönelik sorumluluk duygusunun da yükseldiği görülmektedir.

H_{1d} kabul edilecektir.

Tablo 29: Eğitim seviyesinin sorumluluk faktörlerine etki değerleri

SORUMLULUKLAR	Eğitim Seviyesi	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
Yasal olmayan Sorumluluklar	İlköğretim	1	2,70		% 54,0
	Lise ve dengi	10	4,03	0,26	% 80,6
	Ön lisans	14	3,79	0,60	% 75,9
	Lisans	46	3,83	0,65	% 76,7
	Lisansüstü	1	4,80		% 96,0
Sorumluluk bilinci	İlköğretim	1	2,29		% 45,7
	Lise ve dengi	10	3,01	0,40	% 60,3
	Ön lisans	14	3,53	0,46	**% 70,6**
	Lisans	46	2,96	0,66	% 59,1
	Lisansüstü	1	4,86		% 97,1
Yasal sorumluluk	İlköğretim	1	3,60		% 72,0
	Lise ve dengi	10	4,24	0,47	% 84,8
	Ön lisans	14	4,20	0,38	% 84,0
	Lisans	46	4,15	0,60	% 83,0
	Lisansüstü	1	5,00		% 100,0
Paydaş sorumluluğu	İlköğretim	1	2,83		% 56,7
	Lise ve dengi	10	3,47	0,27	% 69,3
	Ön lisans	14	3,64	0,26	**% 72,9**
	Lisans	46	3,44	0,26	% 68,8
	Lisansüstü	1	3,50	.	% 70,0
Toplumsal sorumluluk	İlköğretim	1	3,33		% 66,7
	Lise ve dengi	10	4,10	0,42	**% 82,0**
	Ön lisans	14	3,88	0,31	% 77,6
	Lisans	46	3,92	0,43	% 78,4
	Lisansüstü	1	5,00		% 100,0

4.6.2.5. Çalışma Süresi İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi

Ankete katılanların kaç yıldan beri bu işyerini çalıştırdıkları sorusuna verilen yanıtlar Tablo-30'da gösterilmiştir. Buna göre, çalışmaya katılanların %36,1'i, 11–15 yıldır, %27,8'i ise 6–10 yıldır bu işyerini çalıştırdıklarını belirtmişlerdir. İstatistiksel olarak da bu farklılık tespit edilmiştir. ($p<0,05$)

Tablo 30: Çalışma süresine göre ankete katılanların dağılımı

Çalışma Süresi	**n**	**%**
1–5 yıl	14	19,4
6–10 yıl	20	27,8
11–15 yıl	26	36,1
16–20	11	15,3
21 ve üzeri	1	1,4
TOPLAM	72	100,0

$\chi^2 = 24,806$, sd=4 , **p=0,000**

Aşağıdaki tabloda çalışma sürelerinin sorumluluk faktörlerine etkisi olduğu görülmektedir (Tablo–31). Özellikle paydaş sorumluluğu ve toplumsal sorumluluğa yaklaşımlar işverenlerin deneyim süresine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. ($p=0,012$ ve $p=0,045<0,05$).

H_{1e}: Çalışma süresi ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 31: Çalışma süresinin sorumluluk faktörlerine olan etkisi

SORUMLULUKLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Otalaması	F	p
Yasal olmayan sorumluluklar	Gruplararası	2,154	4	0,539	1,461	0,224
	Grup içi	24,706	67	0,369		
	Toplam	26,860	71			
Sorumluluk bilinci	Gruplararası	2,206	4	0,552	1,286	0,284
	Grup içi	28,739	67	0,429		
	Toplam	30,945	71			
Yasal sorumluluk	Gruplararası	1,000	4	0,250	0,837	0,507
	Grup içi	20,005	67	0,299		
	Toplam	21,004	71			
Paydaş sorumluluğu	Gruplararası	0,947	4	0,237	3,471	**0,012**
	Grup içi	4,570	67	0,068		
	Toplam	5,517	71			
Toplumsal sorumluluk	Gruplararası	1,747	4	0,437	2,575	**0,045**
	Grup içi	11,364	67	0,170		
	Toplam	13,111	71			

Hangi çalışma süresinin daha etkili olduğunu bulmak amacıyla yapılan incelemede aşağıdaki tablodan faydalanılmıştır.

Tablo-32'deki sonuçlara göre paydaş sorumluluğuna etkisi en fazla olan çalışma süresi grubu 16–20 yıl olanlardır. 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan işverenlerin paydaşlarına karşı daha sorumlu oldukları görülmektedir. Paydaş sorumluluğu faktöründeki önermeler; sosyal sorumlulukların yalnızca işletme dışı çevreye karşı değil işletme içi paydaşlar olan çalışanlara ve hissedarlara yönelik de bu sorumlulukların uygulanması gerektiğini, rakiplerle rekabet edebilmek içi mutlak surette sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, 6–10 yıllık çalışma süresine sahip olanlar da en fazla toplumsal sorumluluğa sahip kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. **H_{1e} kabul edilecektir.**

Tablo 32: Çalışma sürelerinin sorumluluk faktörlerine etki değerleri

SORUMLULUKLAR	Çalışma Süresi	n	Ortalama	Std. Sapma	Etki Derecesi
Yasal olmayan sorumluluklar	1–5 yıl	14	4,07	0,49	% 81,4
	6–10 yıl	20	3,81	0,77	% 76,1
	11–15 yıl	26	3,79	0,57	% 75,8
	16–20	11	3,89	0,45	% 77,8
	21 ve üzeri	1	2,70	.	% 54,0
Sorumluluk (bilinci)	1–5 yıl	14	2,83	0,57	% 56,5
	6–10 yıl	20	3,13	0,88	% 62,6
	11–15 yıl	26	3,24	0,54	% 64,7
	16–20	11	3,10	0,51	% 62,1
	21 ve üzeri	1	2,29	.	% 45,7
Yasal sorumluluk	1–5 yıl	14	4,04	0,54	% 80,9
	6–10 yıl	20	4,14	0,76	% 82,8
	11–15 yıl	26	4,23	0,41	% 84,6
	16–20	11	4,35	0,34	% 86,9
	21 ve üzeri	1	3,60	.	% 72,0
Paydaş sorumluluğu	1–5 yıl	14	3,36	0,35	% 67,1
	6–10 yıl	20	3,53	0,26	% 70,5
	11–15 yıl	26	3,46	0,21	% 69,2
	16–20	11	3,64	0,23	**% 72,7**
	21 ve üzeri	1	2,83	.	% 56,7
Toplumsal sorumluluk	1–5 yıl	14	3,74	0,40	% 74,8
	6–10 yıl	20	4,10	0,41	**% 82,0**
	11–15 yıl	26	3,90	0,40	% 77,9
	16–20	11	4,09	0,47	% 81,8
	21 ve üzeri	1	3,33	.	% 66,7

4.6.2.6. Çalışılan Sektör İle Sorumluluk Faktörü İlişkisi

Ankete katılanların %51,4'ü sanayi ve otomotiv sektöründe çalışmaktadırlar. Bunu izleyen en kalabalık grubu ise %19,4 oranla tekstil sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılanların çalıştıkları sektörlere göre dağılımları arasında istatistiksel bir farklılık mevcuttur ($p<0,05$). (Tablo–33)

H_{1f}: Sektör ile sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 33: Çalışılan sektöre göre ankete katılanların dağılımı

Sektör	n	%
Sanayi ve otomotiv	37	51,4
Tekstil	14	19,4
Bilişim, elektrik, elektronik	9	12,5
İnşaat	6	8,3
Mobilya ve ağaç ürünleri	6	8,3
TOPLAM	72	100,0

$\chi^2 = 47,306$, sd=4 , **p=0,000**

Tablo-34'de, yapılan test sonucunda, çalışılan sektörün sorumluluk faktörlerine herhangi bir etkisinin olmadığı gösterilmektedir. ($p>0,05$) Sektör ile sorumluluk arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

H_{1f} ret edilecektir.

Tablo 34: Çalışılan sektörün sorumluluk faktörlerine olan etkisi

SORUMLULUKLAR		Kareler Toplamı	sd	Kareler Otalaması	F	p
Yasal olmayan sorumluluklar	Gruplararası	2,699	4	0,675	1,871	0,126
	Grup içi	24,161	67	0,361		
	Toplam	26,860	71			
Sorumluluk (bilinci)	Gruplararası	2,357	4	0,589	1,381	0,250
	Grup içi	28,589	67	0,427		
	Toplam	30,945	71			
Yasal sorumluluk	Gruplararası	1,133	4	0,283	0,955	0,438
	Grup içi	19,871	67	0,297		
	Toplam	21,004	71			
Paydaş sorumluluğu	Gruplararası	0,302	4	0,075	0,970	0,430
	Grup içi	5,215	67	0,078		
	Toplam	5,517	71			
Toplumsal sorumluluk	Gruplararası	0,850	4	0,212	1,161	0,336
	Grup içi	12,261	67	0,183		
	Toplam	13,111	71			

Sektörel farklılıkların sorumluluk faktörleri üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı dönemlerde özellikle otomotiv, elektronik ve mobilya sektörlerinin vergi indirimleriyle canlanması, kriz dönemi sosyal sorumluluk uygulamalarının tespitini güçleştiren etkenlerdendir.

Tüm veriler incelendiğinde demografik verilerden eğitim seviyesi ve çalışma süresi değişkenleri ile sosyal sorumluluk faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler faaliyetlerini yürütürken ürün / hizmet sunduğu toplumla sürekli etkileşim içindedir. İşletmelerin bu faaliyetlerini sürdürürken kazanç sağlamaları bir takım sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. İşletmeler elbette ki kâr elde etme hedefi ile kurulurlar. Ancak yalnızca kâr elde etmek günümüzde gittikçe bu kârın sorumluluğunu artırmaktadır. Toplumdan aldığını topluma verme anlayışının popülerlik kazandığı günümüzde işletmelerin sosyal projelere de destek olması gerekmektedir. Bu durumdan hareketle şirketler, sosyal sorumlu davranma konusunda daha çok hassasiyet göstermeye başlamışlardır. İşletmenin toplum nezdindeki itibarını yükseltmesinin yolu bir anlamda sosyal sorumlu olmaktan geçmektedir.

İşletmelerin ekonomik sorumluluklarıyla birlikte, yasal, ahlaki ve toplumsal sorumlulukları da bulunmaktadır. Kurumsallaşmayı başaran şirketler de bu sorumluluklarının farkında olup, sosyal faaliyetleri konusunda sürekli halkı bilgilendirmektedirler. Ancak sosyal sorumlulukların tek muhatabı toplum ve firmanın müşterileri değildir. İşletme içi taraf olan yöneticiler, hissedarlar ve çalışanlar; işletme dışı paydaş olan müşteriler, rakipler, tedarikçiler, çevre ve hükümet bu sorumlulukların muhatabı durumundadır. Dolayısıyla işletmelerin etkileşim içinde bulunduğu her çevre sosyal sorumluluklardan payını almaktadır ve almalıdır.

Araştırmamızda temel olarak incelediğimiz çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların bir kısmı aynı zamanda yasal zorunlulukları da içermektedir. Ancak burada bir sorumluluğu yerine getirirken öncelikle bunun yasal bir mecburiyet taşıyıp taşımadığını gözetlemek ve buna göre uygulamaya geçmek tam olarak sorumluluk duygusunu taşımaktan uzak kalır. Örneğin, personelin motive edilmesi yasal bir mecburiyet taşımasa da bunun uygulayıcısı olmak verimliliğin artmasını sağlayacak ve nihayetinde işletmeye olumlu katkı sağlayacaktır. Araştırmamıza katılan birçok firma bu gerçeğin farkında olarak çalışanlarına yönelik sosyal sorumlulukların yasal olmayan taraflarına da önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

İşletmelerin çalışanlarının haklarını gözetme, onların isteklerini dikkate alma, çevreye karşı duyarlı olma, toplumsal sorunlarda çözümler üretme gibi davranışları gerek müşteri ya da tüketiciler gerekse medya tarafından dikkate alınmaya başlanmıştır. Hem iç hem de dış çevreyi gözeterek hareket etmek tam manasıyla sorumlu davranıldığının da bir göstergesidir.

Çalışmada bir anket ile katılımcılara sorular yöneltilmiş, katılımcılardan alınan cevaplarla işletmelerin ve işverenlerin sosyal sorumluluk algılamaları ve uygulamaları ölçülmüştür. Katılımcılar genel olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerini yerine getirmenin gerekliliğini vurgulamışlardır. Söz konusu uygulamalar işletmeye maliyet yükü getirse de bu sorumluluktan uzak kalmamak gerektiğini dile getirmişlerdir.

Çalışmada ayrıca ekonomik kriz dönemlerinde sosyal sorumluluk uygulamalarının ne kadarının gerçekleştirilebildiği sorgulanmıştır. Katılımcılar bu yöndeki sorular için genel olarak, krizin etkisini hissetmekle birlikte özellikle çalışanlara yönelik sorumlulukları mümkün olduğunca yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Örneğin işverenlerin, ücretlerin dengeli ve zamanında ödenmesi konusunda bir takım sıkıntılar yaşasa da bu sorumluluğu mutlak surette yerine getirdikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca katılımcıların kriz dönemi uygulamalara yönelik sorulara bu hassas dönemden dolayı çekingen cevaplar verdikleri gözlemlenmiştir. Bu sebeple birçok katılımcı cevapları olduğu şekilde değil olması gerektiği şekilde yanıtlamışlardır. Bu durum birçok araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da kısıtıdır. Bu sebeple genel değerlendirme, araştırmanın yapıldığı dönemdeki genel ekonomik yapı itibariyle de yapılmıştır. Genel manada, işverenlerin yasal sorumluluklara kriz döneminde özen gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz döneminde çalışma saatlerine özen gösterilmesi hususunda farklılıklar yaşanmaktadır. Katılımcıların yanıtlarına göre bazı işletmelerde çalışma saatlerine riayet edildiği, bazı işyerlerinde standartların dışına çıkıldığı, bazı işyerlerinde ise yarı zamanlı çalışma şekline geçildiği görülmektedir.

Kriz dönemlerinde hangi politikaların hangi öncelik sırasına göre uygulandığı sorusuna ise katılımcılar genel olarak şu sıralamaya göre cevaplar vermişlerdir: üretimi artırmak ilk sırada gösterilmiş, işçi çıkarmaya ikinci sırada yer verilmiş, ücretleri düşürmek üçüncü sırada gösterilmiştir.

İşletmelerin ekonomik güçleri, kriz dönemlerinde uyguladığı sosyal sorumluluk faaliyetlerine de yön vermektedir. Bazı firmalar işçi çıkarmaya, istihdam azaltmaya ilk sırada yer verirken, bazı katılımcılar da çalışanları elde tutmanın en önemli sosyal sorumluluk olduğunu belirtmişlerdir. Genel olarak sonuçlara bakıldığında yasal tarafı bulunan sosyal sorumlulukların belirleyici olduğu kanaatine varılmıştır. Yine de yasal tarafı bulunmayan sorumluluklara verilen önemin artış göstermesi sevindirici gelişmeler arasındadır.

Araştırmada sektörlerin kriz dönemine bakış açısı da sorgulanmak istenmiş ancak anket çalışmasının yapıldığı dönemlerde çeşitli sektörlerdeki hareketlenme ve kıpırdanmalar bunu mümkün kılmamıştır. Örneğin otomotiv, bilişim ve mobilya sektörlerinde vergi indirimi yapılması, bu sektörlerde bulunan firmalarda krizin etkisinden uzaklaşmaya yardımcı olmuştur. Bu sebeple sektörler ile kriz dönemi sosyal sorumlulukları arasındaki bağıntıyı ölçmek mümkün olmamıştır.

Şirketlerin toplum nezdindeki itibarını korumasının ve arttırmasının akıllı politika ve çevreye saygılı stratejilerden geçtiği aşikârdır. Bunu başaracak olansa firma üst yönetimi ile çalışanlardır. İşletme amaçlarını ve hedeflerini çalışanlarının hedefleriyle bir araya getirebilen ve çalışanlarının isteklerini yerine getirip, onlara değer veren şirketler başarıya ulaşacak olanlardır. Çünkü günümüzde iyi bir teknolojiye sahip olmak rekabet için tek başına yeterli değildir. Yetenekleri üstün çalışanlara sahip şirketler, işletme içinde iletişimi yüksek ve barışık bir iş sahası oluşturduklarında, akılcı hedeflerle amaçlarına ulaşmayı başaracaklardır. Personelini iyi motive eden, onların görüşlerine değer veren, gerektiğinde yönetime katılmasını ve önerilerde bulunmasını sağlayan işletmeler, hedeflerine ulaşmada zorluk

çekmeyecektir. Çünkü böylesi iş ortamlarında verimlilik en üst düzeyde olacak ve sıkıntıların üstesinden daha kolay gelinecektir.

Ne var ki, ekonomik sıkıntılar ve global finansal kriz, işletmeleri zor durumda bırakmıştır. Birçok işletme küçülmeye gitmiş ve istihdamını azaltmak zorunda kalmıştır. Dünyada son zamanlarda artan işsizlik oranları bunun en açık göstergesidir. Böylesi bir ortamda çalışanları işten çıkarmak önemli ölçüde tasarruf sağlıyor görünse de krizin etkilerinin azalması ile yeniden istihdam yoluna gitmek ayrıca bir maliyet yükü getirmektedir. Bunu gören bazı işletmeler çalışanlarını işten çıkarmak yerine, ücretlerini azaltmak, ücretsiz izine göndermek ya da yarı zamanlı çalışma yöntemini seçmeyi uygun görmüşlerdir.

Tüm dünyada devletler, hükümetler krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek için çeşitli ekonomi kurtarma paketlerini uygulamaya koymuşlardır. İsrafın önlenmesi, tüketimin azaltılmasına yönelik genel kanaat oluşmuştur. Tüketimin azalması ekonomiyi yavaşlattığından çeşitli sivil toplum kuruluşları ve siyasi yönetimler tarafından tüketimin artırılması ve canlandırılmasına yönelik çağrılar yapılmaktadır. Son ekonomik kriz, tüm dünyaya israftan uzak durması, doğal kaynakların akıllıca kullanılması, gelir dengesinin sağlanması gibi birçok hayati konuyu hatırlatmıştır. Dolayısıyla bu küresel buhrandan kurtulmak için üreticiden tüketiciye, siyasi otoritelerden finansal güçlere kadar her kesime büyük görevler düşmektedir. Şirketlere düşen görevler ise mümkün olduğunca çalışanlarını elde tutarak onlara destek olmaktır. Bunu sağlamak için de genel ve yerel yönetimler destek olmalıdır. İşletmelerin çalışanlarına sahip çıkması, toplumsal refahı korumaya yardımcı olacaktır. Özellikle kullandığı banka kredileri ve kredi kartlarıyla oldukça zor durumda olan çalışanlar işlerini kaybettiklerinde toplumdaki yara da büyümektedir. Bu sıkıntıyı aşmak için de devlet- işveren- çalışan tüm kesimler el ele vererek, gerektiğinde fedakârlıkta bulunarak sıkıntıları aşmaya çalışmalıdır.

Araştırmamıza katılan firmaların genel olarak çalışanlarını elde tutma konusunda azami gayret gösterdikleri görülmektedir. Tüm sektörlerde bu gayretin artırılmasına yönelik çalışmalar küresel krizden asgari zararla kurtulmanın anahtarı olacaktır.

Ek – 1:

ANKET FORMU

Bu anket formu Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Projesi ile ilgilidir. Araştırma tamamen akademik bir amaca yöneliktir. Cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Üniversite - İş Dünyası ilişkisini güçlendirmek ve sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle anketi doldurmakta göstereceğiniz titizliğe ilişkin düşüncemiz tamdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, yoğun çalışmalarınızda kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Yekta TOK yektatok@hotmail.com

ANKETİ DOLDURAN İŞVERENLE İLE İLGİLİ BİLGİLER:

Yaşınız: a) 30'dan az b) 30–35 c) 36–40 d) 41–50 e) 51 ve üstü

Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Bayan

Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekâr

Öğrenim Durumunuz: a)İlköğretim b)Lise ve Dengi c)Meslek Y. Okulu d)Üniversite e) Lisans Üstü f) Doktora

Kaç yıldır bu işyerini çalıştırıyorsunuz?

a) 1 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 – 15 yıl d) 16 – 20 yıl e) 21 ve üzeri

Çalıştığınız Sektör: .....

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz. (Sosyal sorumluluk tanımı ankette yer alan soruları algılamada mutabık kalınması amacıyla verilmiştir.)

Sosyal Sorumluluk: Bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkin çalışmaların tümünü içeren faaliyetlerdir.

Soru No	Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk Anketi	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1	İşletmelerin kârlarını artırmaları, sosyal sorumluluk için yeterlidir.	1	2	3	4	5
2	**İşletmeler toplumsal sorunların çözülmesine yardımcı olmalıdır.**	1	2	3	4	5
3	Sosyal sorumluluk sadece toplum nazarında kurum itibarını yükseltmek için uygulanır.	1	2	3	4	5
4	**Sosyal sorumluluk gönüllülük esasına dayanır.**	1	2	3	4	5
5	Sosyal projelere destek sağlamak, işletmeye maliyet yükü getireceğinden bu çalışmalardan uzak durulmalıdır.	1	2	3	4	5

6	**İşletmeler rakipleriyle rekabet edebilmek için sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir.**	1	2	3	4	5
7	Çalışanların ücretlerinin dengeli ve zamanında ödenmesi, sosyal güvenlik haklarının yerine getirilmesi ve işçi sağlığının korunması sosyal sorumluluk adına yeterlidir.	1	2	3	4	5
8	**Çalışanların maddi beklentilerinin yanı sıra manevi ihtiyaçları da gözetilmelidir.**	1	2	3	4	5
9	Sosyal sorumluluk kamuoyunu ilgilendiren bir kampanya olduğundan yalnızca işletme dışı çevreleri kapsamalıdır.	1	2	3	4	5
10	**Sosyal sorumluluk yalnızca çevre, müşteriler, tedarikçiler için değil işletme çalışanları ve ortaklar için de uygulanmalıdır.**	1	2	3	4	5
11	İşletmelerin rakiplerinden üstün yönleri makine parkuru ve teknolojileri değil çalışanlarının kalitesi ve yeteneklerinin üstünlüğüdür.	1	2	3	4	5
12	**Kriz dönemlerinde sosyal sorumluluklara daha çok önem verilmelidir.**	1	2	3	4	5
13	Kriz dönemlerinde çalışanlara yönelik en büyük sosyal sorumluluk onları elde tutmaktır.	1	2	3	4	5
14	**Sosyal sorumluluklar işletmeye itibar sağlasa da maliyet yükü getirdiğinden kriz dönemlerinde bu faaliyetlerden kaçınmak gerekir.**	1	2	3	4	5
15	Krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve ayakta durabilmek için personel sayısı azaltılmalıdır.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi finansal yapının güçlü olmasıyla mümkündür.	1	2	3	4	5
	Aşağıdaki soruları kriz dönemini dikkate alarak cevaplayınız.					
17	İşyerimde, çalışanların ücretleri işin niteliğine göre yeterlidir.	1	2	3	4	5
18	**İşyerimde, çalışanların ücretleri dengeli dağıtılmaktadır.**	1	2	3	4	5
19	İşyerimde çalışanların sigorta, sağlık vb. sosyal güvenlik hakları tam olarak yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
20	**Çalıştırdığım işyeri, iş güvenliği standartlarına sahiptir ve bunun uygulayıcısıdır.**	1	2	3	4	5
21	İşyerimde çalışma saatlerinin ve dinlenme aralıklarının uygulanmasına özen gösterilmektedir.	1	2	3	4	5
22	**İşyerimde, çalışanların rahat çalışabileceği, ihtiyaçlarına uygun bir fiziksel ortam sağlanmıştır.**	1	2	3	4	5
23	Çalıştırdığım personelin işe motive olabilmesi için manevi destek sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
24	**Bu işyerinde, çalışan kadın ve erkeklere işe alınmada, ücrette, terfide ve diğer tüm olanakların sunulmasında eşit davranılır.**	1	2	3	4	5
25	Bu işletme, personelin çalışmalarını ve başarısını takip eder ve tarafsız bir biçimde değerlendirir.	1	2	3	4	5

26	**İşyerimde, çalışanların başarısı takdir edilir ve gerektiğinde başarılı personel ödüllendirilir.**	1	2	3	4	5
27	Bu işyerinde eğitim programları, eğitime ihtiyacı olan herkese eşit bir şekilde sunulur.	1	2	3	4	5
28	**Bu işyerinde, çalışanların kariyerlerini geliştirmesine imkân verilir.**	1	2	3	4	5
29	Çalıştırdığım işyerinde personelin özel hayatının gizliliğine önem verilir.	1	2	3	4	5
30	**Bu işletmede, çalışanlar yönetsel karar alınırken düşüncelerini belirtebilirler.**	1	2	3	4	5
31	Personel, krizin işletmeye etkileri ve işletmenin atacağı adımlar konusunda bilgilendirilmektedir.	1	2	3	4	5

32 Kriz dönemlerinde aşağıdaki politikalardan en çok hangisine öncelik verirsiniz?

(Kutucuklara önem sırasına göre 1 – 5 arası rakamlar yazınız.)

( ) Ücretleri düşürmek ( )İşçi Çıkarmak ( ) Birim Kapatmak

( )Üretimi Artırmak ( ) İşbirliğine Gitmek ( )Diğer : …… (Varsa Belirtiniz)

33	Kriz dönemlerinde uygulanmasını yeterli bulduğunuz 5 sorumluluğu işaretleyiniz. (Uygun gördüklerinizin yanındaki kutucuklara X işareti ekleyiniz)
	Maaş ve Ücretlerin Dengeli ve Zamanında Ödenmesi
	Sosyal Güvenlik Haklarınız Yerine Getirilmesi
	İş Güvenliği ve İşçi Sağlığının Gözetilmesi
	Çalışma Saatlerine Riayet Edilmesi
	Ayrımcılıktan Kaçınma
	Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma
	Güvenli ve Fiziken Uygun Bir Çalışma Ortamının Sağlanması
	Çalışanların Motivasyonunu Artırma
	Adil Performans Değerlendirmesi
	Başarıların Takdiri ve Ödüllendirme
	Çalışanları Elde Tutma
	Diğer (Varsa Belirtiniz) ……

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü, "**Kurumsal Sosyal Sorumluluk"**, İGİAD Yayınları,2007

Arslan, Mahmut, **"İş ve Meslek Ahlakı"** , Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005

Aydede, Ceyda, "**Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk"**, Mediacat Kitapları, İstanbul,2007

Argüden, Yılmaz, "**Kurumsal Sosyal Sorumluluk",** Rota Yayın Yapım, Arge Danışmanlık, İstanbul,2002

Barutçugil, İsmet, "**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,2004

Bayrak, Sabahat, "**İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk"**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

Bayraktaroğlu, Serkan, **"İnsan Kaynakları Yönetimi",** Sakarya Kitabevi, Sakarya,2003

Benligiray ,Serap, **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, Anadolu Üniversitesi Yayını no:1747, Eskişehir, 2007

Bingöl, Dursun ve Genç, Nurullah, **"İşletme Ahlakı"** , Karizma Yayınları, İstanbul,2000

Erdoğmuş, Nihat, **"Kariyer Geliştirme"**, Nobel Yayın, Ankara, 2003

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2002

Ersöz, Halis Yunus, "**Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları"** İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2007

Genç, Nurullah, **"Yönetim ve Organizasyon",** Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara,2004

Gümüş, Mustafa, **"Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar"** , Alfa Basım Yayın, 1995, İstanbul

Koçel, Tamer, **"İşletme Yöneticiliği",** Arıkan Basım Yayın, 10.Bası, İstanbul,2005

Osmay, Nüvit, **"İnsan Mühendisliği"**, Alfa Yayınları, 14. Baskı, İstanbul,2006

Öcal, Tolga Aslan, **"İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu"** Beta Yayınları, İstanbul,2007

Özçelik, Oya, **"İnsan Kaynakları Yönetimi",** Anadolu Üniversitesi Yayını no:968, Eskişehir,2004

Özgener, Şevki, **İş Ahlakının Temelleri**, Nobel Yayın, Ankara 2004

Torlak, Ömer, **"Pazarlama Ahlakı"** , Beta Yayınları, İstanbul,4. Baskı 2007

Us, Ahmet Talat, **"İşletmelerde Motivasyon",** İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007

MAKALELER

Acuner, Selma, **"Kadınlık ve Eşitlik"**, http://eski.bianet.org/2006/03/09/ Erişim:22.01.2009

Aktan, C. Coşkun, **"Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk"**, İş Ahlakı Dergisi vol.1, 2008

Aktan, Yeni Türkiye Dergisi, "Ekonomik Kriz" , 2004, http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm Erişim: 18.02.2009

Aktan, "Global Ekonomik Kriz ve Yoksulluk", http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yoksulluk.htm Erişim: 19.02.2009

Argüden, Yılmaz, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Ed. C.Aktan, İGİAD Yayınları,2007, s.37

Argüden**,** Yılmaz, "**Sosyal Sorumluluğun Parametreleri"**, Dünya Gazetesi-12.10.2005

Aydemir, Muzaffer, **"İşletmelerin İşgörenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA8000 Standardı"** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ed. Coşkun Can Aktan, İstanbul, 2007

Aydemir, Muzaffer, "**Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı",** Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 1, Sayı:3, 1999 s.1

Bakan, İsmail, **"Katılımcı Karar Verme"** , Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 2008, sayı:1, s.34

Büyükselçuk, E.Çaloğlu, ve diğerleri, "**Kobilerde Çalışma Koşulları-Çalışan Memnuniyeti İlişkisi"**, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Kasım 2005

Çelik, Adnan, "**Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları**" , Ed. C.Aktan, İGİAD Yayınları,2007, s.64

Dalyan, Figen, **"Sosyal Sorumluluğun Temelleri**", Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ed. C.Aktan, İGİAD Yayınları,2007, s.45

Demirci, M. Kemal, **"Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi"**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:7,2002,s.7

Demirhan, Fatma Elif Adakale, **"Türkiye'de Kadın İşçilerle İlgili Koruyucu Yasal Düzenlemeler"** , İTÜ Dergisi, cilt:4, sayı:5, 2005, s.65

Demir, Hulusi, Songür, Neşe, **"Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı"** Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:2 Sayı: 3 Yıl: 1999

Dilik, Sait, **"Atatürk Döneminde Sosyal Politika"**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,2008, sayı.40, s.95

Durmuş, Hayati, **"Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme"** , Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi, Şubat 2007, s.9

Ekinci, Hasan ve İzci, Ferit, **"Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına PsikolojikDesteğin Önemi..."**, Kocaeli Üniv. SBE Dergisi, Sayı12, 2006-2 s.41

Fişek, A.Gürhan, "Türkiye'de iş – İşçi Sağlığının Durumu", **12. Ulusal Halk SağlığıKongresi,** Aralık,2008, www.isguvenligi.net, Erişim: 12.01.2009

Gerek, Nüvit, **"İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi",** Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt: 6, Sayı: 1, Haziran 1988,S. 426-443

Gökbunar, Ali Rıza, **"İşletmelerin Çevrenin Korunmasında Sosyal Sorumluluğu",** Ekoloji Çevre Dergisi, 1995 (14)

Güvercin, Cemal Hüseyin, **"Sosyal Güvenlik Kavramı Ve Türkiye'de Sosyal Güvenliğin Tarihçesi"** Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt 57, Sayı 2, 2004, s.92

Hayta, Ateş Bayazıt, **"Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi" ,** Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 1, 2007, s.22

Kakabadse, Andrew, **"Positive Responsibility**", World Business,2007

Mondy,R. Wayne, Sharplin Arthur ve Premeaux Shane R., **"Management and Organizational Behaviour"** , Allyn and Bacon, Boston, 1990

Murat, Sedat, "İş Ahlakı ve İş Uygulamaları" , **İGİAD İş Ahlakı Sempozyumu Bildirileri,** İstanbul, 2008 s. 70-71

Narman, Sabri, **"İş Hayatında Ergonomi"**, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Ed. Deniz Yalım, Hayat Yayınları, 2005, s.356

Özdemir, Erkan, **"Liderlik ve Etik"** , Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXII, Sayı 2, 2003, s. 152

Özdemir, Süleyman, **"İş Ahlakı Kavramı ve İş Yaşamında İş Ahlakına Aykırı Tutum ve Davranışlar"** Eğitim Araştırmaları Dergisi, İstanbul,2008, s.46

Pehlivan, İnayet, **"Sendikalar ve İşçi Eğitimi"** , Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1990, sayı:23 s.177

Şahin, Levent ve Yıldırım, Kadir, **"İşletmelerde İş Ahlakı Uygulamaları İçin Genel Çerçeve"** , İş Ahlakı Dergisi, vol.1, 2008

Şahin, Mehmet, **"İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı"** Anadolu Üniv. İİBF Dergisi, 1984, Cilt:2 s.56

Şenkal, Abdülkadir, **"ILO Nedir?",** http://www.calisma.org Erişim:13.01.2009

Tabakoğlu, Ahmet, "Ahilik ve İş Ahlakı" , **İGİAD İş Ahlakı Sempozyumu Bildirileri,** İstanbul, 2008

Temir, Arif, **"Ekonomik Krizde Kısa Çalışma Ödeneği Nasıl Alınır?"** , Radikal Gazetesi, 29.11.2008

Titiz, İsmet ve Çarıkçı İlker, **"Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri…"** Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, s.205

Torlak, Ömer, **"Tüketicilerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çabalarını Algılamaları",** Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İGİAD Yayınları, Ed. C. Aktan, İstanbul, 2007

Viviers ,Suzette ve Boudler, Jean-Michel, "**Corporate Social Responsıbility In TheMining Sector"**, International Society of Business Economics and Ethics,2008

Yıldız, Arzu, Tekin, Bedri, Odman Aslı, **"İşçilerin Sağlığı ve Güvenliği İşverenin İnsafına Emanet"** , TMMOB, Mühendis ve Makine Dergisi, Cilt:49, Sayı:579,2008, s.25

DİĞER KAYNAKLAR

Ata, Namık, İŞKUR Genel Müdürü, **"Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılma Oranı Erkeklerin Ancak Üçte Biri Kadardır",** TİSK, İşveren Dergisi, Ocak 2006

İGİAD 2008 İş Ahlakı Raporu, İgiad Yayınları, İstanbul,2008

Kurt, Resul, İSMMMO **İş hukuku Sosyal Güvenlik Mevzuatı Ders Notu**

Wikipedia, Özgür Ansiklopedi. http://tr.wikipedia.org/wiki/Merkantalizm
Erişim: 10.01.2009

Wikipedia, Özgür Ansiklopedi http://tr.wikipedia.org/wiki/Sanayi_Devrimi
http://www.ahilik.gen.tr/gorgu/temel.html Erişim: 10.01.2009

http://www.tdk.gov.tr/ Türk Dil Kurumu Sözlüğü Erişim: 10.01.2009

http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/is-ahlaki-kavram.htm
Erişim: 15.01.2009

http://www.informdanismanlik.com/sosyal_sorumluluk.html Erişim: 15.01.2009
http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/amacilke.htm
Erişim: 02.01.2009

http://statik.iskur.gov.tr/tr/kurumumuz/mevzuat/ilo1.htm Erişim: 16.01.2009

http://www.ssk.gov.tr/wps/portal/ Erişim: 16.01.2009

Resmi Gazete, 4 Aralık 2007 Sayı:26720 http://www.bilkent.edu.tr/bilkent-tr/adminunit/personel/resmi_gazete.html adresinden erişim 02.01.2009

www.calisma.gov.tr. "Tersaneler Tuzla Gerçeği", Haziran 2008. Erişim: 12.01.2009

http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html Erişim: 12.01.2009

http://www.iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu Erişim:20.01.2009

Fırsat Eşitliği(Equal Opportunities), http://www.ikv.org.tr/sozluk2.php?ID=1102 Erişim:22.01.2009

www.eic.org.tr/up/download/abesitlik.doc Erişim:22.01.2009

http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/turkish.pdf Çokuluslu Şirketler Ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi, Erişim: 22.02.2009

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8 Erişim:22.01.2009

Referans Gazetesi, **" Türkiye Çevre İçin Nihayet Adım Attı"**, 06.02.2009

Sabah Gazetesi, **"Çalışanların %44.5'i kayıtdışı"**, 17.02.2009

Radikal Gazetesi, "**Sanayici Umut Vermedi..."** , 20.02.2009

Radikal Gazetesi, **"İşsiz sayısı bir yılda 972 bin arttı"** ,16.09.2009

Newsweek Türkiye Dergisi, **"İşsizlik ve Yoksulluk"**, 08.02.2009

İş'te İnsan Gazetesi, **"İş-Kur'a Başvurularda Artış"**, 15.02.2009

http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=4061 Erişim: 10.05.2009

http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8 Erişim: 09.09.2009

http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26034.htm Erişim: 13.05.2009

Türkiye İş Kurumu, Aylık Bülteni, Eylül 2009

TEZLER

Çimen Martı, "işletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007)

Gün Funda, " İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994)

Korkmaz Sevinç, "Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılayışlarının Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)

Soytekin Yılmaz, " İşletmelerde Sosyal Sorumluluğun Yeni Boyutları ve Afyon Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

Ulu Ali Samet, " Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması", (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007)

ÖZGEÇMİŞ

Yekta Tok, 1982 Karasu doğumlu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sakarya'da tamamladı. 1999'da girdiği Sakarya Üniversitesi Akyazı Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik bölümünden 2002'de mezun oldu. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2005 yılında mezun olarak lisans öğrenimini tamamladı. Kocaeli Üniversitesi Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans programına 2006 yılında başladı.