

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK  
FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN  
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Alper Öztürk**

Danışman  
**Doç. Dr. Osman Avşar KURGUN**

2010

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “***İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin alışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma***” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2010

Alper Öztürk

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Alper Öztürk  
**Anabilim Dalı** : Toplam Kalite Yönetimi  
**Programı** : Toplam Kalite Yönetimi  
**Tez** : İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin  
Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Ret	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Ret	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Ret	.....

## ÖZET

### İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma

Alper ÖZTÜRK  
Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Sosyal sorumluluk kavramı, özünde tüm bireylerin ve kurumların çevreye ve topluma karşı yapması gerekenler olduğunu ifade ederken genelde daha çok işletmelerin sosyal sorumlulukları anlamında kullanılmaktadır. Fakat zamanla işletmelerin sorumluluk alanları genişlemiştir. İşletmelerden beklenen artık çevre sorunları, çalışan hakları, insan hakları vb. konularda asgari standartların ötesinde çalışmalar yapmasıdır.

Çalışmanın verileri, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren dört firmada yapılmıştır ve 119 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Anketin uygulandığı firmalar farklı sektörlerde yer almaktadır. Sektör bazında bakıldığında firmalardan bir tanesi panjur ve alüminyum, iki tanesi otomotiv ve bir tanesi de ağır iş makinesi yedek parça üretimindedir. Çalışmanın hipotezleri frekans, faktör analizleri yoluyla test edilmiştir.

Araştırma sonucunda, işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarının çalışan performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışanlara karşı sosyal sorumluluğu oluşturan değişkenlerden, işyerinde sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları sağlama, disiplini sağlama, ücret, işin yapısı en güçlü etkiye sahip değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faaliyetler sadece SA 8000'i değil çalışan performansını da olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Sosyal Sorumluluk, 2) Performans Kriterleri, 3) Çalışan Performansı, 4) SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

## **ABSTRACT**

### **A Research on the Effects of Social Responsibility Activities on Employees' Performance in Companies**

**Alper ÖZTÜRK  
Dokuz Eylul University  
Institute of Social Sciences  
Department of Total Quality Management**

The concept of social responsibility is being used as the social responsibility of corporations generally while representing the responsibilities of both all individuals and organizations regarding the environment and the society basically. However, the scope of organizational responsibility have expanded in time. The expectation from the organizations is to exceed the minimum standards on environmental problems, employee rights, human rights and the like.

In this study, the organizations' social responsibility attitudes towards their employees and the effect of this situation on employee performance have been measured. The data of the study has been gathered from 119 employees who work in 4 different factories located in Manisa Industrial Zone. The sample firms in this study operate in different sectors. Two of the sampling firms operate in automotive industry, one of them operates in aluminium and window blind and one of them operates in spare parts for heavy industrial engines.

As a result of this study, it has been found out that organizations' social responsibility towards their employees do effect the performance of their employees. Of the variables that form the social responsibility towards the employees, maintaining healthy and secure working conditions, setting the discipline, salary, the job structure have the most powerful effect on performance. These activities do not only effect SA 8000 applications in a favorable direction, they also effect employee performance positively.

**Keywords: 1) Social Responsibility 2)Performance Criteria 3) Employee Performance 4) SA 8000 Social Responsibility Standard**

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN  
PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	xiii

**1. BÖLÜM :**

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE GELİŞİMİ**

1.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI	1
1.2. SOSYAL SORUMLULUĞUN AMACI VE ÖNEMİ	3
1.2.1. Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ve Örnek Uygulamalar	7
1.3. SOSYAL SORUMLULUĞUN KAPSAMI VE SINIRLARI	10
1.4. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	12
1.4.1. Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası Dönem	12
1.4.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Günümüzdeki Gelişimi	20
1.5. SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI	21
1.5.1. Geleneksel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	21
1.5.2. Çağdaş Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı	23
1.6. SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI	25
1.6.1. İşletme İçi Sosyal Sorumluluk	25
1.6.1.1. İşletmelerin Sermaye Sahiplerine Karşı Sosyal Sorumlulukları	25
1.6.1.2. İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları	27
1.6.2. İşletme Dışı Sosyal Sorumluluk	32
1.6.2.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk	33

1.6.2.2. Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk	34
1.6.2.3. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk	35
1.6.2.4. Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk	37
1.6.2.5. Devlete Karşı Sosyal Sorumluluk	39
1.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINA İLİŞKİN STANDARTLARIN GELİŞİMİ	39
1.7.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	39
1.7.2. Sosyal Sorumlulukla İlgili Standartlar	42
1.7.2.1. SAI ve SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı	42
1.7.2.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardına İhtiyaç Duyulmasının nedenleri	44
1.8. DÜNYA GÜNDEMİNDEKİ SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ KONULAR	51
1.8.1. Küresel Sosyal Sorumluluk Anlaşması	51
1.8.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması	55
1.8.3. FTSE4GOOD Endeksi	57

## 2. BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

2.1. PERFORMANSIN TANIMI	58
2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI	59
2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN GEREĞİ VE YARARLARI	60
2.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI	62
2.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	63
2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	63
2.5.1.1. Hedeflerle Yönetim	63
2.5.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı	64
2.5.1.3. Doğrudan Endeks Yönetimi	64
2.5.1.4. Metin Değerlendirmesi	64
2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	65
2.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi	65
2.5.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri	66
2.5.2.3. Kontrol Listesi	66

2.5.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması	67
2.5.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri	67
2.5.3. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım	68
2.5.3.1. Birbirinin Yerini Alma – Alternatif Sıralama	69
2.5.3.2. Çiftli Karşılaştırma	69
2.5.3.3. Zorunlu Dağılım	69
2.5.4. Kullanılacak Yöntemin Seçilmesi	70
2.6. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI	70
2.6.1. Halo (Hale) Etkisi	71
2.6.2. Teknik Hatalar	71
2.6.3. Yakın Zaman Etkisi	71
2.6.4. Kişiyi Önyargılar	72
2.6.5. Kontrast Hataları	72
2.6.6. Ortalama Puan Verme Eğilimi	72
2.7. PERFORMANS DEĞERLEMEDE GERİBİLDİRİM	73
2.8. PERFORMANS DEĞERLEME VE SOSYAL SORUMLULUK ARASINDAKİ İLİŞKİ	74

### 3. BÖLÜM

#### SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	77
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	78
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	78
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	78
3.4.1 Çalışan Performansının Değerlendirilmesi	79
3.4.1.1 İşin Yapısı	79
3.4.1.2 Maaş	80
3.4.1.3 Çalışma Ortamı	81
3.4.1.4 İş Arkadaşlığı	82
3.4.1.5 Yönetim	83
3.4.2 Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Değerlendirilmesi	84
3.4.2.1 Sağlık ve Güvenlik	84



3.4.2.2 Sosyal Faaliyetler	86
3.4.2.3 Zorla Çalıştırma	87
3.4.2.4 Toplumsal Faaliyetler	87
3.4.2.5 Ayrımcılık	88
3.4.2.6 Disiplin Uygulamaları	89
3.4.2.7 Çalışma Saatleri	90
3.4.2.8 Ücret	91
3.4.3 Yönetim Sistemleri Değerlendirilmesi	92
3.4.3.1 Yönetim Sistemleri	87
3.4.3.2 Eğitim	93
3.4.3.3 Genel	93
SONUÇ	99
KAYNAKÇA	102
EKLER	113

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1- Tipik Modern Bir Organizasyonun Paydaşları ve Yönetimin Onlara Karşı Sosyal Sorumluluklarından Bazı Örnekler	12
Tablo 2- Dünyadaki SA 8000 Belgelendirme Şirketleri	48
Tablo 3- Kritik Olay Yöntemi	65
Tablo 4- Grafik Değerleme Tablosu	66
Tablo 5- Derecelendirme Tablosu	68
Tablo 6- İkili Karşılaştırma Tablosu	69

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1- Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı	22
Şekil 2- Ülkeler Bazında SA 8000 Belgeli Firma Sayıları	50

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>CEPAA</b>	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
<b>CEP</b>	Ekonomik Öncelikler Konseyi
<b>ISO</b>	International Standards Organization
<b>ILO</b>	International Labour Organization
<b>TESEV</b>	Türkiye Ekonomi ve Sosyal Etüdler Vakfı
<b>UÇÖ</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>IEC</b>	International Electrotechnical Commission
<b>SAI</b>	Social Accountability International
<b>SA 8000</b>	SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı
<b>KSS</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TOÇEV</b>	Tuvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı
<b>TEB</b>	Türkiye Ekonomi Bankası
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>IPRA</b>	Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği
<b>HID</b>	Halkla İlişkiler Derneği

## GİRİŞ

Sosyal sorumluluk kavramı, özünde tüm bireylerin ve kurumların çevreye ve topluma karşı yapması gerekenler olduğunu ifade ederken genelde daha çok işletmelerin sosyal sorumlulukları anlamında kullanılmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışına göre; düne kadar karı arttırma güdüsüyle hissedarlarına karşı sorumlulukları olan işletmelerin bugün sorumluluk alanları genişlemiştir. İşletmelerden beklenen artık çevre sorunları, çalışan hakları, insan hakları vb. konularda asgari standartların ötesinde çalışmalar yapmasıdır. Bu suretle, ilgili taraflar arasında güven ortamının sağlanabilmesi, ilişkilerin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi ve dolayısıyla işletmenin gelecekte de varlığını devam ettirebilmesi için gerekli koşul, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde amaçlarının, sorumluluklarının bilincine varması ve ortaya koymasıdır.

Performans değerlendirme, örgütün tüm yönetim işlevleriyle bağlantılı dinamik bir süreçtir. Performans değerlemesi, uygulamanın başlangıcında, uygulama sırasında ya da herhangi bir anda işletmelerin bulunduğu konumu değerlendirebilmesini ve ileriye doğru atacağı adımları belirleyebilmesini sağlayan çok önemli bir öğedir. Çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını işletmenin verimliliği yönünde kullanmaları onların “performansı”; bunun ölçülmesi olayı da “Performans Değerlemesi” olarak adlandırılmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda, kişisel, yönetsel ve işletmeyle ilgili problemler açıklık kazanmakta, bunların giderilmesi ve önlenmesine yönelik faaliyetlerin planlanması kolaylaşmaktadır.

Bu çalışma Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin çalışan performansına etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde sosyal sorumluluk kavramının tanımına ve tarihsel gelişimine değinilmiş; sosyal sorumluluk sınırları, sorumluluk alanları tanımlanmış; sosyal sorumluluk kampanyaları, sosyal sorumluluk SA 8000 Standardı, küresel sorumluluk anlaşması ve FTSE4GOOD Endeksi gibi sosyal sorumlulukla ilgili dünya gündemindeki konular incelenmiştir.

İkinci bölümde performans kavramı, performans değerlendirme tanımı, performans değerlendirme yöntemleri ve yararları tanımlanmış; sosyal sorumluluk anlayışı ve performans değerlendirme ilişkisi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise SA 8000, çalışan performansı ile ilgili olarak hazırlanan anketin uygulanması ile elde edilen verilerin analiz ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

# 1. BÖLÜM

## İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE GELİŞİMİ

### 1.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sosyal terimlerin tanımlanmasındaki güçlük, sosyal sorumluluk kavramın tanımlanmasında da farklılık yaratmaktadır. Sosyal; toplum ile ilgili, toplumsal anlamına gelirken, sorumluluk; kişinin kendi davranışlarını ya da kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet anlamını taşımaktadır (TDK, 2006).

Sorumluluk, bireyin kendi söz ve hareketlerinin ya da kendi yetki alanına giren davranışlarının sonuçlarını üstlenmesiyle ortaya çıkar. Sorumluluk duygusu kişisel bir duygu olmasına rağmen ancak toplumsal bir yapı içerisinde anlamlı hale gelir. Bu duygu bir kültür sonucu oluşur, kültür ise toplumların yaşayış biçimi ve hayatı anlamlandırmalarını sağlayan önemli bir unsurdur. Toplumsal ilişkiler sonucu oluşan kültür, o toplumda yaşayan insanların birbirlerine karşı görevlerini, ilişki biçimlerini belirler ve ona uygun davranma sorumluluğunu kazandırır ( Metin,2006)

Sosyal sorumluluk; “İşletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve tüm toplum) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi ” şeklinde ifade edilebilir (Dinçer, 1998).

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 mesut etmesine ilişkindir (Eren, 2002).

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk; “İş adamlarının, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler ” şeklinde ifade edilmektedir (Bayrak, 2001).

Sosyal sorumluluk; bir işletmenin kaynaklarını toplum yararına olacak şekilde kullanmasıdır (Grigsby, 1997).

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern idare anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelik firmaların başarı şansı azalmıştır. Artık yöneticiler, erk ve yetkilerini kullanırken toplumsal eğilimlerden büyük ölçüde etkilenecek kararlarını insani, sosyal, politik, hukuki boyutlarını düşünmeden alamaz hale gelmiş, işletmelere bazı olanaklar sağlayan ve bazı kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel etkenleri de dikkate almak mecburiyetinde kalmışlardır. Bu nedenle, varlık sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Ölçer, 2001).

Bununla birlikte sosyal sorumluluk, bir işletmenin öncelikli ekonomik misyonunu terk etmesi gerektiği ya da sosyal sorumlu bir işletmenin, daha az sorumlu davranan işletmeler kadar karlı olamayacakları anlamına gelmez. Sosyal sorumluluk, işletmelerin kar elde etmekle, bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında dengeyi kurmayı gerektirir. Pek çok işletme ve birey, işletmelerin sosyal sorumlu olmak için aktif bir şekilde çaba harcadığında hem işletmenin hem de toplumun kazançlı çıkacağına inanmaktadır. Buna karşılık bazıları da işletmelerin sosyal konulara eğilmesiyle rekabetçi güçlerinin zayıflayacağını savunmaktadır (Dalyan ve Göksel, 2005).

Sosyal sorumluluk hem yasal hem de etik gereklilikleri buluşturan iş düzenlemelerini de tabir etmektedir. Diğer bir tanıma göre ise örgütsel sosyal sorumluluk bir kurumun topluma karşı gösterdiği tüm etik davranışlardır. Sosyal sorumluluk, ara sıra gerçekleştirilen bir iyilik olarak görülmemelidir (Satır ve Öztekin, 2005).

Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyette bulunduğu alanda sosyal bir rol üstlenmesini ifade etmektedir. Doğal çevreyi koruma; müşterilerine kaliteli ve güvenli ürünler sunma; çalışanların temel hak ve özgürlüklerine saygı gösterme, faaliyetlerine ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine katkıda



bulunacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme gibi konular bu kavram kapsamında değerlendirilmektedir (Kaya, 2008).

Genel kabul görmüş üç adet sosyal sorumluluk kavramından bahsedilmektedir. İlki, "Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmek". İkincisi, "yöneticilerin işletme iç ve dış müşterilerine karşı sorumlulukları", son olarak da "yöneticinin, çevrede olup biten değişiklikleri tahmin ederek, problemlerden kaçınma, örgütsel amaçları toplumun amaçları ile birleştirme, işletmenin ve toplumun karşılıklı menfaatlerini koruma ve geliştirme sorumluluğudur". Ayrıca istekli olarak gerçekleştirilen okul, öğrenci yurdu, kütüphane açma gibi faaliyetler de işletmelerin sosyal sorumluluklarındandır (Arıkan, 1995).

Sosyal sorumluluk davranışı her şeyden önce, karşılığında doğrudan hiçbir fayda beklemezsizin gönüllü olarak yapılan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Doğal olarak sosyal sorumluluk kavramı sadece iş örgütlerinde değil toplumdaki en küçük örgüt olan aileden en büyük örgüt olan devlete kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Sosyal Sorumluluğun farklı biçimlerde kavranılmaya yatkın oluşu yaygın olarak kullanılan tek bir tanım gelişmesini engellemiştir. Başlangıçta, sosyal sorumluluğun, işletmelerin amacı olan kar elde etmenin ötesinde alınan kararlarla ilgili olduğu düşünülmüştür. Zamanla, sosyal sorumluluk kavramının, işletmelerin ekonomik olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri içerdiği görüşü hakim olmaya başlamıştır. Steiner'a göre, bu sorumluluklar, ekonomik üretimden başlamakta ve gerçekleşmesi mümkün olmayan beklentilere kadar uzanmaktadır (Yılmaz, 2006).

## **1.2. SOSYAL SORUMLULUĞUN AMACI VE ÖNEMİ**

İşletmelerin amaçları farklılık gösterebilir. Genellikle kabul edilen belirli amaçları şöyle sıralanabilir: kar sağlama, satış geliri artırma, varlığını sürdürme ve büyüme. Sosyal sorumluluk işletmenin sosyal sorumluluğu modern işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biridir (Mucuk, 2001).

Toplumun bir üyesi olması nedeniyle işletme ister kurumsal isterse bireysel olsun toplumun tüm üyeleri gibi sosyal açıdan sorumludur (Özgener, 2000).

İşletmeler tiplerine, kuruluş amaçlarına, içinde buldukları ekonomik düzenin şartlarına, yönetim algılayışlarına ve bunun gibi etkenlere bağlı olarak farklı amaçlar güdebilir. Bunlar çok değişik nitelikte olmakla birlikte asıl amaç kar elde etme ve topluma hizmet götürmektir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve sahiplerine kazanç sağlamak için her dönem sonunda kar elde etmeyi amaçlarlar. Kar işletme açısından büyüme, yatırım ve gelişim aracıdır. Fakat bugün çağdaş işletmeler geleneksel amaçları aşarak toplumsal ve teknolojik değişmeler doğrultusunda daha anlamlı ve bütüncü amaçlar edinmişlerdir. Dar anlamda sadece kar elde etmek amacını güden işletmeler çağın gerisinde kalan ve uzun dönemde pazar içerisinde yaşama şansına sahip olmayan kuruluşlardır. Hızlı gelişme ve değişmelere tanık olan ekonomik, sosyal ve teknolojik dünya içinde işletmelerin kuruluş ve gelişme amaçları da başka boyutlar kazanarak kendi içinde gelişim süreci geçirmektedir. Bu süreç içinde işletmelerin elde ettikleri parasal değer tek başına pek önemi kalmamıştır. İşletme elde ettiği değerleri toplumun çeşitli kesimlerine yararlı olacak biçimde kullanmadığı ya da toplumla birlikte paylaşmadığı takdirde uzun dönemde yaşama şansı giderek azalmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

Sosyal sorumluluk yoluyla oluşturulan iyi ve güçlü bir imaj, organizasyonların 21.yüzyıla lider durumunda girebilmeleri için zorunluluk haline gelmektedir. Pazar içerisinde artan rekabet ortamında kalite, fiyat ve hizmet kalitesi kurumları birbirinden farklılaştırıcı faktörler olmaktan çıkmaktadır. Böyle bir ortamda kurumun oluşturmuş olduğu imaj büyük önem kazanmaktadır. İşte etkili, güçlü ve uzun vadeli bir kurum imajı oluşturmak için, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir işletme olduklarını her faaliyetlerinde göstermeleri gerekmektedir. Görüldüğü gibi günümüzde iyi bir kurum imajına sahip olmak, sosyal sorumluluk bilincine sahip bir kurum olmaya bağlı olmaktadır (Güzelcik, 1999).

Sosyal sorumluluğun giderek artan ölçüde önem kazanmasının nedenleri; işletmelerin çok ortaklı duruma dönüşmesi, profesyonel yöneticiliğin gelişmesi, çevre kirliliğini önleme, işletmelerin toplumda iyi bir izlenim bırakma zorunluluğu, uzmanların yönetime gelmesi, işçi sendikalarının gelişmesi, kıt doğal kaynakların etkin kullanımı, verimliliği arttırmak için personelin motivasyonu, toplumun tercih ve beklentilerine uygun mal ve hizmeti üretme ve dünyada yaşanan hızlı

demokratikleşme süreci olarak ifade edilebilir (Diken, 1998).

Çalışanlarına ve çevrelerine iyi davranmayan firmalar toplum tarafından cezalandırılır. Geçmişte pek çok firma çevreyi kirletmelerine, toplumun emniyetini ihlal edici davranışta bulunmalarına rağmen günümüzde toplum bu tür firmalara karşı daha duyarlı olmakta ve ürettikleri malları almamakla cezalandırmaktadır. Çalışanlarının haklarını istismar eden, müşterilerini önemsemeyen bir örgüt uzman eleman sıkıntısı çekecek ve pazara sunduğu mal ve hizmetlere yönelik olarak da müşteri boykotlarına maruz kalacaktır. Çoğu başarılı firmalar kendi çalışanlarına iyi davranmanın yanında, çevreyi de koruyarak toplumun talep ve beklentilerine hitap etmektedirler (E-sosder, 2008).

Başarılı şirketler sadece üretilen ürün ve verilen hizmet anlayışı ile değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla da farklılık yaratmaktadırlar. Çünkü başarılı şirketler, toplumsal saygınlık kazanmanın kurumun değerini artırdığını bilmektedirler. Ancak unutmamak gerekir ki, bu konudaki faaliyetlerdeki en ufak bir güvensizlik, toplumsal katkıyı kendi çıkarı yönünde kullanma eğilimi yarardan çok zarar getirmektedir. Samimi çabaların ise şirketlere faydalar sağladığı görülmektedir. Toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak şirketlerin toplumsal zihin payını, dolayısıyla da marka değerini artırmaktadır. Dünyada birçok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başlamıştır. Bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Londra'da FTSE4GOOD isimli ayrı bir endeks oluşturulmuş ve toplumsal katkının daha geniş finansman kaynaklarına ulaşmasına da yardımcı olmaktadır. Toplumsal konulara yaptıkları katkılarla ön plana çıkan kuruluşlar aynı zamanda kamu yönetimi gözünde de değer kazanabilmektedirler (Arge, 2008).

Sosyal sorumluluğunu yerine getirmenin işletmelere sağlayacağı faydaları ve dezavantajları Akyar aşağıdaki şekilde özetlemiştir ( Akyar, 2008):

- Sosyal alanda yapılan çalışmalar, kamuoyu tarafından önemsenir ve işletmeye karşı güven duygusu oluşturur.
- Eleştirel hedef kitle ve bilim sanat çevreleriyle iletişim kurulmasını sağlar.
- İşletmenin sosyal değerini artırır.
- Reklam çalışmalarına canlılık etkinlik kazandırır ve medya ile ilişkileri güçlendirir.

- Sosyal alanda yapılan çalışmalar, destekleyen bir halk itibarı yaratır. Böyle bir imaj yaratan işletmeler müşterileri, çalışanları ve yatırımcıları cezp edebilir. Daha iyi çevre, işletmenin gelecekteki refahı ve başarısı için daha yapıcı bir rol oynayacaktır.
- Bir sosyal amaç, markaya güven ya da değer sistemi sağlayabilir, tüketici algıları ve satın alma eğilimini önemli ölçüde geliştirebilir (Solmaz, 2005).
- Sosyal sorumluluğunun bilincinde olan firmaların tedarikçiler ile kuracakları ortaklık yaklaşımı sayesinde, aralarında ilişkide dürüstlük ve adil davranış artar, karşılıklı güven sağlanır. Böylece başarılabilecek olan uzun vadeli karşılıklı çıkara dayanan sağlam ilişkiler sayesinde üretimde etkinlik sağlanır.

#### Sosyal sorumluluğun dezavantajları;

- Sosyal sorumluluk programlarına kaynakları kanalize etmek, rekabetçi bir pazarın ilkelerini ihlal eder ve sermayedarları ekonomik kazançtan yoksun bırakır. İşletmeler sosyal faaliyetlerin gerçekleştirmek için kurulan kuruluşlar değildir. İşletmelerin asıl hedefi karını arttırmaktır. Sosyal alanda yapılan çalışmalar, ekonomik verimliliği azaltmaktadır. Sosyal sorunlar hemen ele alınıp üzerinde durulacak hususlar değil, aksine serbest piyasa ekonomisi işleyişi ve baskıları içinde zamanla çözülebilecek sorunlardır.
- İşletmelerde sosyal alanda yapılan çalışmaların bedeli sattığı mal ya da hizmetlerin fiyatına yansımakta bu da toplumun sosyal alanda yapılan çalışmalar yüzünden daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda bırakılmaktadır.
- İşletmelerin sosyal konulara çok fazla vakit harcaması, onların esas görevlerinden uzaklaşmalarına sebep olabilir.
- Çok sayıda işletme sosyal sorunları başarılı bir şekilde çözmek için gerekli uzman personelden yoksun olabilir. Bu durumda işletmeler bu konularla ilgilenecek yeni personel istihdam etmek, belki de gereksinim üzerinde personel çalıştırmak ve sonuçta fazla ücret ödemek zorunda kalabilirler.
- Sosyal yükümlülükler firmalar açısından beklenilenden fazla maliyetli olabilir. Sosyal alanda yapılan çalışmaların maliyeti, ürün fiyatına yansıdığı için uluslar arası pazarda satış yapan şirketler sosyal maliyetleri taşımayan diğer ülkelerin şirketleriyle rekabette dezavantajlı duruma düşebilirler ve böylece pazarlarını kaybedebilirler.

### 1.2.1. Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ve Örnek Uygulamalar

Eskiden şirketler rakiplerini sundukları ürün ve hizmetin üstünlükleriyle geçmeyi hedeflemekte, üstün yönlerini vurgulamaktaydı. 'Volvo en güvenli arabadır', 'Wal-mart en ucuz fiyatla satar' gibi sloganlarla bu üstünlükler duyurulmaktaydı. Ancak günümüz ekonomisinde şirketler rakiplerinin avantajını hızla kopyalayabilmekte, dolayısıyla müşteriler tüm otomobillerin güvenli olduğunu düşünmeye başladığından en güvenilir otomobil olmak Volvo' ya bir fayda sağlamamaktadır. Bu nedenle, artık şirketler müşterilerinin beyninden ziyade kalbine hitap eden imajlar geliştirmeye çalışmaktadır. Nike ayakkabılarının dayanıklılığı değil, 'özgürlük' duygusu 'just do it' (sadece istediğini yap) sloganıyla vurgulanmaktadır (Karahana, 2006).

Bir sosyal sorumluluk kampanyası ilişkisi kurmak ve sürdürmek, birbirinden çok farklı iki dünya arasında -ticari ve gönüllü- geliştiği için her zaman kolay değildir. Her iki taraf da, açıkça benimsenmiş amaçlarla, şeffaflık ve uzun vadeli ortaklık niyetiyle masaya oturmalıdır. Bunu yaparken, işin içindeki herkes ortak bir planı ve ulaşılabilir hedefleri benimsemelidir. Bu aşamada anahtar, şirketteki üst düzey yöneticilerin kendini amaca adanması ve kampanyaya önemli miktarda kaynak sağlamasıdır (Pringle ve Thompson, 1987).

Sosyal bir konu belirlendikten ve sosyal bir amaç girişimi seçildikten sonra, belki de alınacak en önemli karar, kampanyanın ortakları içerip içermeyeceğini onaylamak ve eğer içerecekse onları belirlemektir. Kampanya planları hedef kitleleri ana mesajları kampanya unsurlarını ve ana medya kanallarını içereceğinden önceden birlikte geliştirilmelidir. Bu kararları almanın en önemli yollarından bir tanesi mesajları geliştirmek, kampanya öğelerini planlamak ve medya kanallarını seçmek için yön sağlayacak olan bir belge geliştirmektir. Harici ortaklarda dâhil olmak üzere tüm ekip üyelerinin daha fazla maliyetli olan iletişim malzemelerinin geliştirilmesinden ve üretiminden önce hedef kitleler, iletişim hedefleri ve ana ilkeler üzerinde hemfikir olmalarını garantilemeye yardımcı olacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluğun geliştirilmesi aşağıdaki altı maddeyi içermektedir (Kotler, 2000).

- Hedef kitle
- İletişim hedefleri
- Hangi çıkarların vaat edileceği

- Açılımlar
- Konumlandırma ve gereksinimler
- Kampanya hedefleri

Sosyal sorumluluğun günümüzde artan önemi, işletmeleri bu konuda daha fazla duyarlı olmaya yönlendirmiş, bu konuda Türkiye genelinde yapılan sosyal sorumluluk faaliyetleri her geçen gün biraz daha artış göstermiştir. Aşağıda artan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin belli başlı örnekleri sıralanmıştır:

“TEB’in Eğitimli Kızları” projesi kapsamında TEB(Türkiye Ekonomi Bankası) grup şirketleri, TEB çalışanları ve BNP Paribas’ın yarattığı 1,6 milyon \$ kaynakla 1.250 kız çocuğu okuluna devam edebilecektir. Yine TEB’in İzmir’de uygulamakta olduğu “İzmirim Kart” Projesiyle binlerce evsiz çocuğa yardım sağlanabilecektir.

Türkiye’nin ilk yasal şans oyunları platformu Bilyoner.com, üyeleri ile birlikte toplumsal gelişime katkıda bulunmak ve engelli vatandaşlarımıza daha yaşanabilir koşullar oluşturmak amacıyla “Eğitim İçin El Ele” projesini başlatarak sosyal sorumluluk projelerine bir yenisini eklemiştir (Kurumsalsosyal,2008 ).

Vehbi Koç Vakfı önderliğinde, “Eğitime Yüzde Yüz Destek” sloganıyla hayata geçirilen ve Ford Otosan’ın sağladığı finansmanla yapımı gerçekleştirilmiş olan Ford Otosan İlköğretim Okulunun eğitime açılması sosyal sorumluluk projelerine örnek olabilecek çalışmalardan bir tanesidir.

Başarılı sosyal sorumluluk kampanyalarından biri Sabancı Holding şirketlerinden Brisa’nın Türkiye’de Bridgestone markasıyla 1999 yılından itibaren gerçekleştirdiği ‘Farım da hep açık yolum da...’ kampanyasıdır. Bu kampanya Pazarlama Ajansları Derneği tarafından yapılan değerlendirme sonucu, 2004 yılında ‘Dünyanın En İyi Sosyal Amaçlı Pazarlama Kampanyası’ dalında birinciliğe layık görülmüştür.

OPET’in ‘Temiz Tuvalet Kampanyası’ verilebilir. OPET’in 2000 yılından bu yana sürdürdüğü ve Türkiye’de yapılan en uzun soluklu toplumsal projelerden biri olan Temiz Tuvalet Kampanyası kapsamında OPET, önce kendi istasyonlarında başlamak üzere Türkiye’de tuvalet hijyenini yaygınlaştırmak amacıyla, “Temiz

Tuvalet Kampanyası"nı başlatmıştır. OPET Temiz Tuvalet Kampanyası, 2004 yılında IPRA (Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği) Golden World Awards yarışmasında "Sosyal Sorumluluk Projeleri" kategorisi birinci seçilmiştir. Ve aynı yıl HID (Halkla İlişkiler Derneği) 3. Altın Pusula yarışmasında "Sosyal Sorumluluk Projeleri" kategorisinde ve Nokta Dergisi "Doruktakiler" anketinde "Sosyal Sorumluluk Kampanyaları" kategorisinde birinci olmuştur ( Karahan, 2006).

Ülkemizden bir başka örnek ise Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği' nin TNT Ekspres ile gerçekleştirmiş olduğu 'TNT Ekspres Bilgi ve Kültür Taşıyor' kampanyasıdır. Türkiye'nin önemli sorunlarından biri olan okullardaki kitap eksikliğinin vurgulanması ve kampanya ile bu konuda bir kamuoyu oluşturulması amacıyla okullarda kütüphane ve kitap eksikliğinin yoğun olarak hissedildiği, başta Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi olmak üzere, 'Kalkınmada Öncelikli Kırsal Bölgeler'e kitap yardımında bulunulmaya karar verilmiştir. 2000 yılından itibaren devam eden kampanya her yıl Mart ayının ikinci haftası olan 'Kütüphaneler Haftası'nda' başlamakta ve Eylül ayının ikinci haftası kutlanan 'İlköğretim Haftası'nda' sona ermektedir.

Ailelerinin ekonomik maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, bu kişilerin meslek sahibi bireyler haline gelmeleri amaçlanan "Kardelenler" projesi 28 ağustos 2000 tarihinde Turkcell ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği işbirliğiyle başlatılmıştır. "Kardelenler" projesi kapsamında burs alan başarılı kız öğrencilerin hayatlarındaki değişimin ve umutlarının öyküsü, 2004 yılında Turkcell tarafından ünlü yazar Ayşe Kulin'in kalemi ve fotoğraf sanatçısı Manuel Çıtak'ın fotoğraflarıyla "Kardelenler" adı altında kitap haline getirilmiştir. Zaman içinde boyutları ve perspektifi genişleyen projenin kız öğrencilerin hayatlarından farklı kesitleri yansıtan fotoğraflar Kulin'in izlenimlerine eşlik etmektedir. 'Kardelenler' projesine 2005 yılında katılan Sezen Aksu 'Kardelen' adıyla bir albüm hazırlamıştır. Edirne'den Kars'a uzanan bir güzergahta toplam 21 konser veren sanatçı konserlerden ve albümden sağlanan net geliri de 'Kardelenler' kampanyasına bağışlamıştır. Sezen Aksu gibi halk tarafından çok sevilen bir ünlünün desteği kampanyanın bilinirliğini ve kampanyaya olan ilgiyi arttırmıştır. Türkiye'nin en bilinen sosyal sorumluluk kampanyalarından olan 'Kardelenler' projesi gerek yurt içinden gerek yurt dışından pek çok kez ödüllendirilmiştir ( Karahan, 2006).

Arçelik'in 2004 yılından beri sürdürdüğü 'Eğitimde Gönül Birliği' projesi Türkiye'nin gelişmişlik düzeyinin artması için örnek bir eğitim dünyası yaratılmasına katkı sağlamayı, yerel yönetimler ile birlikte çalışarak iyi bir örnek oluşturmayı amaçlamaktadır. 8 yıl sürecek kampanya kapsamında 60 ilde 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okuluna, 200.000 çocuca, 6000 öğretmene ulaşılmak istenmektedir. Kampanya ile şu anda 10 ilde 55 okulda 40 bin öğrenciye ulaşılmıştır.

COLGATE, TOÇEV ve Ağız ve Diş Sağlığı Derneği işbirliğinde yürütülen "Parlak Gülüşler Parlak Gelecekler" kampanyası Milli Eğitim Bakanlığının katkılarıyla birçok ilimizde başarı ile uygulanmaktadır.

### **1.3. SOSYAL SORUMLULUĞUN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Sosyal sorumluluğun anlamı ve kapsamı, kişiden kişiye, işletmeden işletmeye, toplumdan topluma değişebilir. Zaman içerisinde de sosyal sorumluluklar değişiklik gösterebilir. Toplumu meydana getiren insanların işletmelerden bekledikleri her türlü sosyal gereksinim sosyal sorumluluğun kapsamına girmektedir. Sosyal bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden dolayı işletmelerden pek çok alanda sosyal taleplerin olması doğaldır. Dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluğu işletmenin var oluşuyla birlikte doğmaktadır. Sosyal talepler işletme için sosyal sorumluluğun kapsamını belirlemeye imkân verdiği gibi, ondan ne tür beklentilerin olduğunu da ortaya koyar. Sosyal sorumluluğun kapsamı, ekonomik, yasal, sosyal, ahlâki, kültürel, siyasal, teknolojik vb. boyutlarla sınırlandırılabilir. Sosyal sorumluluğun sınırlarını ve kriterlerini kesin olarak belirlemek güçtür. Özgener işletmeler açısından sosyal sorumluluğun kapsam ve sınırlarını belirlemede kullanılan kriterleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

- Bütün işletmeler ya da her bir işletme için tek evrensel formül yoktur. Her bir işletme eyleme geçmeden önce sosyal sorumluluklarının ne olduğu konusunda dikkatli bir şekilde düşünmelidir.
- İşletme daha çok güçlü bir kar güdüsüne sahip bir ekonomik kurum olarak düşünülmemelidir. İşletme, finansal teşvikler olmaksızın toplumun ekonomik olmayan hedeflerini karşılamaya alışkın değildir. Bir işletme uzun vadede kar elde etmezse, topluma karşı herhangi bir sorumluluğunu gerçekleştirmenin olanağı yoktur. İşletme temel maliyetleri karşılayamazsa topluma katkıda bulunabilecek bir şeyi de yoktur.



- İşletme uzun vadeli görüş beklentisi içinde olmalı ve geçici olarak net karı azaltabilen sosyal yönden sorumlu olduğu eylemleri uzun vadeli işletme çıkarlarıyla tutarlı bir şekilde ifade etmelidir.
- Bir işletme sosyal gücüyle orantılı olarak sosyal sorumluluklara sahiptir.
- Sosyal sorumluluk işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir. İşletmeler hacim, ürünler, rekabetçi stratejiler, üretim süreçleri, pazarlama yöntemleri ve yöneticilerin değerleri ve düşünceleriyle ilişkili olarak farklılık göstermektedir.
- Bireysel olarak bir işletme sadece en iyi şekilde yönetebileceği sosyal sorumlulukları seçmelidir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinde “gerçekçi” hedefler belirlendiği sürece fayda yaratılabilir. Kampanyanın bütçesi, kaynakları, işbirlikleri, sözleşmeleri, teslimatları ve zamanlamaları doğru belirlenmiş olmalıdır (Kadıbeşegil, 2006).

Sosyal sorumlulukların konuları işletme içi ve işletme dışı olarak ayrılabilir gibi doğal, siyasal, teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel, psikolojik, hukuksal konularda da ele alınabilir. Ayrıca sorumlulukları kendi içerisinde, çevre kirlenmesi ve bozulması, ekonomik büyüme ve verimlilik, eğitim istihdam, medeni haklar ve fırsat eşitliği, kentsel yenilenme ve gelişme, doğayı koruma, kültürel ve sanat, sağlık hizmetleri, hükümet gibi değişik başlıklar altında düşünülebilir. Bu sorumlulukların kapsamını altı ana başlık altında toplamıştır (Akyar, 2008) :

- İşletmelerin sermayedarlara ve hissedarlara karşı sorumluluğu
- Yakın çevre istihdam olanaklarını zemini
- Tüketicinin korunması
- İş ahlâkı ve işin akışında ortaya çıkan fırsatçı politikalarla ilgili sorumluluklar
- Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin korunması
- İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar.

1962 yılında Friedman’ın işletmenin sorumluluğunu hissedarlarına ve sahiplerine dayandıran görüşü, işletmenin sorumluluğunun ilgili tüm paydaşlarına karşı olduğu yönünde değişime uğramış ve genişletilmiştir. Paydaş teorisi, işletmenin sorumlu olması gereken grupların kimler olacağını belirlemek için temelini dayandırmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007). Aşağıda Tablo 1 de bu konuyla ilgili ayrıntılı bir tanımlama mevcuttur.

Paydaşlar	Sosyal Sorumluluklar
İşletme sahipleri	İşletmenin değerini yükseltmek
İşçiler ve sendikalar	Güvenli bir çalışma ortamı sağlamak ve sendika temsilcileriyle adil bir pazarlık etmek
Hükümet kuruluşları	Yasalara uymak Güvenli ürünleri sağlamak
Tüketiciler	Adil ticaret yapmak
Tedarikçiler	Adil rekabet koşullarına uymak
Rakipler	Çevreye zararlı faaliyetlerden kaçınmak

(Kaynak: Kağnıcıoğlu, 2007).

Tablo 1-Tipik Modern Bir Organizasyonun Paydaşları ve Yönetimin Onlara Karşı Sosyal Sorumluluklarından Bazı Örnekler

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönetimi, başta şirket üst düzey yönetimi ve tüm şirket çalışanları tarafından benimsenmeli ve gönüllülük esası ile uygulanmalıdır. Şirket içindeki katılım ve liderlik fonksiyonları başarıya ulaşılmasında en önemli etkenlerdir. Kurum yöneticileri, toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmalı, kendilerini başkalarına bağımlı hale getirecek ilişkilere girmemelidirler (Kadıbeşegil, 2006).

#### 1.4. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Sosyal sorumluluğun tarihçesi 2 başlık altında incelenecektir: Birinci kısımda sanayi devrimi öncesi ve sonrası dönem, ikinci kısımda ise sosyal sorumluluğun günümüzde gelişimi konularına yer verilecektir.

##### 1.4.1. Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası Dönem

Sanayi Devrimi'nden önceki dönemde sosyal sorumluluk anlayışı, örf, adet, din ve kültürel yapıları, baskıları ve gelişimleri sonucu şekillenmiştir. 12. Yüzyıla kadar olan kısım işletmecilik öncesi dönem olarak adlandırılır. Bu dönemde kilise iş hayatında ve iş felsefesinde önemli bir konuma gelmiştir. Kilisenin belirleyici olduğu ekonomik düzende ticaret erbabı ve işletmeci için sosyal sorumluluğun gerçekleştirilmesi dinin belirlediği kurallara uymaktan ibarettir (Sönmez, 2000).

Tarihte bilinen ilk yasa, M.Ö 1792 - 1750 yılları arasında Babil kralı Hamurabi tarafından Akad diliyle ve çivi yazısıyla taş üstüne yazılan Hamurabi Kanunları' dır. Hamurabi kanunlarının 229. maddesinde su hükme yer verilmiştir: Eğer bir inşaat ustası bir adam için ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının bası uçurulur. Hamurabi Kanunları çalışan ve işveren, tüccar ve müşteri ilişkilerini düzenlemekte, muhasebe kayıtları, döküm kontrolü ve ücret sistemleri gibi konuları içermektedir (Yazıcı, 1992).

Eski Mısır' da ise bütün her şey Firavun'un kontrolü altında tutuluyor ve sıkı bir bürokratik anlayış ile yürütülüyordu. İnşaatları yöneten devlet memurları Firavun' dan emir almıyor ve bu işlerde köleler ve Mısırlılar birlikte çalıştırılıyordu (Yazıcı, 1992).

Bu dönemde topluma karşı sorumluluk kavramını ilk ortaya atan Yunan düşünürü Eflatun, idarecilerin ekonomik meselelerde genel yararı her şeyden üstün tutmaları gerektiğini söylemiş, diğer bir düşünür olan Aristo ise konuyu ahlaki açıdan ele alıp fiyatların ve kazançların adaletli bir şekilde olması gerektiğini ve uygulanmakta olan faizin adaletsiz olduğunu savunmuştur (Bayrak,2001).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde ise halka din ve vicdan özgürlüğü tanınmış, farklı dinlerden olan bireylere hiçbir baskı yapılmamıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun bu sosyal felsefesi kısa sürede sınırlarını genişletmesini yardımcı olmuştur. Sınırların genişlemesi ile Osmanlı İmparatorluğu'nun merkezden yönetilmesi zorlaşmış ve bu nedenle bölgesel yönetime geçilmiştir. Bu, imparatorluğun etkinliğini azaltmış ancak toprak ve vergi sistemine dayalı yönetim sistemi uzun süre varlığını sürdürmüştür (Yozgat, 1983).

Sosyal sorumluluğa etkisi olan konulardan bir diğeri de dindir. Musevi dininin Peygamberi Hz. Musa On Emir ile yetki ve sorumluluk ilişkisine esneklik kazandırmış, bu esnekliğin sonucu da sosyal sorumluluğu ve yönetimi etkilemiştir (Yozgat, 1983). Hıristiyan dininde ise sosyal sorumluluk ile ilgili olan konular kilisenin öncülüğünde dile getirilmiştir. Ayrıca İslam dini sosyal yönetimlerin ağır bastığı bir süreçte gelişmiş ve toplumda fakirlere yardım amacıyla dernekler ve vakıflar kurulmuştur (Taşkan, 2003).

Rönesans ve reformların etkisi ile sanat ve ticaret hayatı gelişmiş, keşifler ve icatlar yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde üretkenlik artmış, zenginlik ve refaha yönelinilmiş manevi değerler yerini maddi değerlere bırakmaya başlamıştır (Taşkan,2003).

12. ve 14. Yüzyıl arasında Avrupa'nın Bizans ve İslam medeniyeti ile ilişkiler kurması, ticaret ve sanayinin toplum yaşamında önem kazanmasına sebep olmuş, ancak dini kurallar, özellikle Batı'da Katolik kilisesi, iş hayatını ve felsefesini tartışılmaz gücüyle büyük ölçüde etkisi altına almıştır. Bu dönemde bağışlar, hibeler ve halkın emanet ettiği paralar, kilisenin ekonomik yaşamda kullanılan fonların büyük bölümünü sağlamasına ve bu sebeple güçlenmesine neden olmuştur (Biber, 2002).

16. Yüzyıl ile 18. Yüzyıl arasında hüküm süren ve Sanayi Devrimi öncesi önemli yer tutan Merkantilizm'de ise devletin merkezi gücü oluşturması, sosyal sorumluluklar açısından toplum hakkında her türlü kararı verme yetkisini elinde tutmasına olanak vermiştir. 16. Yüzyıldan itibaren ulusal devletlerin ortaya çıkışı toplumsal yapıda büyük bir değişim yaratmıştı. Ulusal devletlerin varlığı ile feodal düzen çökmüş ve merkezi otorite ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ulusal ekonominin güçlenmesi de diğer bir önemli gelişmedir. Bu sürecin ikinci yarısından itibaren iktisadi düşüncenin klasik iktisada yakınlaşmaya başladığı görülmektedir. Merkantilistlere göre, bir ülke ne kadar para ve değerli madene sahip olursa o kadar zengin sayılır. Şu halde olabildiğince çok değerli maddenin ülkeye girmesini sağlamak gerekir. Bu da dış ticaret yoluyla olasıdır. Ülkeye en çok kar sağlayan dış ticaret ise, ülkenin kendi tüccarları aracılığıyla ve kendi ticaret filosuyla yapacağı ticarettir. Dış ticaret maddeleri, hammadde değil de işlenmiş mallarsa, daha çok kazanç sağlar (Tanilli, 1991).

Merkantalist düşünceye göre ekonomik faaliyetlerden en yüksek oranda kar elde edilmelidir ve bunun sağlanabilmesi içinde çalışan ücretlerinin minimum düzeyde olması gerekmektedir. Ancak merkantalizimin getirdiği gelir dağılımdaki eşitsizlik, fakirleşme ve yüksek enflasyon toplumda huzursuzluğa neden olmuştur. Devletin merkezi güç olmasından dolayı toplum ile ilgili olan tüm kararlar, buna yapılan ticari anlaşmalardaki tarafların hakları da dahil, tamamen devlet tarafından verilmiştir (Savaş, 1997).

Merkantilist akımın etkisi ile bir halkın diğer bir halkın üzerine tahakküm kurması olarak tanımlanan sömürgeciliğin başlamasına sebep olmuştur. Sömürgelerin ucuz ve devamlı hammadde temin etmeleri ve sanayi mamulleri için de sürüm alanı olması, ekonomik bakımdan devletlere büyük yararlar sağlamaktaydı. Ancak bu dönemde devletler, kendi ekonomilerini geliştirmek için dış ülkelere sorumsuzca davranmışlardır. Avrupa'daki devletler ticari anlayış olarak merkantalizm benimsenirken, doğuda İslam düşünürlerinin savunduğu dengeli ve liberal ekonomi Anadolu ticaret anlayışında sosyal sorumluluğu ön plana çıkaran loncaları oluşturmuştur (Ülgener, 1995).

Loncalar, günümüzdeki sendikaların işini de yürütmüşler, özellikle kalite kontrolüne ve standarda büyük önem vermişlerdir (Türe, 2000). Ayrıca loncaların, esnaf ve sanatkarların toplumdaki yerini vurgulayıcı ve sosyal değişimi kontrol edici rol oynadıklarını söylemek mümkündür (Güven,2003).

Sanayi Devrimi sonrasında loncalar etkilerini yitirseler de, loncalar Osmanlı İmparatorluğunda sosyal sorumluluk bilincini ayakta tutan ve Osmanlı İmparatorluğunun yönetim anlayışında yer alan sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinde etkili olmuşlardır.

19. yüzyılda buharlı makinenin James Watt tarafından icadı ve sanayiye uygulanması giderek artan ölçüde kitle üretimi yapan fabrikaların artması sonucunu doğurmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir (Taştan, 2006).

19. yüzyılın ikinci yarısında ki bu yapısal değişim 'Sanayi Devrimi' ya da 'endüstri devrimi' olarak tanımlanmaktadır (Yazıcı, 1992; İşseveroğlu, 2001).

Sanayi Devrimi ile birlikte batıda gelişen sanayi toplumu, doğal kaynakları sömürgecilik sayesinde uzak doğudan ve Afrika sahillerinden temin etmiştir. Yine üretim faktörlerinden biri olan sermaye de altın ve gümüş yönünden zengin olan Afrika ve Amerika'dan sağlanmıştır. Emek arzı ise talepten çok yüksek olması nedeniyle işverenler işçileri çok olumsuz şartlarda çalıştırmışlardır. Günde 18 saat

çalışan buna karşılık tatil hakkı bulunmayan işçiler ağır işlerde çalışmalarına rağmen düşük ücret almışlardır. Bu nedenle aile reisinin gelirleri yetmediğinden kadın ve çocuklar da işgücüne dahil edilmiş ve bu durum emek arzını daha da arttırmıştır ve sonuçta ücretler çok düşmüştür. İşçilerin herhangi bir tazminatı olmayıp sakatlık, hastalık, iş kazası gibi durumlarda ise dışarıda bekleyen işsizler ordusundan biri işe alınmıştır (Başarır, 2003).

Sanayi Devrimi ile birlikte iktisadi etkinlikler bir araç olmaktan çıkıp bir gaye halini almıştır. İşletmeler kitlesel üretime geçmiş, büyük işletmeler kurulmuştur. Bu dönemde işletmelere kar yaratmayan sosyal sorumluluklar üstlendirilmiştir. İşletmelerin tek gayesi kar maksimizasyonu olarak belirlenmiştir (Özel, 1995). Bu dönemde toplum düzenine sadece kişinin mülkiyet, yaşam ve özgürlüklerinin korunması için devletin asgari ölçüde müdahalesi ve kural koyması görüşü hâkim olmuştur. Fransız sözü olan “Bırakın Yapsınlar”(Laissez-Faire) kavramı ile yepyeni bir ekonomi doktrini gelişmiştir. Ekonomideki Laissez-Faire doktrini devletin toplumdaki düzenleyici rolünü tanımlamada etkili olmuştur. Adam Smith’in ortaya attığı “Gizli El” kuramı yani, insanların kendi ihtiyaçlarını karşılarken aslında toplumun faydası için çalışacakları düşüncesi sayesinde girişimcilik ruhunun gelişimini hızlandırmıştır (Eşmen, 2005).

Bu dönem hakim görüşlerden bir diğeri de Newtoncu görüştür. Newton, evreni kapalı bir sistem olarak tanımlamış ve örgütler için önemli olanın, en yüksek düzeyde kar elde etmek olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca çalışanlar makine gibi algılanmış ve çalışanların sosyal ihtiyaçları işverenler tarafından önemsenmemiştir.

Fabrika sistemi, hızlı ve fazla miktarda üretim gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmış; fakat aynı zamanda sosyal bakımdan olumsuz sonuçları da beraberinde getirmiştir. Erkek çalışanların yanında, hatta bazen daha ucuza çalıştıkları için onların yerine, çocuk ve kadınlar çalıştırılmaya başlanmıştır. Günlük yirmi saate kadar varan iş saatleri küçük çocuk ve kadınları ezmiştir. Çalışma saatlerinin fazla olmasına rağmen verilen ücretler yetersiz kalmıştır ve makinelerin basit olması nedeniyle herkes tarafından çalıştırılabilmesi kalifiye çalışanlara olan ihtiyacı büyük ölçüde azaltmıştır (Güven, 1995).

Bu dönemde işletmeler, kapalı (mekanik) sistemler olarak görülmekte ve

işletmenin kendi amaçları değil yaratıcısının ya da sahibinin amaçları önemsenmektedir. İşletme sahibinin tek amacı vardır kar elde etmektir. Kar elde etme hakkı sadece ve sadece işletme sahiplerine ait olup, yarattığı işletme içinde sermayedarın geniş hakları vardır; istediği gibi davranabilmektedir. Çalışanlara, böyle bir ortamda hiç değer verilmemesi doğaldır. Çünkü beceri ve eğitimi sınırlı çalışanı kolayca bulmak ve değiştirmek mümkündür. Gelişmiş becerisi olmayan, sosyal güvenceden yoksun çalışan aç kalmamak için şartlar ne olursa olsun çalışmak zorunda kalmıştır (Ay, 2000).

Zamanla işletmelerin bu tür uygulamalarına toplumun çeşitli kesimlerinden tepkiler gelmeye başlamıştır. Çeşitli suçlar ve ruhsal dengesizliklerin de artmasıyla bazı toplumsal reform denemeleri görülmüştür. İngiltere ve Fransa'da kadın ve çocuk işçilerin çalışma koşulları yeniden düzenlenmiş, İskoçya'da büyük bir tekstil işletmesinin yöneticisi olan idealist sosyalist Robert Owen, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve modern bir toplum geliştirme üzerine eğilmiştir (Can, 1994).

Sonuç olarak işletmelerin sosyal sorumlulukları anılan dönemde gereksiz harcamalar olarak nitelendirilmiş. Buna rağmen sanayileşmenin ilerlemesi ile birlikte işçilerin sömürülmesi ve fakirliğin göze batması bazı özel kuruluşların yardım faaliyetlerini örgütlemelerine neden olmuştur.

19 yüzyılın sonları işletmelerin topluma ve çalışanlarına zararlı etkilerinin dikkat çekmeye başladığı ve bu etkileri önlemek ve ortadan kaldırmak için çareler arandığı yıllardır. Bu dönemde ortaya çıkan 1929 Ekonomik Buhranı toplumsal sorunlarla uğraşmamanın ve bu sorunları görmezden gelmenin neticesinde yaşanmıştır.

Bu büyük bunalım işçiler, köylüler ve memurlar kadar büyük sermaye sahiplerini de zor duruma sokmuştur. Sistemin bir ögesinde ortaya çıkan aksaklık kısa sürede öteki ögeleri de etkilemiş, düzeni bozmuştur. 1920 yılından beri ekonomik ilerlemenin yaratıcısı olarak kendini gösteren büyük şirketler bunalımla birlikte bütün sorumluluğu üzerlerinden atmaya çalışmışlardır. Buna karşılık sayıları on üç milyona varan işsiz kitlesinin yanında tüm toplum, bunalımın sorumluluğunu sayıları iki yüze varan büyük şirketlere yüklemiş ve onları suçlamışlardır (Eşmen, 2005).

1930'larda meydana gelen bu dönem Griffin, Durgunluk Çağı olarak adlandırılmıştır. Bu çağda, Amerikan ekonomisinde baskın olmaya başlayan büyük ölçekli firmalar, 1929'da meydana gelen hisse senedi bunalımında olduğu gibi finansal kaygılarla faaliyette bulunmakla ve sorumsuzlukla suçlanmıştır. Bunun sonucunda Franklin Roosevelt, yatırımcıları ve küçük is sahiplerini korumak ve hisse senedi piyasasını düzenlemek amacıyla yeni yasalar çıkarmıştır. Bu ve benzeri diğer faaliyetler sonucunda, organizasyonların sosyal sorumlulukları konusu daha belirgin bir hale gelmeye başlamıştır. Hükümetler bu faaliyetleriyle, Amerikan halkının genel refahını yükseltmek konusunda aktif role sahip olmaları konusunda organizasyonları yönlendirmiştir (Griffin, 1993).

Bu dönemde işletmeler kendi sanayi dallarında fiyat, istihdam ve yatırım konularında istikrarın tesis edilmesi ve işsizlere yardım gereği, sosyal sorumluluklarla ilgili faaliyetlere yeni bir bakış açısı getirmiştir. Sendikalaşma hareketlerinin başlamasıyla işçiler toplumda güç kazanmalarına fırsat veren bir sosyal değişimin de hızlanmasına neden olmuşlardır. Bu gelişme ile birlikte Laissez-Faire felsefesi yerini topluma karşı sorumlulukların olduğu bir anlayışa terk etmiştir (Bayrak, 2001).

Özellikle 1950'li yıllardan sonra işletmelerde, çalışanlar, müşteriler ve yöneticilerin durumlarıyla ilgili çeşitli yasal düzenlemeler getirilmiştir. Tekelci faaliyetlerin önlenmesi, tüketiciyi korumaya yönelik faaliyetler, iş güvenliği ve sağlığı, çevre korunması, asgari ücret ve sigortalı çalışma olanaklarının sağlanması konusunda ciddi adımlar atılmış ve ilerleme kaydedilmiştir (Eşmen, 2005). Bu dönemdeki yasal düzenlemeler, ahlak dışı ve doğru olmayan faaliyetlerin yasaklanması ve kontrol altına alınması, işçi ve tüketici haklarının korunmasına yönelik tedbirler, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarında önemli değişiklikler yapmıştır (Bayrak, 2001).

I. ve II. Dünya Savaşları, 1929 ekonomik krizi gerek sosyal hayatı gerek ekonomik yaşamı derinden etkilemiştir. Yaşanan bunalımlar, ekonomik durumları kötüye giden kurumlara yeni politikalar belirlemek zorunda bırakmıştır. Kurumların kendi alanlarında ücret, istihdam ve yatırım konularında istikrarın sağlanması ve savaş nedeniyle işsiz kalan işlere yardım gereği, sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalara yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu dönemde sendikalaşma hareketlerinin



başlaması, işçilerin toplumda güç kazanmalarına olanak veren sosyal bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Topluma karşı sorumlulukların sadece tek bir sektör tarafından II. Dünya Savaşından sonra, Batı ülkelerindeki hızlı ekonomik büyüme, yeni hukuki düzenlemeleri zorunlu hale getirmiştir. Ahlak kurallarına aykırı, doğru olmayan çalışmaların yasaklanması ve kontrol altına alınması, işçi ve tüketici haklarının korunmasına yönelik önlemler, örgütlerin sosyal sorumluluğa bakışında önemli değişiklikler yaratmıştır. 1960-1970'li yıllarda ambalajların doğru bilgiler içermesi, reklâmların ürünün gerçek özelliklerini yansıtması, gıda maddelerinin sağlığa uygunluğu, işçi sağlığı ve güvenliği, eşit işe eşit ücret, çevre sağlığı ve korunması gibi örgüt içi ve örgüt dışı birçok konuda yasalar gündeme getirilmiştir. Bu hususların öncelik sırası, kontrolü ve kanunlara uyulmaması halinde uygulanacak yaptırımlar, her ülkenin sosyo ekonomik yapısı tarafından belirlenmekte olup, bu yapı içinde özel baskı gruplarının ve sendikaların sistem dengesindeki ağırlıkları ve iletişim olanaklarının yaygınlığı, sosyal sorumluluk çerçevesinin genişletilmesinde önemli rol oynamaktadır (Biber, 2002).

Özetle 1929 ekonomik bunalımından itibaren liberalizmin doğurduğu toplumsal, siyasal ve ahlaki sorunlar, birçok batılı düşünürü gelecek hakkında düşünmeye sevk etmiştir. Dolayısıyla, yönetimde sosyal sorumluluk felsefesi bu dönemde ön plana çıkmıştır. 1950'lerden sonra özel kesimin kar elde etmek ve bunu sürdürmek anlayışı bütün dünyada değişmeye başlamıştır. Özel kesimin kar elde etme amacının yanında sosyal sorumluluk anlayışı da eklenmiştir. Toplumsal sorumluluk elde edilen kardan belirli ölçüde fedakarlık yapma anlamı taşımakta, bu olay ileride daha büyük karlar elde edebilmenin temellerini ve gerekçelerini şimdiden hazırlamanın bir yöntemini oluşturmaktadır.

Kuruluşlarda kar ile kar dışı çalışmaların kesiştiği bir yerde ortaya çıkan sosyal sorumluluk, sosyal sistem üzerinde kuruluşun toplumdaki imajını da etkilemektedir. Toplum daha çok kar elde eden bir şirketten ziyade “sosyal” olan bir şirketi beğenmektedir. I. Dünya Savaşı, 1929-1933 Ekonomik Bunalımları ve II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan ve bugünkü anlamıyla sosyal sorumluluk kavramına ulaşmamızı hızlandıran nedenleri Eşmen aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- Devletin ekonomik yasama müdahaleleri artmış ve bu müdahalelerin sonucu olarak iş adamının karşısına bazı sınırlamalar çıkmıştır.

- Nüfusun hızla çoğalması ve nüfus yoğunluğunun artması, insanlar arasındaki ilişkileri sıklaştırmıştır. Ayrıca işsizlik sorunu daha da önemli bir hal almıştır.
- Demokratlaşma ve insanileşme eğilimlerinin giderek güçlenmesi, bireyi daha da güçlü bir varlık haline getirmiştir. İnsan Hakları Beyannamesi ile bireyin siyasi ve toplumsal gücü artmıştır.
- Birey çeşitli örgütlerin üyesi olmuş, dolayısıyla örgütsel gücü artmıştır.
- Dünyanın iki bloğa ayrılması, uluslararası ekonomik ve siyasi rekabetin beslenmesi, uluslar ve kurumların yönetiminde bir takım değişiklikler yaratmıştır.

Bütün bu yukarıdaki değişiklikler, yeni ihtiyaçların doğmasına ve yeni bir yetki ve sorumluluk anlayışı gelişmesini sağlamıştır. İşletme artık sadece teknik ve ekonomik bir kurum olarak değil, aynı zamanda sosyal nitelikleri bulunan bir kurum olarak görülmeye başlanmıştır (Eşmen, 2005).

#### **1.4.2 Sosyal Sorumluluk Anlayışının Günümüzdeki Gelişimi**

20. yüzyılın ortalarına doğru çalışma ilişkilerini belirleyen pek çok faktör 1990'lı yıllarla birlikte küreselleşme sürecinden günümüze kadar önemli değişimlere uğramıştır. Özellikle imalat sanayinde yoğunlaşan istihdama, istikrarlı ve güvenli bir kamu sektörüne ve güçlü bir sendika hareketine dayanan geleneksel endüstri ilişkileri 1960 ve 70'li yıllarda zirveye ulaşmıştır. 1980'li yılların ortaları ve 90'lı yılların sonlarına doğru işsizlik gittikçe artış göstermiştir. Birçok ülkede sosyal güvenlik sistemleri ve sendikal örgütlenme gerilemiş, sendikal hareketle işverenler arasındaki güç dengesi önemli oranda işverenler lehine değişmiştir (Dereli, 1997).

Teknolojinin hızla geliştiği ve rekabetin çok fazla yaşandığı 2000'li yılların dünyasında işletmelerin gerçekleştirilmesi istenen beklentileri artmıştır. Artık tüketiciler işletmelerden ürün-hizmet kalitesini sağlamanın dışında insan haklarına, çevreye, hukuka, yaşam düzeyinin yükseltilmesine karşı duyarlılık göstermesini beklemektedir. Tüketicilerin bilinçlenmesiyle ilişkilendirdiğimiz bu taleplerin sonucunda yaşanan pozitif gelişmelerin yanında yoksulluğun artması ve insan haklarında yaşanan ihlallerin dünya kamuoyu önünde cereyan etmesi ise günümüz 'çağdaş' dünyasında madalyonun diğer yüzünü teşkil etmektedir.

20. Yüzyıl, dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının, yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları lider/yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile bu yüzyılda hiç beklemedikleri ya da önceden göremedikleri fırsat ya da tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan işletmeler olabilmıştır ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir. Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, artık eski yönetim tarzlarını kullanarak teknolojiye ayak uydurmak ya da değişim hızına ayak uydurabilmek için sadece teknolojilere sahip olmak da yeterli olmamaktadır. İşletmelerin yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin hesaba katmak zorunda oldukları bazı kritik noktalar vardır. Bugün onların, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edebilmeleri, hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, eski yönetim tarzlarını bırakmaları ve her şeyden önce bir gelecek görüşüne, “vizyona” sahip olmaları gerekmektedir (Eşmen, 2005).

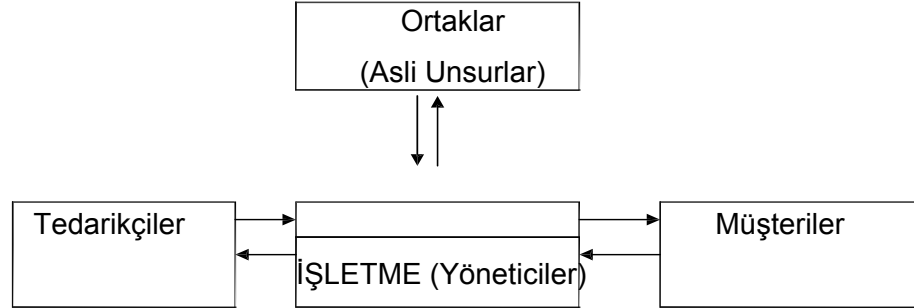
## **1.5. SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI**

Sosyal sorumluluk yaklaşımları, literatürde geleneksel sosyal sorumluluk yaklaşımı ve çağdaş sosyal sorumluluk yaklaşımı olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

### **1.5.1. Geleneksel Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı**

Sosyal sorumluluğa klasik açıdan yaklaşanlar, işletme gelirinin artışını sağlamak için, karların dağıtılmayarak işletme içi finansmanda kullanılmasını savunurlar. Böylece yeni yatırımlar toplumun ekonomik refahını arttıracak, yeni işler ortaya çıkaracak, yeni malların üretimini sağlayacaktır. Aslında yalnızca bu bile, kar amacı güden işletmelerin topluma en büyük katkısını oluşturur. Eğer işletmeler, mevcut gelirlerini ya da beklenen gelirlerini, sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere (örneğin fabrika bacalarına filtre takmak, okullar yaptırmak gibi) yatırırlarsa, iş yaratan proje yatırımlarında azalmalar ya da tüketici fiyatlarında artmalar olacaktır. Bu tür faaliyetler işletmelerin gelirlerinin önemli ölçüde azalmasını sağlayacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz ölçüde etkileyecektir. Bunun sonucunda da yine toplum zarar görecektir (Eşmen, 2005).

1776 yılında Adam Smith'in ortaya koymuş olduğu, kar maksimizasyonu ve görünmez elin piyasayı düzenlemesi ilkelerinin ünlü iktisatçı Milton Friedman tarafından biraz daha geliştirilerek benimsendiği görülmektedir. Friedman, 1970 yılında yazmış olduğu "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu Karını Arttırmaktadır-The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" adlı makalesinde, işletmelerin sorumluluklarından değil insanların sorumluluklarından bahsedebileceği üzerinde durmuş ve işletme yöneticilerinin asıl sorumluluklarının işletmeye sermaye koymuş olan ortaklara karşı işletme karının artırılmasından ibaret olduğunu iddia etmiştir. Friedman tarafından savunulan görüşe göre işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır: Oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı arttırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir. Friedman'a göre işletmenin hedefi karın ya da pazar değerinin maksimum düzeyde artırılmasıdır. İşletme yöneticisinin sosyal sorumluluğu da çalışanların değil pay sahiplerinin çıkarlarına göre hareket etmekle sınırlıdır. Yöneticiler bu şekilde hareket ederek pazar değerini yükseltecek, rekabeti geliştirecek ve bu yolla toplumsal refahı arttırmaya katkıda bulunmuş olacaktır. Böylece serbest pazarda pazar değerinin geliştirilmesiyle işletme çalışanlarına karşı olan sosyal sorumluluklarını da aslında yerine getirmiş olmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluklarıyla ilgili Friedman yaklaşımı Şekil 1'de gösterilmiştir (Torlak, 2003).



(Kaynak: Torlak, 2003)

Şekil 1- Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı

Geleneksel sosyal sorumluluk yaklaşımı savunucuları, kar sağlamanın ve yasalara uymanın dışında, bir işletmenin toplumsal problemlerin çözümüne aktif

olarak katılmasına yönelik bir karşı tutum sergilerler. Bu anlamda daha geniş bir sosyal sorumluluk perspektifinin aleyhinde görüşler ileri sürerler. Bu görüşleri Eren aşağıdaki şekilde özetlemiştir (Eren, 2002):

- İşletmeler sosyal sorunlarla etkin bir şekilde ilgilenme yeteneğine sahip değillerdir. Bu alanda çalışabilecek sosyal yeteneklere sahip uzmanları yoktur.
- İşletmelerin sosyal sorunlarla ilgilenmesi onları asıl amaçları olan üretkenlik ve kar artışından alıkoyar ve dolayısıyla toplumun da ekonomik ve sosyal açıdan geri kalması söz konusudur.
- İşletmelerin doğrudan sorumlu olmadıkları bir alandan sorumlu tutulması doğru bir yaklaşım değildir.
- Sosyal sorumluluklar sadece işletmeleri değil, tüm toplumu ilgilendirir. Devletin, kamu kuruluşlarının ve sosyal amaçlarla kurulmuş kurumların asıl görevini işletmelere yüklemek insafsızlık olacaktır.

### **1.5.2. Çağdaş Sosyal Sorumluluk Yaklaşımı**

Bu görüşü savunanlar işletmenin amaçlarının sadece kar elde etmek olmadığı, aynı zamanda toplum refahını korumak ve geliştirmek olduğunu savunurlar. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan çevre problemleri, ekonomik ve politik rahatsızlıklar gibi beşeri ve sosyal sorunlar, işletmelerin daha fazla sosyal sorumluluk taşımaları gerçeğini ortaya koymuştur. Yeni bir toplum yapısıyla yeni sorunlar ortaya çıkmaya başlamış ve klasik yaklaşım yetersiz kalmıştır (Dinçer, 1995).

İşletmeler sosyal yaşamın bütünleşmiş bir parçasıdır. Bu sebepten dolayı işletmeler, toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmalı ve sosyal sorumluluklarının gerektiğini yerine getirmelidir. İşletmelerin çevre etkisiyle etkileşim biçimi işletmenin sosyal sorumluluklarının farkında olup olmadıkları açısından ipuçları verir (Torlak, 2003).

Çağdaş sosyal sorumluluk yaklaşımının temelinde, toplumda bir güç sahibi olan ve bu gücüyle toplumu etkileme potansiyeli taşıyan işletmelerin, kar sağlamanın ötesinde de birtakım amaçları olması gerektiği yatmaktadır.

Buna göre işletmeler, içinde faaliyet gösterdikleri toplumun sorunlarına

duyarsız kalamazlar ve kendileri de toplumsal bir sorunun nedeni olmamalıdır. Bu yaklaşımın, gelişen teknolojiyle beraber yoğun bir şekilde ortaya çıkan çevre kirliliği sorununa karşı insanların artan tepkilerine ve yükselen tüketicilik hareketine paralel bir gelişme gösterdiği açıktır. İşletmeler sosyal sorumluluk eylemlerinde ister doğrudan kar beklentisiyle hareket etmiş olsunlar, ister bu amacı ikinci plana atmış olsunlar unutulmaması gereken bir gerçek vardır ki, o da işletmelerin topluma ait kaynakları kullanarak faaliyetlerini sürdürebilmeleridir. Bu bağlamda, toplum kendi kaynaklarını, işletmelere kendi misyonlarını gerçekleştirmeleri için emanet olarak vermekte, tecrübeli ve akıllı bir vekil olarak onlardan bu kaynakları yönetmelerini beklemekte ve istemektedir. İşletmeler toplumun yararına faaliyet gösterecek şekilde hareket ederlerse, o zaman toplum da onların faaliyette bulunmalarına izin verebilir. Davis bu yaklaşımını “sosyal izin teorisi” olarak adlandırmaktadır (Özgener, 2000).

İşletmelerin kendi içlerinde ve sektörde ahlaki bir düzenin oluşturulması gerektiğini savunan sosyal sorumluluk yaklaşımının lehinde olan görüşler Eren aşağıdaki şekilde özetlemektedir (Eren, 2002):

- İşletmeler toplumsal ihtiyaçları karşılayan ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri gelişen sosyal beklentilere de daha fazla ilgi göstermelerini zorunlu hale getirmektedir.
- İşletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi iyileştirmesi, hayat standardının geliştirilmesine katkıda bulunma, toplumla olan ilişkilerin gelişmesine neden olacaktır.
- İşletmelerin sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri toplumdaki imajlarının yükseltilmesini sağlayabilir.
- İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışıyla hareket etmeleri aşırı devlet müdahaleleri ve düzenlemeleri ile karşılaşılmasının önüne geçilmesine neden olabilir.
- Toplumda değişen sosyal ve kültürel normlara göre hareket etmek, işletmeler açısından gerekli ve hatta zorunlu bir hale gelmektedir.
- İşletmeler zamanla büyüyen güçlerini dengeleyecek, toplumsal sorunlara katkı sağlayacak sorumlulukları yerine getirmesi gerekir.
- İşletmeler aynı zamanda toplumsal sorunların çözümünde kullanılacak kaynaklara da sahiptir.

Her iki yaklaşımda dikkatlice incelendiği zaman en önemli öğenin insan faktörü olduğu gözlemlenmektedir. İşletmeler tarafından insan öğesinin hedef ve politikaların başlangıç değeri olarak yer alırsa sosyal sorumluluk kavramı da kısa sürede çağdaş dünyada anlamını bulmuş olacaktır.

## **1.6. SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI**

Sosyal sorumluluk alanlarının tanımlanması, işletmenin çevresindeki sosyal sorunları fark edebilmesi, sorunların çözümünde elindeki kaynakları doğru ve yerinde kullanabilmesi açısından önemlidir. İşletmelerin alakalı oldukları birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Bunlar, sosyal sorumlulukların kısıtlarını ya da kapsam ve konularını oluşturmaktadır (Eren, 2002).

### **1.6.1. İşletme İçi Sosyal Sorumluluk**

İşletme içi sosyal sorumluluk, sermaye sahiplerine karşı sosyal sorumluluk ve çalışanlara karşı sosyal sorumluluk olmak üzere iki kısımda ele alınır.

#### **1.6.1.1. İşletmelerin Sermaye Sahiplerine Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmeler belirli bir işletme sermayesi ile kurulurlar, bu sermayeyi işletmeyi kuran adına işletme sahipleri dediğimiz kişiler sağlarlar. Bu sermaye haklarından dolayı onların işletme üzerinde tasarruf yetkileri vardır. İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında sermaye sahiplerine yani yatırımcılara karşı sorumlulukları yer almaktadır. İşletmenin kurulması ve geliştirilmesinde paya sahip olan yatırımcılar, bunun karşılığında bir gelir elde etmek isterler. Bu gelir işletmelerin üretim ve satışları sonucu elde edeceği kar ile sağlanacaktır. Örgütlerin, hissedarlarına karşı ahlaki yükümlülükleri açık şekilde tanımlamışlardır. Bu ahlaki yükümlülükler, sadece kısa dönemli değil aynı zamanda uzun dönemli iyi bir performans sergilemeye çalışmak ve mal sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmeyi içermektedir (Travenigo ve Nelson, 2004). Bu durum aynı zamanda, şirketin gelecekteki varlığını tehlikeye atabilecek kısa dönemli kararlar almamak ve örgütü iş hayatının dışında tutacak uygulamalarda bulunmamak anlamındadır. Sermaye sahiplerinin temel hakları şunlardır (Arslan, 2001);

- Dağıtıldığında kar payı almak
- Sermaye artırımında rüçhan hakkını kullanmak
- Genel kurulda yönetimi belirlemek ve gündemdeki diğer konularda oy kullanmak
- İşletme faaliyetlerine ilişkin yıllık almak
- Sahip olduğu hisseleri başkalarına satabilmek

Hissedar ve sermaye sahipleri, almayı bekledikleri kar payı nedeniyle sermaye artırımını yönünde karar alınabilmesi için baskılarda bulunabilmektedirler. İşletme bu durumda sermayesini en akılcı şekilde arttıracak yatırımlara girebilmeli, ayrıca adil olmayan şekilde kar elde etme gibi topluma ters düşecek davranışlardan çekinmelidir. Hissedar ve sermaye sahiplerine elde edilen kardan pay dağıtılmasında adalet ilkesine bağlı kalınması ana noktadır. Bununla birlikte kar payı dağıtımında genel kural kar payının kardan dağıtılabileceğidir. Bir başka deyişle, şirketler kar etmedikçe ya da geçen yıllardan devreden karları olmadığında kar payı dağıtamazlar. Burada amaç üçüncü kişileri korumaktır. Aksi halde işletme sahipleri kar payı dağıtımını adı altında sermayelerini işten çekerek iyi niyet sahibi üçüncü kişileri zarara sokma yoluna gidebilirler (Karancı, 1995).

Kısa ya da uzun vadede ortaklarına tatmin edici gelir sağlayamayan işletmeden pay sahipleri paylarını geri çekeceklerinden üretimin temel faktörü sermayeden işletme yoksun kalır. Sermaye sahiplerine karşı sorumluluğun yerine getirilmesinde ise muhasebenin önemli bir rolü vardır (Tenekecioglu, 1977). Bu nedenle, muhasebecinin sosyal sorumluluğu, ekonomik ve sosyal içerikli eylemlerle ilgili bilgilerin, en uygun muhasebe yöntemlerini kullanarak sermaye sahiplerine iletilmesidir (İşseveroglu, 2001).

Hissedarların bilgi alma hakkı olduğundan, kar-zarar hesabı, bilanço, yıllık rapor, safi kazancın nasıl dağıtılacağı konusundaki teklifler hakkında bilgi almaya ya da şüpheli gördükleri noktalara dikkat çekmeye ve gerekli açıklamayı istemeye yetkileri vardır. Bu nedenle, işletmelerin –özellikle hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin- mali durumları hakkında ilgililere bilgi ulaşımını sağlayan finansal tablolardan beklenen faydaların sağlanabilmesi için muhasebe ilkelerine uygun olarak işlemlerini gerçekleştirmesi gerekir. Böylece doğru, tam ve anlaşılır bilgiler finansal bilgi kullanıcılarına yansıtılabilir (Eşmen, 2005). Bowie'ye göre işletmelerin sermaye sahiplerine yönelik üç temel sorumluluğu vardır (Bölüktepe, 2001) Bunlar;



- İtaat etme sorumluluğu: yönetimin hissedarların mantıklı olan tüm emirlerini olanaklar dâhilinde yerine getirmeye çalışmasıdır.
- Bağlılık sorumluluğu: yönetimin, hissedarları bilgilendirmede açık ve dürüst davranması, kendi kişisel çıkarlarının söz konusu olduğu durumlarda, ahlaki ikilemlerden kaçınarak, hissedarlara yönelik sözlerini yerine getirmesidir.
- Gizlilik sorumluluğu: yönetim, işletmeye ait ticari sırları, gizli bilgileri özenle korumak zorundadır. Yöneticiler, bir takım kişisel çıkarlar sağlamak amacıyla, bu bilgileri dışarıya sızdıramazlar.

Yukarıda sayılan maddeler ışığında işletmelerin sermaye sahiplerine karşı sosyal sorumlulukları önemli bir alan olsa da sosyal sorumluluklar bir bütün olarak incelenmeli, işletmenin tüm paydaşlarının bundan yararlanması sağlanmalıdır. Bu noktada sermaye sahiplerine daha çok görev düşmektedir. Nitekim “çağdaş işletmecilik ve sosyal devlet anlayışına göre; bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve anamal, sadece o bireyin değil toplumun malıdır (Halıcı, 2001). Öyleyse, birey bunu, kendi yararına olduğu kadar toplumun yararına da kullanmak yükümlülüğündedir; onu harcayamaz, toplumun genel çıkarına aykırı amaçlar için kullanamaz. Böylece işletme yöneticileri sermayenin kullanımında birer emanetçi sıfatıyla ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme durumundadırlar”. Bu da tek yönlü olmayan, kapsamlı bir sosyal sorumluluk anlayışının ön koşuludur.

#### **1.6.1.2. İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İnsan gücünden maksimum verim elde etmeyi amaçlayan işletme, aynı zamanda çalışanlara maksimum katkı sağlamak durumundadır. Ancak işletme her çalışanın beklentilerini karşılayamaz. Önemli olan, bütün isteklerini karşılamak değil, çalışanın gereksinimleri ile işin gerekleri arasında bir denge sağlamaktır (Sönmez, 2000). Şirketler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Şirketin faaliyetlerinden doğrudan etkilenen en önemli kesimlerinden biri çalışandır. Şirketin temel kaynaklarından biri olan insan, sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk etapta göz önünde bulundurulması gereken boyutudur. Günümüzde değerler ve talepler giderek değişmekte, çalışanlar sadece ekonomik değerlerle tatmin olmamakta, manevi tatmin, kendini geliştirme ve kendisine ve çevresine ayırabilecekleri zaman açısından çalışma hayatını değerlendirmektedirler. Çalışanların verimli bir şekilde çalışması isteniyorsa, onların motivasyonu giderek önem kazanmaktadır. İşletmeler

çalışanlarına iş güvenliği, ücret, iş garantisi ve sosyal güvenceler sağlamalıdır. Bir başka ifadeyle, onları motive edebilmek için temel fizyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra güvenlik, sevgi ve ait olma, değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini de tatmin etmeye çalışmalıdırlar (Özgener, 2000). İş yerlerinde iş güvenliğini sağlamak, çalışanların kişiliklerine saygı duymak, terfilerinde adaletli davranmak, çalışma şartlarını insani düzeyde tutmak, fazla mesaiyi isteğe bağlı kılmak ve mesai ücretini karşılıklı rızaya göre belirlemek, sendikalaşmaya izin vermek ve ücretlerde geçim standartlarını dikkate almak, isteklendirme sağlayıcı uygulamalara açık olmak, özellikle bayanlarda özel durumları dikkate almak, kişisel özelliklerine göre iş dağılımı yapmak yani kişisel yetenekleri iş veriminin artması için kullanmak, bu sayede kişinin işten zevk almasını sağlamak, çalışanların çocukları için anaokulu gibi sosyal kurumlar açmak, işe gidiş-gelişlerde servis hizmeti sağlamak, bayramlarda ve özel günlerde mümkünse ekstra hizmetlerde bulunmak, yatay ve dikey iletişimi kolaylaştırmak, çalışanların sosyal güvenlikleri açısından sigortalarını ihmal etmemek, yakınlarının ve kendilerinin ölümü halinde kurumsal destek vermek gibi sosyal sorumlulukları vardır (Metin, 2006).

Çalışanların sosyo-ekonomik gereksinimlerini karşılaması işletmelerin taşıdığı sosyal sorumluluklar arasında yer almaktadır. Günümüzde işletmelerin sahip olduğu en önemli üretim kaynağı insandır. İşletme, varlığını borçlu olduğu insanın kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001). Teknolojinin henüz gelişmediği, doğal kaynakların ve insan gücünün bol olduğu dönemlerde insanın önemi işletmelerde yeterli ölçüde kavranmamıştır. Ancak insan haklarının ve teknolojinin gelişimi ile yönetim biliminin de gelişmesi ve “kaliteli ürünler, ancak çalışanların mutlu olduğu çalışma koşullarında üretilebilir” düşüncesinin hâkim olması insana verilen önemi arttırmıştır. Bunun göstergesi ise, insanların gereksinimlerinin araştırılması ve bu gereksinimlerin giderilmeye çalışılmasıdır (Karaismailoğlu, 2006).

İşletmelerin çalışanlar başlığı sadece işletme içi kapsamında düşünülmemelidir. İşletmelerin personel alımı yaparken dikkat etmesi gereken sorumlulukları da vardır. Özellikle nüfusun artması işsizlik oranlarının yükselmesine neden olmaktadır. Öncelikle bu konu bir sosyal sorun olarak tehlike oluşturmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin sosyal sorumluluklarından bir diğeri ise çevresine istihdam olanağı sağlamasıdır. Bu sorumluluk, işletmelerin faaliyet gösterdiği toplumda

istihdam olanakları yaratıp işsizlik sorununun çözümüne katkıda bulunmak olarak ifade edilebilir. Ayrıca işe almada, cinsiyet, ırk, özürllük, tutukluluk hali ya da sosyal sınıf farkı gözetmeme sosyal sorumluluğun diğer boyutlarını ifade etmektedir (Eren, 2000). Burada bir örnek verecek olursak; Batı ülkelerinde en sık rastlanan sorun işe elaman alınırken etnik azınlıklara ayrımcılık uygulanmasıdır. Örneğin ABD’de beyazlar genellikle zencilere karşı ayrımcılık yaptıkları için “Eşit Fırsatlar Yasası” adıyla bilinen bir federal yasa işletmelere belli oranda zenci, kadın ya da etnik azınlık çalıştırma yükümlülüğü getirmektedir (Arslan, 2001). Ülkemizde ise işe almalarda en sık rastlanan ahlaki sorun torpil ve kayırmacılıktır. Sevinerek belirtmek gerekir ki ülkemizde ise almalarda hem kamu hem de özel sektörde etnik ayrımcılığa rastlanmamaktadır ya da bu çok önemsizdir. Ancak hemşehrilere öncelik tanımak, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı yapmak, sıkça rastlanan uygulamalardır (Arslan, 2001).

İş yerinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işle çalışanların uyumlu olarak tatmin duygusuna erişmesine olanak verir. Bu amaçla iş yerinde iş yeri hekimi, psikolog, sosyal psikolog ve davranış bilimleri uzmanlarının istihdam edilmeleri iş verimini artıracak, yönetimin de işini kolaylaştıracaktır. Yönetimin her konuyu bilmesi mümkün olmadığından bu uzmanlar yöneticinin danışmanları olarak vazife göreceklerdir (Metin, 2006).

Çalışana karşı sorumlulukları maliyet olarak değerlendiren yönetim ve iş anlayışı, insana dayalı rekabet taktiğini benimsemeye başlamıştır. Sosyal sorumlulukların ihlali durumunda ise, söz konusu işletmeler yüksek tazminatlar, kamuoyu desteğinin çekilmesi ve pazar kaybı gibi ekonomik ve sosyal yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadır (Özgener, 2000). İş ile düzenin sağlama yollarından biri oryantasyondur. Oryantasyon, işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren çalışanlara işe başlama öncesi ya da işe girilen günlerde uygulanan eğitim çabalarıdır. İşe alıştırmaya, yeni çalışanın işe ve işletmeye alışmasını sağlayacak önemli bir adımdır. Bu anlamda yeni çalışana işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini düzenli bir program çerçevesinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek ya da onu işine alıştırmak, yerine getirilmesi gereken önemli bir görevdir. İşletmelerin bu işlevlerini yerine getirmemesi çalışanın sistemle ters düşmesine neden olacaktır. Yeni çalışanların işe alıştırmalarının belli bir program çerçevesinde yapılması, karışıklıkların ortaya çıkmasını önlemesi yanında programın gayelerine ulaşmasına

da yardımcı olur. İşletmelerin çalışanlara karşı sorumlulukları şu şekilde incelenebilir:

- Yeni çalışana karşılamaya hazırlanmak
- Onun yaş, cinsiyet, deneyim, öğretim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkında bilgileri gözden geçirmek
- Görev tanımlarını hazır bulundurmak
- İş yerini, araç ve gereçleri düzenlemek
- Yeni çalışana karşılamak
- Yeni çalışana karşı gerçek ilgi göstermek
- İşletmeyle ilgili bilgi vermek
- İşletmenin ana gayelerini ve felsefesini anlatmak
- Politikalarını açıklamak
- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vermek
- Yeni çalışanın çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak
- Birimde icra edilen görevleri anlatmak
- Çalışanın pozisyonunu belirtmek
- Kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini açıklamak
- Çalışma kurallarını bildirmek
- İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini belirtmek
- Dinlenme ve yemek saatlerini belirtmek
- İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını bildirmek
- İzin alma usulünü anlatmak
- Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetleri bildirmek
- Yeni çalışana iş arkadaşları ile tanıştırmak
- Yeni çalışana işini öğretmek
- Çalışanlara işin işlemlerini göstermek
- İş başarımını denemek
- Çalışanların çalışmasını izlemek ve hatalarını düzeltmek
- Yeni çalışanın gelişip gelişmediğini kontrol etmek (Sabuncuoğlu, 1997).

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Eğitim bir çalışanın isini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki çalışan performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ve eylemdir (Bingöl, 2003). İşletmelerde eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinmelerinin

belirlenmesi, öğreticilerin seçilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır (Prescott, 1974; Aldemir, 1996).

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesine göre, örgüt içinde verilecek eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, bu uygulamanın belirli kişilerin ya da güçlerin tekeline bırakılmaması gerekmektedir. Bu ilke ile eğitimin hukuki yönü ortaya konulmuş olunacak, örgüt içinde kişisel ayrıcalıklar ortadan kaldırılacak, örgüte ve kendisine faydalı olmak isteyen herkese eşit koşullar altında eğitim kapıları açılması sağlanacaktır (Sabuncuoğlu, 1994, Argon ve Eren, 2004). Yönetim ilkelerinden biri olan eşitlik ilkesinin belirttiği dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce vb. farklılıkların dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye ve gruba ayrımcılık yapılmaması, çalışanlara eğitim yoluyla kendilerini geliştirme imkanı verilirken de uygulanmalıdır. Oysa çoğu kez örgütlerde uygulanan eğitim, belirli kişilerin ya da grupların yeteneklerinin artırılması yönünde yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994; Argon ve Eren, 2004). Örneğin aile şirketlerinde, ileride yönetim kademesinde bulunacağı düşüncesiyle aileden olan kişilerin eğitim programlarına yönlendirildikleri görülmektedir. Bu ise çalışanlara örgüt içinde değerli olmadıkları izlenimi vererek motivasyonlarının azalmasına neden olur. Ayrıca ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar önceliğin başkalarına verileceği ve kendilerini geliştirme imkanlarının kısıtlanıyor olması örgüte bağlılığın azalmasına neden olur. Son olarak, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000). Çalışanlar, işletmenin planlı bir kariyer geliştirme programının olduğunu bilirlerse gelecekleri konusunda işletmeye güven duyarlar, başarılarının değerlendirildiğinin farkına varırlar.

İşletmenin personele karşı bir diğer sorumluluğu çalışma ortamının rahat bir hale getirilmesidir. Sağlık ve güvenlik bakımından tehlike taşımayan, temiz; gürültü, nem, toz, kimyasal kirlilik gibi tehlikelerin olmadığı bir iş ortamı sağlama işletmelerin personele karşı sorumluluğudur (Özkalp, 1998). Örneğin 1922'de Nike'nin Endonezyalı işçileri yoksulluk sınırının altındaki ücretlerle ve emniyetsiz tesislerde çalıştırarak sömürdüğü suçlamaları, Nike'ın bulunduğu yabancı ülkenin diğer spor ayakkabısı firmalarına göre en yüksek ve en iyi çalışma şartları sunduğu şeklindeki yetkili açıklamalarıyla da dinmemiş, zor durumdakileri istismar ettikleri gerekçesiyle şirket güç dönemler yaşamıştır. Aynı yıl Amerikan Wall-Mart'ın Banglades'te insanlık dışı tesislerde dokuz yaşındaki çocuklarla imalat yaptığı

kamuoyuna açıklanarak işletmelerin çalışanlarına olan sorumluluklarına dikkat çekilmiştir (Bayrak, 2001). Ancak yirminci yüzyılla birlikte sendikaların örgütlenme hakkını kazanmaları, hükümetlerin konu hakkındaki duyarlılıklarındaki artış, işverenlerin görüşlerine yansımış, birçok alandaki anlaşmazlık ve çıkar çatışması yerini sosyal sorumluluğa bırakmak zorunda kalmıştır. Çalışanın fiziksel ya da psikolojik yapısına etki edebilecek olumsuz durumların giderilmesini içeren bu sorumluluk türü aynı zamanda işletmelerin verimliliğinin artmasında da önemli bir etkidir ( Demirkan, 1991).

Çalışma hayatının daha verimli olmasını sağlayacak uygulamalardan bir diğeri ise yöneticilerin işyerindeki stresi azaltmaya çalışması olacaktır. Bilindiği gibi stres yaratan örgütsel etmenler, örgütsel politikalar (performans değerlendirmelerinin adaletsizliği ve keyfiligi, ücret eşitsizlikleri, esnek olmayan ve belirsiz kurallar, gerçekçi olmayan iş tanımları gibi), örgütsel yapıdan doğan etmenler (aşırı merkeziyetçilik, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı şekilcilik, bölümler arası bağlılık, komuta- kurmay çatışmaları gibi), fiziksel koşulların elverişsizliği ve bozuk iletişim, çelişkili amaçların varlığı, adil olmayan denetim sistemleri gibi süreçlerdir (Can, 2001). Görüldüğü gibi örgüt içindeki stresin önlenmesi sosyal sorumluluk anlayışının yerleşmesiyle daha kolay olacaktır.

### **1.6.2. İşletme Dışı Sosyal Sorumluluk**

İşletme dışı sosyal sorumluluk müşterilere karşı sosyal sorumluluk, tedarikçilere karşı sosyal sorumluluk, topluma karşı sosyal sorumluluk, çevreye karşı sosyal sorumluluk ve devlete karşı sosyal sorumluluk olmak üzere beş kısımda incelenir.

#### **1.6.2.1. Müşterilere Karşı Sosyal Sorumluluk**

Sosyal kapsamlı alan tüketicilerin ilgisini çekmektedir; sağlıklı, güvenli ürünler. Ürün güvenliği ve sağlığa uygunluğu; ürünü tanıtmak, onun hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünlerin hangi hammaddelerden yapıldığı, herhangi bir tehlike arz edip etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirme yazıları, kullanma kılavuzları ve etiketler hazırlamak, ürünün üzerine tutturmak ya da ambalajının içine koymak gerekmektedir (Eren, 2002). Sürekli gelişen yasalar,

tüketicilerin bilinçlenmesi, yeni yönetim yaklaşımlarının müşteri odaklı olması işletmelerin tüketicilere karşı sorumluluklarının gelişmesine sebep olmuştur. İşletmeler günümüz koşullarında, müşterisini tatmin edebilme becerisine sahip olduğu düzeyde rekabet ortamında başarıya ulaşma şansını elde edebilecektir. İşletmenin, müşterilerin beklenti ve isteklerini karşılamaya odaklanması, müşterinin ne beklediğini ve isteklerinin nasıl karşılanacağını bilmesi ve uygun fiyatla değer sunması sayesinde müşteri işletme ile ilişkili tutulabilecektir. Sonuçta müşteri odaklı işletme, satışlarını ve dolayısı ile karlılığını da artırabilecektir (Karaismailoğlu, 2006). Ürün ve hizmetin kaliteli olması, satış sonrası hizmetlerin sağlanması, fiyatların piyasa şartlarına göre belirlenmesi, hatalı malların hiçbir gerekçe sunulmadan geri alınması, paketlemede ve reklamlarda yanıltıcı bilgi verilmemesi, raf ömrü ve son kullanma tarihinin gerçekçi tespit edilmesi, sağlık koşullarına uygun üretim yapılması, kimyasal katkıların standartlara uygun yapılması, piyasada rakip firmaların zor duruma düşmesinden yararlanarak fiyatları artırma yoluna gidilmemesi başlıca müşteri sosyal sorumluluklarıdır. Ürün ve hizmetlerin müşterilere kaliteli ve güvenilir bir şekilde sunulması için o mal ve hizmet için kalite belgesinin alınması günümüz şartlarında artık kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca ithalatçı firmalar için, ithal edilen malın geçerli kalite belgesinin olup olmadığının araştırılması, kalite belgesi olmayan malın tüketiciye sunulmaması, müşteriye karşı sorumluluğun bir gereğidir (Metin, 2006).

Tüketicilerin bilgilendirileceği konular arasında, tüketicinin malları ne zaman ve nereden satın alacağı, malların kalitelerini nasıl saptayacağı ve fiyatları nasıl kıyaslayacağına, satın aldığı malların nasıl kullanılacağına ilişkin bilgiler yer almalıdır (Tokol, 1977; Odabaşı, 1988). Ürünler kalite kontrolden geçirildikten sonra işletme tarafından piyasaya sunulur. Bütün bunlara rağmen müşteri kendisine sunulan mal ya da hizmetten tatmin olmadığı takdirde şikayetini işletmeye bildirecektir. Bu şikayetler firmalara farklı yöntemlerle yapılacaktır. Yapılan tüketici şikayetlerine göre her kurumda farklı bir duyarlılık anlayışı söz konusudur. Bütün bu konular, tüketicilerin alış kararı vermeden önce, malı satın aldıktan sonra karşılaşılabileceği bilgi gereksimi ve sorunları ile ilgilidir. İşletmenin müşterilere karşı hassasiyeti ve sorumlulukları masraflı olacaktır, ancak pazar etkinliğini sağlayacak ve onun satış yükseltme çabalarına destek olacak bir sorumluluk konusu olabilir (Eren, 2002).

Sosyal sorumluluk taşıyan, müşterinin beklentilerine çabuk cevap verebilen, hatta bu beklentileri ondan önce sezerek kalite standartlarını yükselten daha fonksiyonel, daha gerçekçi kalite özelliklerine sahip ürün ve hizmetleri kullanıma sunan ve müşterinin, dolayısıyla toplumun beklentilerini karlılıktan daha fazla önemseyen işletmeler hem tüketicinin beğenisini kazanacak hem de satışlarını daha da arttırma imkânına sahip olabileceklerdir (Yenersoy, 1997). Burada önemli olan işletmelerin hizmet sunduğu tüketicilerine karşı sosyal sorumluluk davranışlarına daha çok önem vermeleridir.

### **1.6.2.2. Tedarikçilere Karşı Sosyal Sorumluluk**

Her işletme faaliyetlerini sürdürmek için tedarikçilere gereksinim duyar. Bir işletmenin sattığı malın üretimi için gerekli olan mal ve hizmetleri tedarik eden işletmeler pazarlama başarısı açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin tedarikçilerle olan ilişkilerinde çift taraflı bir sosyal sorumluluk söz konusudur (Bakırtaş, 2005).

Tedarikçilerle kurulacak iletişimde, doğru, dürüst, adaletli ve hoşgörüyü dayanmalıdır. İşletmelerin mali güçlerini kullanarak, tedarikçilerine fiyat açısından baskı yapmaları, ham madde satın almada satıcıların ya da satış elemanlarının rüşvet ya da karşılıklı rıza anlamında bir takım talepler istemesi ya da vermesi, yapılan anlaşmalara bağlı hareket edilmemesi, bir takım karteller kurarak tedarikçilerin varlıklarını tehlikeye atması ve örneğe ya da istenilen mala uygun teslimatların verilmemesi, gecikmesi tedarikçilerle ilişkilerdeki önemli etik problemlerdir (Aydemir, 2003).

### **1.6.2.3. Topluma Karşı Sosyal Sorumluluk**

Toplumun, eldeki mevcut kaynakların etkin kullanımının ötesine yayılan birçok sosyal gereksinimleri vardır. Bunun bir sonucu olarak, toplumun işletmelerden bazı talepleri vardır. Son yıllarda, hava ve su kirliliğinin kontrol altına alınması, kültürel aktiviteler, şehir gelişim planları, yerel sağlık programları, eğitim etkinlikleri gibi birçok istekler büyük fabrikatörlerden ilgililerce talep edilmektedir (Bartol ve Martin, 1994). İşletmelerin toplumsal sorumluluklarının yerine getirilmesinin en genel şekli, yerel ve ulusal yardım kuruluşları, vakıf, dernek gibi



organizasyonlar aracılığıyla bağışta bulunmaları ve eğitim, kültür, sanat, spor gibi etkinlikleri finanse etmeleridir. Her işletme gücü oranında toplumun sosyal sorunlarına karşı ilgili olmak ve katkıda bulunmak durumundadır. İşletmeler etkinlikte buldukları çevrede yaşayan toplumun eğitim, çevre, sağlık, spor ve kültürel değerlerinin korunması için yapılan faaliyetlerini desteklemeli, gelişimlerine katkıda bulunmalı, öğrencilere staj olanakları sağlamalı, çıraklık ve meslek edindirme kursları açarak istihdam konusunda destek vermelidir (Bayrak, 2001). Toplum sık sık işletmelerden taleplerde bulunduğu zaman, işletmeler de toplumdan değişik gereksinimlerinin karşılanmasını istemektedirler. Bu ihtiyaçlar; rahat taşıma (ulaşım) olanakları, eşit vergiler, polis, itfaiye, su, gaz, kanalizasyon, elektrik gibi devlet hizmetleri olarak görülmektedir (Bartol ve Martin,1994).

Bazı araştırmacılar, işletmelerin toplumun refah düzeyini yükseltmek için çalışmalar yürütmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadırlar. Hayır kurumlarına yardım etmek ya da bu doğrultuda kar amacı olmayan vakıflar ve birlikler kurmak, müzeleri, yerel radyo ve televizyonları desteklemek, halk sağlığına destek vermek ve eğitimin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yürütmek örnek olarak verilebilir. Ayrıca bazıları, işletmelerin dünyadaki politik eşitsizlikleri düzeltmek için çaba göstermeleri gerektiğini ya da en azından bu eşitsizliği desteklememelerinin önemi üzerinde durmaktadırlar (Griffin, 1993).

Ulusal seviyede sosyal sorumluluk anlayışına birçok örnek verilebilir. Özellikle birçok işletme, eğitim reformu için laboratuvar ve okul yapımı konusunda hassas davranmaktadır. Hükümetin eli yaklaşımında bahsedilen yasal düzenlemeler yüksek harcamaların vergi düzenlemelerinde bazı istisnalara yol açabileceğini de ifade etmektedir (Bartol ve Martin, 1994; Halıcı, 2001).

İşletmelerin, toplumla bütünleşme sürecinde sivil toplum örgütleriyle ilişkileri büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, söz konusu kuruluşlarla düzenli ve sağlıklı, dürüstlüğe, iyi niyete dayalı ilişkiler kurmak durumundadırlar. İşletmeler, söz konusu grupların sivil hareketlerine destek vermeli, toplumun sağlık ve refahının arttırılması için çaba göstermeli, eğitime, kültürel ve sanatsal faaliyetlere destek vermelidirler (Aydemir, 2003).

İşletme mevcut eğitim kuruluşlarından yetişmiş eleman sağlamak ya da kendi işgörenlerinin eğitilmesini gerçekleştirmek konusunda yararlanırken, aynı zamanda eğitim kuruluşları açmak, onlara yardımda bulunmak, çeşitli araştırma ve geliştirme çabalarını olanak tanımak gibi sorumluluklar da taşır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991). Örneğin Türkcell, "Türkiye'de nitelikli insan kaynağı oluşturulmasına katkıda bulunma" vizyonu ile "Kardelenler-Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesine destek vermektedir. 28 Ağustos 2000 tarihinde Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı, Türkcell ve Çağdaş Yasamı Destekleme Derneği tarafından düzenlenen bir basın toplantısıyla kamuoyuna duyurulan proje ile ailelerinin maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklara eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, meslek sahibi, ufku açık "birey"ler haline gelmeleri amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. (www.turkcell.com.tr) Ayrıca Koç Holding, Milli eğitim Bakanlığı ile "Mesleki Teknik eğitime Özendirme Programı" çalışmalarını yürütmekte, olanakları kısıtlı ilköğretim mezunu gençler arasında öğrenimlerine meslek liselerinde devam etmek isteyenlerin desteklenmesini amaçlamaktadır (Capital, 2006).

Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyen işletmeler, sosyal sorumluluğun bu şekliyle toplumda kendilerinin diğer işletmelerden farklı bir imaj sergiledikleri inancını taşımaktadırlar. Bugün işletmeler kültürel olayların desteklenmesini, toplumsal yaşamın kalitesini arttırmaya yönelik bir yatırım olarak görmektedirler. Örneğin Eczacıbaşı Topluluğu, İstanbul'a ve Türk insanına renk ve değer katan festivallere imza atan, İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı'nın organizasyonlarına destek vermektedir. İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin kurulmasında da katkıları bulunmaktadır (Capital, 2006) Kültür sanat dendiğinde ilk akla gelen kuruluşlardan olan Akbank, 1993 yılında kurduğu Akbank Sanat'la pek çok alanda sanatçılara katkıda bulunarak nitelikli eserleri izleyicilerle buluşturmaktadır. Akbank Oda Orkestrası, Akbank Caz Festivali, Akbank Kısa Film Festivali ise kuruluşun sanat alanında desteklediği diğer etkinliklerdir. Ayrıca P&G İpana, Yasar Gıda Grubu ise Pınar markasıyla özellikle çocukların kültür ve sanat alanında gelişmesine destek olmaktadır (Capital, 2006).

Sağlık alanında sosyal sorumluluk projelerinin güzel bir örneği olarak Avon şirketi verilebilir. Şirket, 1992'den beri özellikle "Meme Kanseri ile Mücadele Kampanyaları" kapsamında tüm dünyada 30'dan fazla ülkede topladığı fonlarla,

kadınların sağlık hizmetine erişmesine yardım ettiği ve tıbbi araştırmalara destek olduğu görülmüştür (Bakırtaş, 2005).

Metro Grup'un yetenekli gençleri spora kanalize ettiği sokak futbolu turnuvaları, Türkcell'in ücretsiz spor okulları ve Anadolu takımlarına verdiği destek, Ülker'in basketbol takımı ve basketbol okulu gibi Vestel de iyi bir kurumsal vatandaş olma hedefiyle 1 Mayıs 2004'ten bu yana "Vestel Türk Atletizminin Yanında" adlı bir sosyal sorumluluk projesini yürütmektedir (Capital, 2006).

#### **1.6.2.4. Çevreye Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmeler bir boşluk içerisinde var olmazlar. İşletmeler, kişiler gibi kendi toplumlarının birer üyesidirler ve parçası oldukları topluma büyük etkileri bulunmaktadır. Belki de bir işletmenin toplumu açık olarak etkileyeceği yollardan biri doğal çevreye yaklaşımıdır (Travenigo ve Nelson, 2004).

Günümüzde hangi tip işletme ya da yönetici olursa olsun çevre ile uyumu ve çevreden gelecek tepkilere karşı tedbirleri düşünmek ve ona göre hareket etmek zorundadır. Bu anlamda daha geniş kapsamlı düşünüp hareket etmeyi esas alan bir sosyal sorumluluk anlayışı ön plana çıkmıştır. İşletmeler üretim kaynaklarını hem kendilerinin ve toplumun faydasına en verimli bir şekilde kullanarak mal ve hizmet üretecekler, hem toplumun talep ve beklentilerini göz önüne alacaklar hem de sosyal problemlerin çözümüne bir kısım kaynaklarını tahsis ederek toplumda daha geniş alanda sosyal sorumluluk anlayışına sahip aktif bir rol üstleneceklerdir. İşletmeler doğal kaynakları kullanırken, onların korunması ve rasyonel kullanımı konusunda gerekli itina göstermelidir. Doğal dengeyi tahrip etmeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürmeli ve çevre kirliliği gibi ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önceden önlem almalıdır. Bu tarz düşünceler, işletmeleri ekonomik kuruluş olma anlayışından uzaklaştırıp sosyal bir kuruluş sıfatına sokmaktadır (Ataç, 1982).

İşletmeler mal ve hizmet üretimi sonucunda havaya zehirli maddeler ile boğucu gazlar vermekte oksijen oranını bozmaktadırlar. Diğer bir husus, zararlı sıvı maddelerin dere, göl ve denizlere verilmesi sonucunda hem bu sular insanlar tarafından hiç kullanılmayan hale gelmekte, hem de buralarda yaşayan balıklar ve diğer yararlı canlılar yok olmaktadır. Toprakta kirlenmekte ve bozulmaktadır. Katı

maddelerde kullanılan ürünlerin ambalajı ya da artıklarıyla bozulan toprağın üstelik kirlenmiş ve zehirli maddeler içeren sularla sulandığı takdirde, humus tabakası bozulmakta, verimliliği azalmakta ve hatta ortadan kalkmaktadır (Eren, 2001).

Tüm bu tehlikelere rağmen, doğal kaynakların tükenmesi konusunda kamuoyu duyarlılığı yeni yeni oluşmaktadır. Bu noktada işletmelerin çevreye karşı sosyal sorumluluklarını ikiye ayırarak incelemek gerekmektedir. Bunlardan birincisi, çevrenin korunması ve bu konuda alınacak önlemlerin belirlenmesi, ikincisi de kirlenmesinin önlenmesidir.

**Çevrenin Korunması Önlemleri:** Koruma, üretim kaynağı rezervuarlarının akılcı olarak kullanımı şeklinde tanımlanabilir. Toplum, aşırı biçimde kullanılmakta olan kaynakların tükenmesi ya da yetersiz kalmasıyla karşı karşıya gelmeye başlamıştır (Şahin, 1984). Bu kaynaklar, kömür, su, petrol ve yerine yeni ağaçlar dikilmediği sürece ormanlar olmaktadır. İşletmeler, ilerde daha büyük problemler yaratabilecek bu tükenmenin önlemlerini sosyal sorumlulukları çerçevesinde almalıdırlar.

**Çevre Kirlenmesinin Önlenmesi:** Sanayileşme ile birlikte ortaya çıkan önemli sorunlardan biri de çevre kirlenmesidir. Genellikle, endüstri ve üretim artıklarının akarsulara ve denizlere dökülmesi ve bu konularda önleyici tedbirlerin alınmamasıyla ortaya çıkan sorun her geçen gün daha geniş alanları tehdit etmeye devam etmektedir (Tenekecioğlu, 1977).

İşletmelerin çevreye zarar verecek uygulamalar içinde bulunmasının önceki yıllara göre toplumun tepkisini daha çok çektiği daha önce belirtilmiştir. Bunun yanında çevre dostu politikalarıyla ön plana çıkan işletmeler daha çok takdir edilmektedir. Günümüzde işletmeler, çevresel etik söylem ve eylemleriyle, medyanın ilgisinin çekebilme, toplum üzerinde olumlu imaj yaratabilmekte ve itibar sağlayabilmektedir. Kamuoyu önündeki imajı ile işletmenin değişik kesimlerle daha ileri ilişkiler kurması, reklâm ya da benzeri kampanyalarla sağlanacak etkilerden daha kalıcı etkiler bırakabilmektedir (Tek ve Reyhanoğlu, 2004).

### **1.6.2.5. Devlete Karşı Sosyal Sorumluluk**

İşletmelerin faaliyette buldukları bölgede ya da ülkede devlet kurumları tarafından belirlenen yasa ve yaptırımlara uyma yükümlülüğü bulunmaktadır. Hükümet kurumları, sektörlerdeki ilişkileri ve uygulamaları düzenlemek, yeni yatırımları desteklemek, ulusal ya da uluslararası ticareti korumak amacıyla bir takım yasa ve yaptırımlar oluşturmaktadırlar. Bu kapsamda işletmeler, söz konusu yasalara uymakla yükümlüdürler. Ancak bu yasalar esnek ya da aralıklı olabilmektedir. İşletmeler söz konusu açıklıklardan yararlanıp ülke ve bölge ekonomisini sarsacak faaliyetlerde bulunmamalıdır. İşletmeler kurdukları lobiler ile mali güçlerini kullanarak yasaları değiştirme ya da esnetme gibi yöntemler seçmemelidirler. İşletmeler ülke bütünlüğünü sarsacak politik eylemlere girmemeli, politik grupları desteklememeli, yaslara uygu davranmalıdırlar (Aydemir, 2003).

İşletmelerin faaliyetlerinin birçoğunu geliştirirken kamu çevresiyle yakın ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkilerin basında vergi ilişkileri gelmektedir. Devlet kendi organları aracılığı ile belli dönemlerin sonunda işletmelerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır. İşletmeler her zaman istekli olmasa da devlete vergi vermek zorundadırlar. Bu bir ulusal ve toplumsal görevdir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991)

## **1.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞINA İLİŞKİN STANDARTLARIN GELİŞİMİ**

### **1.7.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Carroll'a göre 1950'lerde konuyla ilgili resmi literatür geliştirilmeye başlanmıştır. 1960 ve 1970'lerde kurumsal sosyal sorumluluk tanımı, genişlemeye ve hızla çoğalmaya başlamıştır. Ampirik araştırmalar ve alternatif konular, örneğin kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş teorisi, 1980'lerde ortaya atılmıştır. Bu konudaki araştırmaların artmasıyla birlikte, 1960'larda iş etiği üzerine çalışılmaya başlandı ve 1970'lerde çalışma alanı haline gelmiştir (Fisher, 2004).

Kurumsal sosyal sorumluluk, en geniş tanımıyla kuruluşların karar vermeden önce kamu üzerinde yapacağı etkinin ayrıntılı bir biçimde düşünülmesi olarak özetlenmektedir. Kuruluşun kendi çıkarları ile birlikte toplumun çıkarlarını dikkate

alması, temel görevleri dışında toplumsal sorunlarla da ilgilenmesi, atacağı adımların doğuracağı sonuçları önceden öngörülmemesi sorumlu davranışın temelini oluşturmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir şirketin topluma karşı göstermiş olduğu etik davranışlardır. Bu da yönetimin sermaye sahipleri dışındaki toplum kesiminin çıkarlarının da göz önünde bulundurulduğu anlamına gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmiş bir küresel tanımı mevcut değildir. Kurumsal sosyal sorumluluk, bir şirketin içinde bulunduğu toplumun yasal ve sosyal zorunluluklarıyla ilişkileri ve bu zorunluluklara karşı sorumluluğu olarak da tanımlanabilir.

1998 yılında Dünya İş Konseyi üyeleri Hollanda'da bir araya gelerek sürdürülebilir gelişme için kurumsal sosyal sorumluluk tanımı yapmışlardır. Bu tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk, bir kurumun etik davranmaya gösterdiği sürekli bağlılık ve çalışanlarının ve ailelerinin yanı sıra toplumun tüm kesimlerinin yaşam kalitesini iyileştirecek şekilde ekonomik gelişmeye yaptığı süreklilik gösteren katkıdır (Zoroğlu, 2001).

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirket operasyonlarının tüm ilgili taraflara karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığını ölçmeleri ve çıkan olumsuz sonuçlara göre ortaya çıkan etkilerin ortadan kaldırılması ve toplumun refahını artması ve gelişmesi için çalışmalar yapması olarak tanımlanabilir (Loew, 2004).

Kurumsal sosyal sorumluluk, hiçbir yasal zorunluluğu bulunmamakla birlikte tamamen gönüllülük esasına dayanır. Sosyal ve çevresel fonların önem kazanmasıyla birlikte birçok şirket, yatırımcıların karar vermesine yardımcı olmak amacı çevre ve sosyal konular ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlamaktadır. Raporlama ile ilgili herhangi bir standart ya da karşılaştırma olanağı olmaması nedeniyle, raporlar şirketlerin mevcut durumlarından ziyade çevresel konuları ele almaktadır. Bu nedenle raporlama standardı ya da rehberleri olmadan hazırlanan raporlar şirketler tarafından sadece pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır (Tschopp, 2005). Ancak 2002 Wilton Park Konferansında yapılan görüşmelere göre AB ülkelerinde kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülükten çıkarılıp yasalar ile zorunluluk getirilerek şirketlerin yıllık raporlarına "kurumsal sosyal sorumluluk" raporu eklenmesi uygulamasının başlaması beklenmektedir

(TESEV, 2003). Ancak şirketler açısından halen böyle bir zorunluluk bulunmamaktadır.

90' lı yılların sonlarına doğru özellikle büyük şirketler olmak üzere, birçok şirketin kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önem artmaktadır. Örneğin, Giving USA'nın yaptığı bir araştırmaya göre, ABD şirketlerinin yaptığı hayır işleri ve bağışlar 1999 yılında 9,2 milyar dolar iken bu rakam 2004 yılında 12 milyar dolara yükselmiştir. KPMG'nin 2005 yılı Uluslar arası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlama Araştırması sonuçlarına göre 1999'da Fortune Global 250 listesinde yer alan şirketlerin sadece %35'i sosyal sorumluluk raporu yayınlarken, 2005 yılında bu oran %52'ye çıkmıştır (Büyük, 2006).

Sosyal fayda sağlamak şirketlerin önemli sosyal sorumluluklarından bir tanesidir. Sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilen davranış ve faaliyetler kişisel ve kültürel değerler olarak toplumdan topluma, kültürden kültüre ve pazar bölümlerine göre değişmektedir (Miles, Munilla, 2000). Philip Kotler ve Nancy Lee tarafından 2005 yılında yayınlanan "Corporate Social Responsibility: Doing The Most Good of Your Company and Your Cause" (Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Hedefleriniz ve Şirket için En İyisini Yapmak) kitaplarında şirketlerin bu alanda başarıya ulaşabilmek için 6 farklı yöntemden bahsetmektedirler. Bunlar nakit yardımı yapmak, sosyal konularda bilinçlendirmeye yönelik kampanyaları desteklemek, bilgisayar- yazıcı gibi ekipmanlar bağışlamak, teknik deneyimlerini ücretsiz bağışlamak, sponsorluklar yoluyla sosyal konulara destek vermek, sosyal sorumluluk bilinciyle iş geliştirmek gibi konulardır (Büyük,2006).

Capital Dergisi tarafından yapılan sosyal sorumluluk araştırmasına göre, Kurumsal Sosyal Sorumlulukta, 2005'in en başarılı şirketleri sıralamasında Sabancı Holding, Koç Holding, Türkcell, Arçelik, Eczacıbaşı Grubu, Ülker, Sanko Holding, Vestel, Beko, Efes Pilsen/ Zorlu Holding, Doğan Holding, Merinos, Coca- Cola, Doğu Holding, Bosch/ Avea yer almaktadır (Büyük, 2006).

## 1.7.2. Sosyal Sorumluluk ile İlgili Standartlar

### 1.7.2.1. SAI ve SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

Merkezi Manhattan, Newyork'ta bulunan SAI, (Social Accountibility International) Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü, önceki ismiyle CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü, çalışma ortamlarının ve şartlarının iyileştirilmesi ve bunlar ile ilgili olarak gönüllülük esasına bağlı dış taraflarca denetlenebilir bir standart geliştirme, uygulama ve gözetme amacıyla kurulmuş, kar amacı olmayan bir kuruluştur (SAI, 2006; Rohitratana, 2002). Ayrıca, CEPAA ve CEP (Ekonomik Öncelikler Konseyi) 1975 yılından itibaren şirketleri sosyal ve çevresel yönden değerlendirmektedir.

Günümüzde, artan tüketici duyarlılığında gelişen iletişim teknolojilerinin önemi büyüktür. Tüketicilerin haber alma kaynakları farklılaşmış, kendi yaşadıkları coğrafya dışında yaşananlar olaylardan internet yoluyla çok kısa bir zamanda bilgileri olabilmektedir. Kısalan mesafelere karşın tüketicinin ve sivil toplum örgütlerinin işletmelerden beklentileri artmış bunun sonucunda sosyal sorumluluk kavramı önem kazanmaya başlamıştır. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı da, önem kazanmaya başlayan 'sosyal sorumluluk' düşüncesinin bir uzantısıdır.

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, Avon Cosmetics, Toys 'R' Us (ABD), Sainsbury (İngiltere) ve Otto Versand (Almanya) gibi işletmelerin yanı sıra, çeşitli insan hakları grupları, Çalışan sendikaları ve KPMG-Peat Marwich ve SGS-ICS gibi muhasebe şirketlerinin de desteğine sahip bulunmaktadır (Bernstein, 1997). Standardın ilk ve bugüne kadar olan tek revizyonu 2001 yılında gerçekleştirilmiştir (Gordon, 2001). Ayrıca SA 8000 standardı ilk tedarikçi değerlendirme standardıdır.



SA 8000 ve ISO standartları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. ISO standartları kalite yönetim sistemi ve çevre yönetim sistemi için süreç tabanlı, hizmet ve üretim sektörlerinin her ikisinde de uygulanabilmektedir. SA 8000 standardı ise daha az süreç tabanlı, daha fazla kuralcı ve sonuç odaklıdır (Gobbels, Jonker; 2003). SA 8000 üretim sektörü ile daha fazla ilgilidir ve denetimleri ISO 9001 ve ISO 14001'de olduğu gibi sadece süreç yerinde değil, aynı zamanda Çalışanlar, pay sahipleri ve ilgili diğer taraflar ile görüşmeleri ve çalışma ortamı dışında gerekli olan yerlerin ziyaretlerini de kapsar (Miles, Munilla; 2004).

SA 8000 Standardı, dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm standardın "amaç ve kapsam"ını tanımlamakta, ikinci bölümde, bir işletmenin belge almaya hak kazanabilmesi için standarda ek olarak uymak zorunda olduğu yerel yasaları, UÇÖ'nün temel düzenlemelerini ve Birleşmiş Milletler Anayasasını belirtmekte; üçüncü bölüm, standartla ilgili "işletme", "tedarikçi", "çocuk Çalışan" ve "zorla çalıştırılan Çalışan" gibi kavramları tanımlamakta, son bölüm ise, işletmenin yönetim sistemini uygularken ve belge alırken uymak zorunda olduğu genel koşulları açıklamaktadır (Export Today 1998).

Standardın getirdiği koşullar özetle aşağıdaki gibidir; (Punter ve Gagneux, 1998)

- Çocuk İşçi: 15 yaş altında işçi çalıştırılmaz.
- Zorla Çalıştırma: Zorunlu çalıştırma yoktur, buna mahkum, borç karşılığı çalıştırma ve kölelik de dahildir, çalışanların kimlikleri ya da belli bir depoziti işletmeye bırakması istenemez.
- Sağlık ve Güvenlik: Yaralanmaları önlemek için tedbirler alınmalı, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi sağlanmalı, düzenli sağlık ve güvenlik eğitimleri verilmeli, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlanmalıdır.
- Toplu sözleşme ve Birlik Oluşturma Hakkı: Ticari birlikler ve toplu sözleşmeye katılma ve oluşturma hakkına uyum; kanunların bu özgürlüğü yasakladığı yerlerde birleşme ve sözleşme bakımından paralel çalışmak.
- Ayrımcılık: Irk, sınıf, orijin, din, sakatlık, cinsiyet, seksüel oryantasyon, birlik ya da politik üyelik ya da yaşa dayalı ayrımcılık yoktur; cinsel taciz yoktur.
- Disiplin: Bedensel cezalandırma, ruhsal ya da fiziksel baskı ya da sözlü hakaret yoktur.
- Çalışma Saatleri: Uygulanabilir kanuna uygun olarak, ancak her durumda, her

yedi günlük dönem için en az bir boş gün ile haftada 48 saatten fazla olmamalı; gönüllü fazla mesai için uygun oranda prim ödenmeli ve bunlar da düzenli bir temelde haftada 12 saati aşmamalı; eğer bir toplu sözleşmenin parçasıysa fazla mesai zorunlu olabilir.

- Tazminatlar: Standart bir hafta çalışması için ödenen ücretler, yasal ve endüstri standartlarını karşılamalı ve işçilerin ve ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olmalıdır; disiplin kesintisi yoktur.
- Yönetim Sistemleri: Sertifikasyon kazanmak ve sürdürmeye çalışılan tesisler, yönetim sistemleri ve uygulamaları bakımından standartla bütünleşmek için basit uygunluktan öteye gitmelidir.

SA 8000, malların üretiminde ve hizmetlerin sunulmasında etik unsurları garanti altına alan bir standarttır. Bu belge tüm sanayi kollarında, çalışma hayatına dair uygulamalarla ilgili sosyal sorumluluklarını yerine getirdiklerini kanıtlamak isteyen işletmelere uygulanabilmektedir. SA 8000'i diğer uluslararası sosyal sorumluluk standartlarından ayıran ise çok az sayıda işletmenin bu standardı alabilmesidir. Zira bu belgeye Türkiye'den henüz sadece Dimon Türk Tütün, Socotab Yaprak Tütün, Spierer Tütün, Marshall Boya, Beko Elektronik, Pharmavision İlaç, Topkapı İplik Sanayi, Alarko Carrier ve Yeşim Tekstil sahiptir. 2009 yılı verilerine göre dünyada bu belgeye sahip firma sayısı 2093 tür (www.sa-intl.org, 2009).

#### **1.7.2.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardına İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri**

SA 8000 standardına ihtiyaç duyulmasının başlıca nedenleri; uluslararası şirketlerin gelişmekte olan ülkelerdeki, özellikle çocuk işçi çalıştırma gibi ucuz ve sağlıksız çalışma koşullarına başvurması, sivil toplum örgütlerinin konuya duyarlı hale gelmesi ve çalışma koşullarının düzelmesi için gösterdikleri çabalar, tasarruf sahiplerinin yatırım kararı verirken işletmelerin kar kadar sosyal sorumluluklarına uygun hareket edip etmemelerine dikkat etmeleri, tüketicilerin de tercihlerinde kalite ve maliyet kadar sosyal sorumluluklara önem vermeleri olarak sayılabilir.

Gelişmiş ülkelerin maliyetlerini düşürmek için ucuz işgücü pazarı arayışı, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin daha fazla yatırım çekmek için ucuz ücret

politikaları gütmelerine neden olmuştur. Bu durum çocuk işgücü çalıştırmak başta olmak üzere sendikasız, sigortasız çalışma biçimlerinin gelişmesine imkan sağlamıştır.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan, özellikle yüksek nüfusa sahip ülkelerdeki çalışma koşullarının kötülüğü, gelişmiş olan ülkelerin tepkisine yol açmaktadır. Bu ülkelerdeki işsizlik oranının yüksek olmasından dolayı ücretler çok düşük ve çalışma saatleri çok fazladır. Ancak ne yazık ki, dünyaca ünlü şirketler bu durumu kendi lehlerine kullanmaktalar ve ürünlerini kendi ülkelerinde üretmektense işgücünün maliyetlerinin çok düşük, fakirliğin çok fazla olduğu bu tür ülkelerde üretimlerini yapmaktadırlar. Ancak bu uygulamaları yaptıkları öğrenilen şirketler halkın ve sivil toplum kuruluşlarının tepkileri ile karşılaşmaktadırlar (Blecher, 2004). Son yıllarda güçlenen sivil toplum örgütlerinin, Çalışanlarına sağlıklı çalışma ortamı sağlamayan, haklarını vermeyen, özellikle maliyetlerini düşürmek ve yasalardan kaçmak için üretimlerini 3. dünya ülkelerinde yapan örgütlere karşı olan protestoları SA 8000 standardının oluşturulmasında ve uygulatılmasında önemli bir rol oynamıştır (Taşkan, 2003). Bunun yanında, bilinçlenen müşteriler satın aldıkları ürünleri üreten şirketlerin sosyal sorumluluklarını sorgulamaya başlamışlardır. Bu nedenle Amerika'da ki birçok ürünün üzerinde "bu ürün için ne çocuk ne de köle çalışan çalıştırılmıştır" gibi cümleler bulunmaktadır (Aydemir, 1999).

Dünya oyuncak üretiminin %80'i ucuz işgücü nedeniyle üçüncü dünya ülkelerinde, özellikle de Asya'da, sağlıksız çalışma koşullarında yapılmaktadır (Consumer Reports, 1997 ). Dünyanın en önemli sorunu olan köle ve çocuk çalışan çalıştırmanın yerini, bugün, uzun çalışma saatleri ve batı standartlarının çok altındaki işçilik ücretleri almış bulunmaktadır (Economist, 1999) Çoğu kırsal kesimden gelen ve kalifiye olmayan bu insanlar uluslararası işletmeler için "her koşulda çalışmaya hazır" potansiyel işgücü konumundadırlar. Bu durum, küresel ekonominin, uluslararası işletmelerin gelişmiş ülkelerdeki çalışma standartlarından kaçmalarına izin vererek, dünyadaki çalışma standartlarını olumsuz etkileyeceğini, dolayısıyla da çalışanların bu şartlar altında çalışmaktan başka alternatiflerinin kalmayacağını öngören ekonomistleri haklı çıkarmaktadır (Spar ve Yoffie, 1999) Çoğunda gerçek anlamda demokrasinin olmadığı bu ülkeler, ekonomik ve sosyo-kültürel gelişimlerini tamamlayamadıkları sürece, "çifte standart"lı uluslararası işletmelerin "modern sömürgeleri" olmaya devam edeceklerdir. Son yıllarda,

Avrupalı dev giyecek işletmelerinin Doğu Avrupa ve Asya'daki üretim tesislerindeki kötü çalışma koşulları tartışılmaya başlanmıştır. Bu tesislerde, haftada 70 saat kötü ve sağlıksız koşullar altında çalışmaya zorlanan 14 yaşlarındaki kız çocuklarına günde sadece iki kez tuvalete gitme izni verilmekte, tuvalette kalma süresi üç dakikayı aştığında ise, bir günlük ücretleri kesilerek cezalandırılmaktadırlar. Sendikalı çalışmaya karşı olan bu işyerlerinde, düzenli aralıklarla hamilelik testi uygulanmakta ve hamile olduğu anlaşılanlar işten uzaklaştırmaktadır ( Aydemir, 1999).

Son yıllarda sivil toplum örgütleri dünya genelinde insan haklarına aykırı uygulamaların dile getirilmesinde ve önleyici girişimlerin başlatılmasında aktif bir rol oynamışlar ve geliştirmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşullarının dünyaya duyurulmasına ve düzeltici adımların atılmasına yardımcı olmaya devam etmektedir. Örneğin, bu örgütlerin ağır eleştirisi ve baskılarına maruz kalan Disney, Nike ve Mattel gibi işletmeler Asya'daki fabrikalarında çalışma koşullarını iyileştirme yoluna gitmişlerdir. Mattel, bu olumlu çabaları sonucunda Çin'de SA 8000 Standardı'nı alan ilk işletme olmuş ve bütün fabrikalarını bağımsız denetçilere açmıştır (Aydemir, 1999).

1968 yılında ABD Oregon'da kurulan dünyaca ünlü spor malzemeleri üreticisi Nike firması Güney Kore, Tayvan, Taylan, Endonezya, Çin ve Vietnam'da büyük çoğunluğu kadın toplam 500.000 işçi çalıştırmıştır. Bu yerlerde çalışanların çalışma koşullarına bakacak olursak; 8 Mart 1997'de (Uluslararası Kadınlar Günü) Nike Vietnam fabrikasındaki 56 kadın çalışan işe yönetmeliklere uygun ayakkabı ile gelmedikleri için sıcak güneşin altında fabrikanın çevresinde koşmaya zorlanmışlardır. Bu haberler Vietnam gazetelerinde yayınlanmıştır.

Bu tür olaylar, insan hakları konusunda duyarlı gelişmiş ülkelerin, bazı adımlar atmasını zorunlu hale getirmiş ve SA 8000 Standardı, bu zorunluluğun sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunlardan başka 12 ve 13 yaşındaki kız çocuklarının ağır ve sağlıksız koşullarda çalıştırıldığı, genç ve kadın çalışanların fazla mesaiye zorlandığı ve kendilerine saat başı ücret olarak çok düşük ücretler ödendiği belirlenmiştir. Bunların ortaya çıkmasından sonra Nike şirketi birçok protesto ile karşı karşıya kalmıştır (<http://www.modashoe.com/nike.html>, 2006).

Bu tür protestolar Nike'in çok büyük zarara uğramasına ve marka değerinin azalmasına neden olmuştur. Bunun ardından Nike Asya kıtasındaki fabrikalarını çevresel ve sosyal sorumluluk açısından denetlenmesi için sivil toplum örgütlerine açmış (Wootlif, Deri, 2001), kendisi ve tedarikçileri için davranış kuralları geliştirmiştir. Bu olaylardan sonra Nike gibi bu tür protestolara maruz kalan diğer şirketler 3. dünya ülkelerindeki fabrikalarında çalışma koşullarını iyileştirmek zorunda kalmışlardır (Aydemir, 1999).

İşletmelerin SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardını uygularken karşısına çıkabilecek olan maliyetleri dört başlık altında incelemek mümkündür. İlk üç maddedeki maliyetler belgeyi almak isteyen şirketlerle ilgilidir, ancak şirket bu maliyetleri ilgili taraflar ve şirketten SA 8000 belgesi olan tedarikçiler ile çalışmayı tercih eden müşteri ile paylaşılabilir. SA 8000 ile ilgili maliyetler aşağıda verilmiştir;

- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin başlatılması ve uygulamanın maliyetleri
- Denetime hazırlanma maliyeti
- Belgelendirme maliyeti
- Belgelendirme denetiminde ortaya çıkabilecek uygunsuzluklar ve bunları ortadan kaldırmak için yapılacak olan düzeltici faaliyetlerin maliyeti

SA 8000 sosyal sorumluluk sistemi kuran bir kuruluşta:

- Yürürlükteki yasalara karşı sosyal sorumluluk güvence altına alınmış olacaktır
- Firma imajı güçlenecek ve uluslar arası alanda firmanın kredibilitesi artacaktır
- Üçüncü taraflara ve müşterilere karşı sosyal sorumlulukların yerine getirildiğini ispatlamış olacak ve müşteriler tarafından sürekli tetkik geçirme gerekliliği ortadan kalkacaktır
- Çalışanların motivasyonu artacaktır.
- Çalışanların uzun süreli istihdamı sağlanacak ve yeni işgücü yetiştirme sürecinden tasarruf edilecektir (Gelişim, 2008).

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı denetimi SAI tarafından değil, SAI tarafından akredite edilmiş, bağımsız belgelendirme firmalarınca yapılır. Belgelendirme firmaları belirli sürelerde SAI tarafından, SA 8000 denetimlerinin uygunluğunun araştırılması için denetlenirler. SA 8000 standardına göre akredite

olabilmek için belgelendirme firmaları, ISO/ISO/IEC Guide 62, SAI Guideline I dokümanlarındaki maddeleri karşılamak zorundadırlar. Belgelendirme firmalarında SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardını denetlemek için çalışan denetçiler SA 8000 denetçi eğitimini almalı ve bu eğitim sonunda uygulanan sınavdan başarı ile geçmiş olmalıdırlar. Dünyada SA 8000 belgesi verebilen belgelendirme firmaları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Belgelendirme Firması *	Ülke
ABS	ABD
ALGI	ABD
APCER	Portekiz
BSI	İngiltere
BVQI	İngiltere
CISE	İtalya
DNV	Hindistan
EUROCERT	Yunanistan
HKQAA	Hong Kong
INTERTEK	ABD
IQNET	İsviçre
LSQA	Uruguay
LRQA	İngiltere
RINA S.P.A	İtalya
SGS-SCS	İtalya
STR-Registrar	ABD
TUV North	Hong Kong
TUV Rheinland Group	Hong Kong
TUV Sün Grup	Hindistan

(Kaynak: Social Accountability International, www.sa-intl.org, 2009)

Tablo 2- Dünyadaki SA 8000 Belgelendirme Şirketleri ( \* Tabloda SA 8000 belgelendirme şirketlerinin orijinal isimleri korunmuştur.)

Yukarıda ifade edildiği gibi belgelendirme süreci aşağıdaki yapıda gerçekleşir:

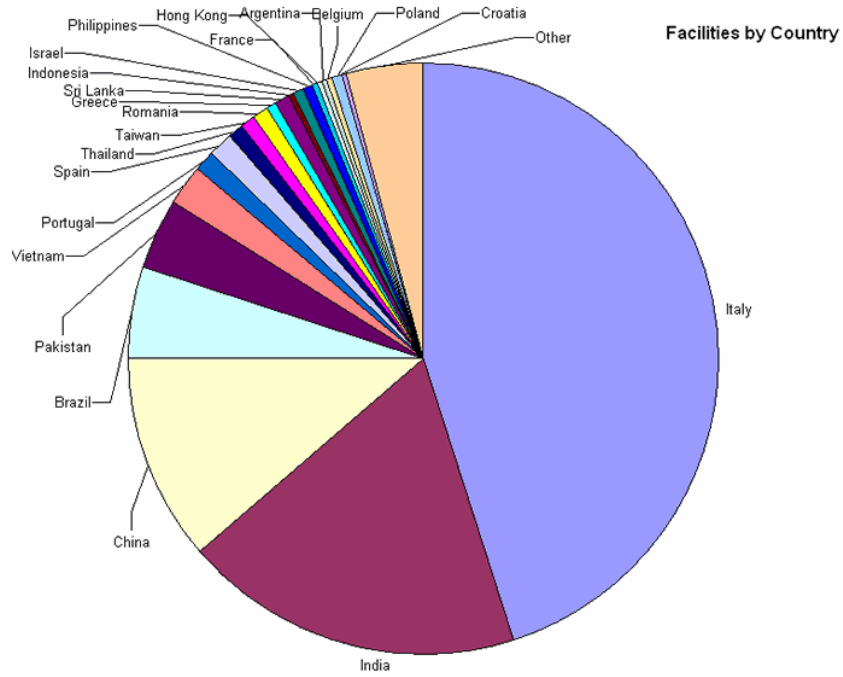
a. Planlama Aşaması: Yönetim sistemleri denetimi konusunda bilgili, deneyimli ve üst yönetimin desteğine sahip bir yönetici, belgelendirilme süreci için görevlendirilmelidir. Bu konuda danışman şirketlerden de yararlanılabilir.

b. Uygulama Aşaması: Bu aşamada tutulacak kayıtlar SA 8000 Standardına uyulduğunu kanıtlamak bakımından önemlidir.

c. Kontrol Aşaması: Kesin başvuru öncesi bir ön-denetim yararlı olabilir. Ön denetimin belgelendirme açısından olumsuz bir etkisi yoktur. Koşulların yerine getirildiğine inanılıyorsa, doğrudan gerçek denetim için de başvurulabilir. Denetimler sonucunda bir eksiklik görülmüşse, düzeltme istenecektir.

d. Periyodik Kontrol Aşaması: Belgeler 3 yıl için geçerli olup, standarda uyulup uyulmadığı belli aralıklarla kontrol edilmektedir. Bu tür kontrollerle, sistemin sürekli geliştirilmesi ve işletmelerin standarda uyma konusunda mükemmelleşmeleri hedeflenmektedir.

SA 8000 örgütlerin yasal olarak alması gereken zorunlu bir belge değildir. Ancak özellikle üretim yapan örgütler SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının örgütlerinde sağladığı yararlılardan ötürü almaktadırlar. SA 8000 belgesini almaya hak kazanan dünyadaki tüm şirketlerin listesine [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org) adresinden ulaşabilmektedir. Aşağıda Şekil 2 de SA 8000 belgesine sahip şirket sayısını ülkeler bazında incelenmiştir.



(Kaynak: Social Accountability International, www.sa-intl.org, 2009)

Şekil 2- Ülkeler Bazında SA 8000 Belgeli Firma Sayıları (SA8000 Certified Facilities - as of Sept 30, 2009, www.sa-intl.org)

30 Eylül 2009 itibariyle SA 8000 Belgesine sahip şirket sayısı 2093, ülke sayısı 64, istihdam edilen çalışan sayısı 1.150.644 kişidir (www.sa-intl.org, 2009).

Bu konuda bir danışmanlık firması SA 8000 avantajları aşağıdaki gibi özetlemektedir ( informdanismanlik, 2008 );

- Çalışan verimliliği artar.
- Çalışma şartlarında iyileşme sağlanır.
- Ürün ve hizmet kalitesi artar.
- Paydaş memnuniyeti sağlanır.
- Çalışanların memnuniyetine bağlı olarak firmaya bağlılığı artar, işgücü devri azalır.
- Çalışanların moral ve isteği artar.
- Güvenilir firma imajı oluşturur.
- Büyük firmalar tarafından tedarikçi seçiminde öncelik kazanır.



- Müşteri memnuniyetine bağlı olarak müşteri bağlılığı sağlar.
- İhracatta tercih sebebi haline gelir.
- Yasaları ihlalden para ya da hapis cezalarından korunma sağlar.
- İş görenlerin motivasyonu artar.
- Kontrol maliyetleri azalır.
- Kuruluşun verimliliğini ve bunun sonucunda rekabet kapasitesini artırır.
- Kuruluş üçüncü taraflara ve müşterilerine karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirdiğini ve kanunlara uyduğunu ispatlar.
- Vasıflı insan kaynağının devamlılığını sağlar.
- Standardın uygulanması, ürünlerin uygun çevre ortamında kanun ve düzenlemelerin gereklerine uyularak üretilmesi, müşteride artan bir güven duygusu uyandırır.
- Çalışanların uzun süreli beraberlikleri sağlanarak ve çalışan yetiştirme sürecinden tasarruf elde edilir.
- Halkın gözünde iyi bir itibar oluşturur.
- Uluslararası pazarda firmalara avantaj sağlar.
- Uluslararası tanınmış bir standarda göre belgelenmek tüketicisi olan büyük kuruluşlar tarafından defalarca tetkik geçirme zorunluluğunu ortadan kaldırarak, firmaya zaman ve para tasarrufu sağlar.

## **1.8. DÜNYA GÜNDEMİNDEKİ SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ KONULAR**

Şirketler sosyal sorumluluk çalışmalarının hem tüketiciyi hem yatırımcıyı etkilediği düşüncesinden hareketle değişik kanallarla kendilerini ifade etmeye çalışmışlardır. Kimi şirket hazırladığı raporu kamuoyuna sunmakta, kimi şirket sosyal sorumluluk alanında yapılan uluslararası anlaşmalara imza atmaktadır. Bu gelişmeler ışığında dünya gündemindeki sosyal sorumlulukla ilgili konuların başlıcaları şunlardır: Küresel Sorumluluk Anlaşması, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması, FTSE4GOOD Endeksi.

### **1.8.1. Küresel Sosyal Sorumluluk Anlaşması**

Global Compact, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzluk gibi konular çerçevesinde on temel prensip etrafında şekillenen, yasal yaptırımı olmayan gönüllü

bir programdır. 31 Ocak 1999 tarihinde düzenlenen Dünya Ekonomi Forumu'nda Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Anan tarafından duyurulan 'Global Compact' yani "Küresel Sorumluluk Anlaşması"na bugün dünyanın birçok yerinden yüzlerce şirket ve sivil toplum örgütü katılmış durumdadır. Global Compact Programı'nın uygulama aşaması, 26 Temmuz 2000 tarihinde Birleşmiş Milletler merkezinde başlatılmıştır.

'Küresel Sorumluluk Anlaşması'nı oluşturan on temel kural aşağıda belirtilmiştir (Argüden 2002):

#### ▪ İnsan Hakları

Kural 1: Kendi etkin çevreleri içinde, uluslararası insan haklarının korunmasına destek ve saygı gösterilmesi.

İnsan haklarının gereklerinin yerine getirilmesi hem toplum hem iş hayatı için gereklidir.

Kural 2: Kendi şirketlerinin, insan haklarının ihlalleri ile bağlantı içinde olmadığından emin olunması.

İnsan haklarını savunan etkili politikalar, şirketlerin bu hakların ihlalinden uzakta kalmalarını sağlayacaktır.

#### ▪ İşgücü

Kural 3: Sendikalaşma özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkının etkin bir şekilde tanımlanması

Organizasyonların kurulması ya da birleşmeleri, özgün sendikalaşmanın temel yönlerini oluşturur. Bu kuralın anlamı, hem işçilerin hem de diğer çalışanların organizasyon kurabilmeleri ya da organizasyonlara katılabilmeleri ve bu şekilde kendi çıkarlarını temsil edebilmeleri demektir. Bu şekilde kurulmuş organizasyonlar hem ulusal hem de uluslararası gruplarla serbestçe bağlantılara girebilirler. Organizasyon kurma ve organizasyona katılma çalışmaları, kural ve yönetmelik çıkarmayı, temsilcilerin serbest seçilmesini, yönetim ve çalışmaların organize edilmesini ve programların oluşturulması gibi hususları içermektedir. İş şartları üzerinde toplu pazarlık yapılması, işçiler ile organizasyonları arasında ve işverenlerle organizasyonları arasındaki ilişkilerde, fonksiyon etkinliği için temel şarttır ve iş dünyasındaki serbest sendikacılığın fiilen ifade edilmesi demektir. Bu kuralın ayrılmaz parçası olarak işçiler ve içinde buldukları kurumlar da kendi

sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumak ve geliştirmek adına çaba göstermektedir.

Kural 4: Her çeşit dayatmalı ve zorunlu işçiliğin kaldırılması

Zorunlu ya da zorlamalı iş gücü, ceza tehdidi altında şahıslardan alınan her türlü iş ya da hizmet demektir. Bu iş için kişi gönül rızasıyla talepte bulunmamıştır. İşçiye cret vermek ya da başka menfaatler sağlamak, o işin zoraki iş olmadığı anlamına gelmemektedir. Zorunlu iş gücü rnekleri:

- İş gücü senedi ya da borç senedi. Çok eski bir uygulama olmasına rağmen hala bazı ülkelerde geçerlidir. Bu alışma şeklinde yetişkinler ve çocuklar, kendi borçlarını ya da anne babalarının ya da akrabalarının borçlarını geri ödemek için kle şartlarında çalışmaya zorlanır.
- Çocukların, çalışıp çalışmamaları konusunda hiçbir tercih haklarının olmadığı şartlar altında alışmaları.
- Mahkumların zel kişilere, şirketlere kiralanmış ya da onların iradesine bırakılmış olarak, kendi istekleri dışında ya da resmi yetkililerin denetimi dışında iş ya da hizmet gerçekleştirmeleri.

Kural 5: İş dünyasında çocukların işçi olarak çalıştırılmasının etkin bir şekilde nlenmesi.

İş hayatı, çocukları, çocukluğunu yaşamaktan ve özgüvenden mahrum bırakmaktadır. Bu kapsamda özellikle, düşük ücretle ya da ücretsiz olarak uzun saatler çalışan sağlığına, fiziksel ve zihinsel gelişimine zararlı şartlarda bulunan çocuklarla eğitimden mahrum bırakılan ve ailelerinden iş nedeniyle uzaklaştırılan çocuklar öncelikle dşnlmelidir. En erken işe başlama dönemi, kural olarak, zorunlu eğitim bittikten sonra başlamalı ve hiçbir şekilde 15 yaşında olmamalıdır. İş tehlikesi olan yerlerde çocukların işe başlama yaşi 18'e çıkarılmıştır.

Kural 6: İstihdam ve İş açısından ayrımcılığın kaldırılması

İstihdam ve iş açısından ayrımcılık, esas olarak, istihdam ve iş sahalarındaki fırsat ve uygulama eşitliğini kaldırıcı ya da bozucu etki taşıyan ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş, milli özellikler ya da etnik nedeniyle yapılan, bütün kısıtlamalar, dışlamalar ya da tercihler anlamına gelmektedir. Tarafsız uygulamalar, en kalifiye kişinin seçilmesine yardımcı olmalıdır.

#### ▪ evre

Kural 7: Çevreden kaynaklanacak zorluklara karşı alınacak her türlü önlemi desteklemek.

Çevresel tehdidin yok edilmesi esas alınmaktadır. Kalıcı evresel zararların

meydana gelmesini tamamen önleyici tedbirlerin alınması, tehlikeyi kaynağında kurutmaktan ebetteki çok daha masraflı olmaktadır. Şirket faaliyetleri içine uzun vadeli tedbirler gerektiği ölçüde dahil edilmelidir. Belirsizliklerle mücadele edici ve devamlı şeffaflık sağlayan her ölçü, tehditlere karşı önlem olarak kabul edilmelidir.

Kural 8: Daha geniş çapta çevresel sorumluluk yaratacak inisiyatif gösterilmesi.

Ürün ve süreçlerin, sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili açılardan etik olarak yönetimi ve sorumluluğunun taşınmasıdır. İş dünyası ve sektörlerin kendi düzenlemelerini geliştirmeleri, uygun yönetmelik ve tüzükler doğrultusunda yönetilmeleridir. Bunların iş planlarına, karar verme mekanizmalarına yansımalarının yanında çalışanlar ve topluma karşı açık olunmalı ve diyalog sağlanmalıdır.

Kural 9: İş dünyasının çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmesi.

Çevreyi koruyan, daha az kirleten, kullandığı bütün kaynakları daha kalıcı şekilde kullanan, atıklarının ve ürünlerinin daha fazlasını dönüştürülebilen, özellik katan ve kalıcı atıkları, değiştirdikleri yeni teknolojilerle daha kullanılabilir şekilde işleyen teknolojiler çevreye dost teknolojilerdir. Çevre dostu teknolojilerin kullanımı hammadde kullanımı, hammadde tüketimini düşürür. Böylece şirketin etkinliği ve rekabet gücü artmaktadır.

#### ▪ Yolsuzluğun Önlenmesi

Kural 10: İşletmeler rüşvet ve gasp dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalıdır.

Şirketler her türlü rüşvet ve benzeri davranışlarından kaçınmalı, bununla da yetinmeyip yolsuzlukları önleyecek politikalar ve somut programlar geliştirmelidir.

Küresel Sorumluluk Anlaşması'na katılmak isteyen şirketlerin üst yönetimi desteklerini ve gönüllülüklerini aşağıda belirtilen konularda ifade eden bir mektubu Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'ne göndermelidirler (Argüden, 2002).

I. Küresel Sorumluluk Anlaşması ve on ana kuralının net biçimde desteklendiği bir deklarasyon hazırlanır. Deklarasyon şunları içermelidir:

- Çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve tedarikçilerin bilgilendirilmesi,
- 'Küresel Sorumluluk Anlaşması' ve on kuralının, şirketin kurumsal gelişim ve eğitim programlarıyla bütünleştirilmesi,

- 'Küresel Sorumluluk Anlaşması' ilkelerinin şirket misyonuna entegrasyonu,
- Şirketin yıllık raporlarında ve diğer kamuya yönelik yayınlarda 'Küresel Sorumluluk Anlaşması' mutabakatından bahsedilmesi,
- 'Küresel Sorumluluk Anlaşması'na bağlılığı kamuoyuna bildirmek için basın bültenlerinin hazırlanması.

II. Yılda bir kere, on kuralın uygulanmasıyla ortaya çıkan ilerlemelerin ya da çıkarılan derslerin örnekleri ile dökümente ederek 'Küresel Sorumluluk Anlaşması' web sitesinde sunulması.

### **1.8.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması**

Şirketler, paydaşlarının sadece finansal performansla değil, onların sosyal ve çevresel sorumluluklarıyla da ilgilendiklerini görmeye başlamışlardır. Kurumsal sosyal sorumluluğa verilen önemin bir sonucu olarak finansal performansın raporlanması yanında sosyal ve çevresel performanslarında raporlanmasına başlanılmıştır. Bu raporlama, yıllık raporlamadan ayrı, şirketin kirlilik, sağlık ve güvenlik, insan hakları gibi sosyal ve çevresel konulardaki performansına odaklanmaktadır (Tchopp, 2005). İngiltere' de 2004 yılında Londra Metropolitan Üniversitesi akademisyenleri tarafından FTSE şirketleri dikkate alınarak yapılan bir araştırmaya göre şirketler başlıca şu sebeplerden dolayı kurumsal sosyal sorumluluk hakkında açıklama yapmaktadır (Çolak, 2005);

- Menfaat gruplarının şirketlerin KSS ( Kurumsal Sosyal Sorumluluk ) alanında neler yaptıklarını bilme isteklerinin artması,
- Bazı STK' ların ( Sivil Toplum Kuruluşlarının ) belirli sektörde faaliyet gösteren şirketlerin çevre için yeterince faaliyette bulunmadıkları yönündeki çalışmaların artması,
- Rakip firmalarla rekabetin sürdürülebilmesi için bu tür bir raporlamaya ihtiyaç duyulması,
- Bu yolla toplumla iyi iletişim kurarak, bunun yararlarının elde edilmek istenmesi,
- Kurumsal yatırımcıların KSS uygulamaları hakkında açıklama yapılmasını istemesi,
- Resmi kurumların firmalardan çevresel performansa ilişkin raporlama yapılmasını istemesi,

- Menfaat gruplarına, finansal olmayan konuların da kendileri için finansal konular kadar önemli olduğu mesajının verilmek istenmesi.

'Triple Bottom Line Reporting', Türkçe çevirisi 'Üçlü Raporlama' olarak ifade edebilecek kavram kısaca 'bir şirketin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin şirket performansı üzerindeki etkilerinin toplu olarak raporlanması' şeklinde tanımlanabilir. Böylece, şirketler finansal konularla birlikte çevre ve sosyal konularda da raporlama yaparak gerek hissedarlarını gerek kamuoyunu bilgilendirmektedir.

Danışmanlık ve profesyonel hizmetler alanında dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden KPMG'nin 'International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2005' (2005 yılı Uluslararası Kurumsal Sorumluluk Raporlama Araştırması) adlı çalışmasına göre, 1993'ten bu yana 'sosyal sorumluluk raporu' yayınlayan büyük şirketlerin sayısında önemli artış vardır. 1999'da Fortune Global 250'de yer alan dünyanın en büyük 250 firmasında sadece %35'i 'sosyal sorumluluk raporu' yayınlamaktaydı. 2005 yılına gelindiğinde bu oran %52'ye yükselmiştir. Bu raporların içeriğinde de önemli bir değişim göze çarpmaktadır. 1999'a dek birçoğu sadece doğa ve çevreye yönelik konuları kapsamaktaydı. Oysa bu 250 şirket içinde 'sosyal sorumluluk raporu' yayınlayanların %70'i sadece çevre ile ilgili değil, sosyal ve ekonomik konularda yaptıkları 'sürdürülebilir' bir dünya yaratmaya yönelik tüm çalışmalara raporlarında yer vermektedirler (Büyük, 2006). Üçlü raporlamanın özellikle büyük ve dünyaca tanınmış şirketler arasında revaçta olduğu gözlemlenmektedir. Bu şirketlere örnek olarak AT&T, Dow Chemical, Shell, British Telecom, Mc Donald's, General Motors ve Canon'u verebilir. Bu ve benzeri firmalar tarafından hazırlanan Üçlü Rapora bakıldığında, bu raporların adil rekabet, çocuk iş gücü, işyerinde güvenlik, yolsuzluk, çalışanların haklarına saygı, ölümcül kazaların oranı, çevresel ısınmaya neden olan gazların emisyonu, faaliyet sonucunda oluşan atıklar, enerji tasarrufu, çevresel temizlik için katlanılan maliyetler, çevre ve güvenlik cezaları, yerel birimlerle olan iletişim v.b. unsurları içerdiği görülmektedir (Çolak, 2005 ).

Diğer yandan, dünyada henüz Üçlü Raporlamanın hazırlanması, yayınlanması ve doğruluğunun denetimi konularında yasal bir zorunluluk ya da genel kabul görmüş bir standart bulunmamaktadır. Şu anda, dünyada, 'Üçlü

Raporlamanın hazırlanmasında en çok kabul gören rehber 'Global Reporting Initiative', Türkçe ifade edilecek olursa 'Küresel Raporlama Girişimi'dir. Bu girişim Üçlü Raporlamanın doğuşundaki en önemli uluslararası gelişme olarak kabul edilmekte olup, şirketlerin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarının raporlanması konusunda bir dizi rehber niteliğindeki ilkeler geliştirmiş ve yayınlamıştır. Üçlü Rapor hazırlayan çoğu firma Küresel Raporlama Girişimi'nin yayınladığı ilkeleri rehber olarak kabul ederek raporlarını bu çerçevede hazırlamaktadır.

### 1.8.3. FTSE4GOOD Endeksi

FTSE4GOOD dünyanın önde gelen endeks sağlayıcılarından FTSE tarafından tasarlanmış, sosyal sorumluluk yatırım endeksidir. FTSE4GOOD, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde yatırımları kolaylaştıracak bir takım kıyaslamalar ve ticari endeksler içermektedir. Endeks serilerinin amacı, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde performansı ölçmek ve yatırımları kolaylaştırmaktır. Sosyal sorumluluk yatırımı, yoruma açık subjektif bir konudur ve bu nedenle FTSE4GOOD bağımsız olarak tanımlanmıştır. Herhangi bir özel fonu ya da yatırım ürününü desteklemek için üretilmemiştir. Endeksler uluslararası kabul görmüş yönetim kurallarına ve FTSE'nin şeffaf ve kabul görmüş endeks hesaplama metodolojisine dayandırılmıştır. FTSE4GOOD seçim kriterleri şu alanları kapsamaktadır (Argüden, 2002):

- Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek,
- Paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek,
- Evrensel insan haklarını desteklemek.

Yatırımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk yönünde pozitif çaba gösteren şirketlere yatırım yapmanın faydalarını yaşamakta ve yatırım fırsatlarını arttırmak için yeni araçlar talep etmektedirler. Etik ve sosyal sorumluluğa sahip fonlara yatırım giderek artmaktadır. FTSE4GOOD'un oluşturulması sırasında, FTSE sosyal sorumluluk şirketleri tanımlamak için şeffaf küresel standartlar koyarak, artan yatırımcı ilgisini karşılamaya çalışmıştır. FTSE4GOOD, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin performanslarının ölçümü için şeffaf ölçütler koyarken, yatırımcılara bu politikaların sonuçlarını değerlendirmek ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda şirketleri sorgulama ortamı sunmaktadır (Argüden, 2002).

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE SOSYAL SORUMLULUK İLİŞKİSİ

#### 2.1. PERFORMANSIN TANIMI

Performansın kavramsal tanımı konusunda halen bir görüş birliğine varılamamıştır. Performans kavramıyla ilgili literatürde birçok tanıma rastlamak mümkündür. Genel olarak performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen, nicel ya da nitel olarak belirlenen bir kavram olarak sözlüklerde yerini bulmaktadır (Benligiray, 1999). Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşimi sonucu olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003).

Başka bir ifade ile performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da örgütün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel (kalite) ya da nicel (miktar, derece) anlatımıdır (Baş ve Tartar, 1991).

“Başarı” ya da “Başarım” terimleri ile de ifade edilen performans başka bir tanıma göre ise, çalışanın kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirebilmesidir (Sökmen, 2000).

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe ne oranda ulaşabildiğini gösterir. Bu nedenle, performans, Çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir işlevidir (Bayram, 2006).

Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 1998). Ancak performans kavramı yerine verimlilik kavramının kullanılması yeterli değildir. Çünkü performans kavramını açıklayan başka kavramlarda mevcuttur. Örneğin; etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramlar da performansı açıklayan kavramlardır. Dolayısıyla verimlilik performans kavramının içinde sadece gösterge olarak alınabilir.



## 2.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

Performans Değerleme, belirlenen bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın, tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin takip edilmesidir. Böylelikle birey, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve başarısının sonuçlarını değerlendirir. Elde edilen sonuçlarla kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, prim miktarının arttırılmasına, kariyer planlamasının yapılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Trahan, 1997).

Performans Değerleme, örgütte çalışanların başarı düzeylerine göre sıralanması değildir. Performans Değerleme kurumsal amaçların tüm çalışanlar tarafından anlaşılma ve yerine getirilme derecesinin ortaya çıkarılarak, herkes tarafından asgari derecede yerine getirilmesini sağlamak ve bu derecelendirmeyi zamanla çeşitli yöntemlerle yükseltmeye yardımcı olan bir araçtır. Performans Değerleme aracılığıyla, amaçlanan hedeflerin, kaynakların ne oranda etkin, verimli ve kaliteli kullanıldığı kontrol edilmesi ve ölçülmesi sağlanır; çalışan ve onun işi konusunda doğru bilgi edinilir; çalışanın verimliliği artırılır; iyi performans pekiştirilir, kötü performans ortaya çıkar ve bunun nedenlerinin, çözüm yollarının araştırılması sağlanır. Performans Değerleme, örgütlerde birçok amaca ulaşmak için yapılandırılması gereken bir süreçtir ve en önemlisi, bu süreç bir defaya özel olarak yapılmamalıdır. Sürekli ve düzenli zaman aralıklarında, belirli ögelere dikkat edecek şekilde, ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmenin temellerini oluşturacak biçimde yapılmalıdır (Özgör, 2008).

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca sebebi, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ya da başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 1999).

Performans Değerleme, Çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir ölçümdür (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Performans Değerleme, işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2001).

Performans Değerlemeye ilişkin bir araştırmada, performansı belli aralıklarla değerlendirilen bir grup çalışan ile değerlendirilmeyen bir grup çalışan karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, performansı konusunda düzenli bilgi alan gruptaki çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdikleri tespit edilmiştir. İnsanlara çalışmalarıyla ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle kişinin kendi çalışmaları konusunda hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem işletme bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir (Fındıkçı, 2001).

Değerleme hem işverenler hem de çalışan açısından önemlidir. İşverenler, çalıştırdığı kimselerin ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını öğrenmek isterler; başka bir deyişle, amacına ulaşma derecesi konusunda bilgi sahibi olmak isterler. Çalışanlar ise, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek isterler (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

### **2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN GEREĞİ VE YARARLARI**

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler (feed back) almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insani kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Trahant performans değerlemenin gereği ve yaraları şu şekilde özetlemektedir:

- Performans değerleme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- alışanlarla stleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyaının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

Performans değerleme yönetici ve çalışanlar ortak amaçlar etrafında toplanmakta ve bütün faaliyetler bu amaçlar doğrultusunda en verimli biçimde gerçekleştirilmektedir. Herkesin bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak becerileri kazanma sorumluluğunu alması ve bunu gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bu amaçlara tüm çalışanların katılması, sonuca daha kolay ulaşılmasına olanak vermektedir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişim gerçekleşmektedir. Performansın sürekli geliştirilmesi amacıyla, çalışanlar için performans planlaması, ölçüm ve denetim sistemi uygulanır. Çalışanlar hakkında bu değerlendirmeler sonucunda alınan kararların ölçülebilir sonuçlar olması sebebi ile yönetime duyulan güven artar. lm ve denetim sistemleri kuruluşta sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda

bulunmaktadır. Bu da işletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlamaktadır. Kaynakların verimli ve etkili kullanılması da değişen pazar koşullarına operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratmaktadır ( Akal, 2003).

## **2.4. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI**

Performans değerlendirme yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. Performans değerlendirme de insan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Micolo, 1993).

Performans değerlendirmesi yapmanın bir başka amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda Çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer, 1993).

Kısaca performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 1998);

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkanı sağlamak,
- Başarısız ya da yetersiz personelin eksiklerini belirleyip, eğitim imkanı sağlamak,
- Değerleme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyarmak,

- cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek,
- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevinin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak,
  - Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanımasını sağlamak,
  - Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek,
  - Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o ise adapte edilmesini sağlamak.

## **2.5. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Yöntemlerin bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örnekleridir, klasik yöntemlerdir. Diğer yöntemler ise bu klasik yöntemlerde karşılaşılan sorunları çözmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemlerdir. Bu çalışma grafik değerlendirme ölçekleri yaklaşımı ve çalışma standartları yaklaşımı temel alınarak hazırlanmıştır.

### **2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Çalışanlar, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler.

#### **2.5.1.1. Hedeflerle Yönetim**

Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Hedeflere göre yönetim terimi ilk olarak Peter Drucker (1955) tarafından kullanılmıştır. Drucker, etkin yönetimin doğrudan vizyon ve tüm yöneticilerin ortak hedeflere yönelik çabalarıyla gerçekleşeceğini belirtmiştir. Drucker'e göre, bu süreç kurumsallaştırılmalı, bireysel hedefler ve şirket hedefleri uyumlu hale getirilerek yöneticilerin kendi performanslarını kendilerinin kontrol etmeleri desteklenmeliydi (Öztürk, 2006).

Bu yöntemde yönetici ve çalışan öncelikle belirli ölçülebilir başarı hedeflerini yazmaktadırlar. Daha sonra bu hedeflerin başarılı olup olmayacağı

değerlendirilmektedir. Bu yöntem genellikle günümüzde insan kaynakları yönetiminde amaçların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Buna rağmen yöntemin diğer yöntemlerden daha objektif olduğu düşünülse bile, belirlenen hedeflerin açık, gerçekçi ve uygulanabilir olmaması kaygısını taşıyan çalışan hedeflere ulaşamamaktan korkmaktadır. Bu nedenle kolaylıkla ulaşabileceği hedeflerde direktir ve çalışanın başarısında bir gelişme sağlamak güçleşebilir (Çolakoglu, 2005).

#### **2.5.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı**

Çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygundur. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını ya da tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Yöntemin en önemli sorunu, değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır (Barutçugil, 2004).

#### **2.5.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi**

Performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif ölçütlere dayanır. Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir (Barutçugil, 2002).

#### **2.5.1.4. Metin Değerlendirmesi**

Bu yöntemde çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Örnek olarak "Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?" sorusu verilebilir. Bu yöntemde temel sorun, değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişmesidir. Bu sebeple karşılaştırma yapmak zordur. Ayrıca, değerlendirmecinin yazma isteği ve yazılı iletişim yeteneği de değerlendirmeyi etkileyecektir (Uyargil, 1994).

## 2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme ölçütleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş / iş gören grupları için ortak olarak saptanmıştır.

### 2.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi

Kritik olay tekniği Flanagan (1954) tarafından geliştirilmiştir. Flanagan'ın araştırmaları sonucunda, başarı değerlendirme ve hedeflerle yönetim yerine, değerlemecilerin kritik davranışları gerçek ve şüpheden uzak bir yöntemle, işteki performanslarını değerlendirmelerini önermiştir. Flanagan yöneticilerin olaylar karşısında gelişmeleri kayıt ederek bunları toplantılarda değerlendirip ders çıkartıp objektif değerlendirme için adım atmalarını önermiştir. Kritik olay tekniği fazla kabul görüp, gelişmemiştir, çünkü kayıt etme düzeni çok tercih edilmemiştir (Öztürk, 2006). Bu yöntemle ilişkin bir örnek uygulamayı Tablo 3 de görebiliriz.

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

( Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000)

Tablo 3-Kritik Olay Yöntemi

### 2.5.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç ölçütü değerlendirmektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Değerlendirmecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle değerlendirme yapılan boyutların soyut ve yeterince iyi tanımlanmamış olması bu yöntemin zayıflıklarından biridir (Sümer, 2000). Bu yöntemle ilişkin örnek bir uygulamayı aşağıdaki Tablo 4 te görebiliriz.

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
<b>İşgörenin Adı Soyadı</b>	<b>Ölçek</b>
XX YYY	Çok Yetersiz   Yetersiz   Normal   Yeterli   Çok İyi  ----- ----- ----- -----
<b>Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirin, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.</b>	

( Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000)

Tablo 4-Grafik Değerleme Tablosu

### 2.5.2.3. Kontrol Listesi

Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden Çalışanın sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür. Pratik ve maliyeti düşük bir yöntem olması, faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyicinin işaretleme işlemini kolay yapabilmesi ve yöntemin tutarlı sonuçlar vermesi yöntemin avantajlarından. Halo etkisinin görülebilir olması, ağırlıklı puanların atanmasında dikkatli olunması yöntemin dezavantajlarından (Erarslan, 2005).



#### **2.5.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması**

Bu yöntemin değişik uygulamaları vardır. En yaygın biçiminde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadeler bir değer taşımakta ama değerlendirmeci tarafından bilinmemektedir. Bu yöntem değerlendirmeciye sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Sıralama yaparken değerlerin bilinmemesi değerlendirmecinin kendisine güvenilmediğini hissetmesine neden olur ve sonuçların çalışana anlatılması da oldukça zordur (Barutçugil, 2002).

#### **2.5.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri**

Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bir işi oluşturan görevler ve sorumluluklara, iş boyutu kavramı adı verilmektedir. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir. Bir davranışsal temellere dayalı dereceleme skalası oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derecede çalışanın performans düzeyi gösterilmektedir. Bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde gerçekleştirildiğinden dolayı benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi ve farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır (Barutçugil, 2002). Bu yönetime ilişkin bir örnek aşağıda Tablo 5 üzerinde gösterilmiştir.

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
<b>Başarı Kriterleri</b>	<b>Çok Yetersiz</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Normal</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok Yeterli</b>
1. İş Bilgisi: <i>Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği.</i>					
2. Karar Verme: <i>Kararların zamanında ve etkin verilmesi.</i>					
3. Planlama Organizasyon: <i>Kendi işini planlaması ve düzenlemesi.</i>					
4. Kaynak Kullanımı: <i>İşgücü ve araçların doğru kullanımı.</i>					
5. Liderlik: <i>İnsiyatif kullanma, öncü olma</i>					
6. Sözel Haberleşme: <i>İkna edici olma, kendisini dinletme.</i>					
7. Yazılı Haberleşme: <i>Açık ve anlaşılır yazı yazma.</i>					
8. Mesleki Özellikler: <i>Giyim, tutum, işbirliği anlayışı.</i>					
9. Beşeri İlişkiler: <i>Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.</i>					

(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000)

Tablo 5- Derecelendirme Tablosu

### 2.5.3. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Bir iş için en uygun aday belirlenirken ya da terfi kararı alma aşamasında iki ya da daha fazla çalışan performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

### 2.5.3.1. Birbirinin Yerini Alma – Alternatif Sıralama

Bu yöntemde çalışanların isimleri sayfanın soluna yazılır. Değerlendirmeci listeden en değerli çalışana belirleyip sayfanın sağ tarafında ilk sıraya yazar, en az değerliyi de en alta yazar. Bu süreç tüm çalışanlar için tekrarlanır.

### 2.5.3.2. Çiftli Karşılaştırma

Çalışan isimleri sayfanın soluna yazılır. Değerlendirmeci önceden seçilen performans ölçütüne göre listedeki birinci çalışana ikinci ile karşılaştırır, hangisi o performans ölçütüne göre daha başarılıysa yanına (+) koyar. Listedeki tüm çalışanlar önceden seçilmiş olan performans ölçütlerinin her biri için birbiriyle karşılaştırılır. En çok artı alanın performansı en yüksek demektir. Sekiz kişiden fazla gruplarda uygulanması zordur. Tablo 6 da bu konuya ilişkin örnek bir çalışma görülmektedir.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

( Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000)

Tablo 6- İkili Karşılaştırma Tablosu

### 2.5.3.3. Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağıtım yönteminde değerlendirme çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Bu dağılımın önemli bir sorunu çan eğrisi az sayıda kişiye uygulanmamalıdır. Bu yöntem diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir. Çünkü bir çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanların performanslarının

fonksiyonudur (Barutçugil, 2002).

#### **2.5.4. Kullanılacak Yöntemin Seçilmesi**

Birçok değerlendirme tekniğinden bahsedilmesine rağmen birçoğunun çok sık kullanılmadığını görmekteyiz. Bunlar içerisinde en yaygın kullanılanı grafik derecelendirme yöntemidir. Grafik derecelendirme yönteminin bir parçası olan metin değerlendirmesi yöntemi ve kontrol listeleri de yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Zorunlu seçim, kritik olaylar, davranışsal dereceleme ölçekleri gibi diğer yöntemler ise daha az uygulanmaktadır. Sıralama ve karşılaştırma yöntemleri ise çalışan sayısı az küçük organizasyonlarda yükselme, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi kararlar için kullanılmaktadır. Hedeflere göre yönetim ise çoğunlukla yöneticiler, profesyoneller ve teknik çalışanlar için kullanılmaktadır.

Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Burada temel sorun, tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman değerlendirmeyi yapan, kullanılan teknikten çok daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kullanılacak teknikler maliyet ya da değerlendirmenin amaçları gibi birçok ölçüt göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Bunlar dışında, performans değerlendirme sürecini etkileyen gerek örgüt içerisinde gerek örgüt dışından birçok faktör vardır. Yöneticiler performans değerlendirme işlemini gerçekleştirirken örgütsel amaçlara en uygun olan kriter ve yöntemleri belirlemelidirler (Erdil; Alpkan; Biber, 2004 ).

#### **2.6. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI**

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendirenlerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendirenlerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıma amacı ile verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konudaki ihmalleri nedeni ile oluşan bu tür hataların giderilmesinde kuşkusuz eğitimin önemli bir payı bulunmaktadır (Dilsiz, 2006). İyi bir performans değerlendirme sisteminin karşılaşılabileceği hatalar aşağıda açıklanmıştır.

### **2.6.1. Halo (Hale) Etkisi**

Halo etkisi, bir yöneticinin bir çalışanı belirli bir iş alanındaki mükemmelliğe bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Örneğin, bir çalışan araştırma projeleri için veri toplamakta başarılı ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olduğunu değerlendirmek kolaydır. Ancak çalışan diğer alanlarda başarılı olmayabilir. Bu durumun terside söz konusu olabilir. Çalışan belirli bir iş alanında başarısız olabilir ve diğer iş alanlarında da başarısız gösterilebilir (Uygur, 2004). Bu hatanın var olduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, organizasyonun çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca bu hata nedeni ile değerlendirilenlere de doğru geribildirim sağlamak güçleşecektir. Halo etkisini en aza indirmek için alınacak ilk önlem, verilecek eğitimlerle değerlendirenlerin bilinçlenmesini ve bu tür hatalar yapmalarının engellenmesidir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen dereceler ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, hatalar önlenmeye çalışılır (Dilsiz, 2006).

### **2.6.2. Teknik Hatalar**

Performans düzenleme formunun düzgün hazırlanmaması, acele edilmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılması gibi hatalardır. Değerlendirenin konu ile ilgili yeterli eğitimi almamış olması da teknik hatalara girmektedir (Çolakoglu, 2005).

### **2.6.3. Yakın Zaman Etkisi**

Yakın zaman etkisi, yöneticinin ya da değerlendiricinin çalışanın yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate almaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir değerlendirme sonucunda, önceden iyi çalışmayan, başarısız olan bir çalışan son zamanlarda çok iyi çalışıyorsa başarılı olarak kabul edilir. Tersisi durumda da başarılı olan birisi son zamanlarda az çalışıyorsa, yakın zamana göre değerlendirme yapıldığında, değerlendirme sonucuna göre başarısız olarak kabul edilebilmektedir. Yakın zaman etkisini ortadan kaldırmak için, çalışan performansının tüm dönemleri kapsayan bir zaman dilimi içinde değerlendirilmesine ihtiyaç vardır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001). Ayrıca yöneticiler ya da değerlendiriciler dönem boyunca

çalışanların performanslarına ilişkin not tutarak bu etkinin ortadan kalkmasını sağlayabilmektedirler.

#### **2.6.4. Kişiyeye Önyargılar**

Kişisel önyargılar, yöneticilerin çalışanı sevme ya da sevmeme gibi bir duygunun etkisi altında kalmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasında, geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdendir. Özellikle performansın nesnel standartlara göre değerlendirilmediği durumlarda daha fazla görülmektedir (Dilsiz, 2006).

#### **2.6.5. Kontrast Hataları**

Değerlendirenler kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları mümkün olmaktadır. Başka bir ifade ile her bir çalışın kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu hataların önlenmesi için, özellikle performans kriterleri belirlenmelidir. Ayrıca kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıra ile değerlendirilmeleri önerilmektedir (Dilsiz, 2006, Altuncu, 1998).

#### **2.6.6. Ortalama Puan Verme Eğilimi**

Performans değerlemede en sık karşılaşılan hatalardan biriside merkezi ya da ortalama puan verme eğilimidir. Bu hata, yöneticinin çalışınların tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi sonucunda oluşmaktadır. Ortalama puan verme eğiliminde, çalışın yüksek performansa sahip olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmemektedir. Yönetici çalışına yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmek ya da olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınmaktadır. Bu tür bir değerlendirme yapmanın örgüte ve çalışına bir katkısı bulunmamaktadır. Çalışın performansı hakkında gerekli bilgi alınmadığı gibi gelişmesine olumlu bir katkı sağlayamamaktadır. Örgüt ise, hangi çalışının yükseltilip, hangi çalışının eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin herhangi bir veri elde

edememektedir (Can ve diğ., 2001).

## **2.7. PERFORMANS DEĞERLEMEDE GERİBİLDİRİM**

Çalışanın performansının geliştirilebilmesi için onlara performansları konusunda geribildirim verilmesi gereklidir. Geribildirim, çalışanın kendi kendisini yönetmesi için içinde bulunduğu gruptaki yerini bilmesini, güçlü ve zayıf yönlerini tanımasını ve başarılarını ve eksikliklerini görmesini sağlar (Geylan, 2007). Bu nedenle, performansın önceden işletme için uygun standartlara göre değerlendirilmesinden sonra oluşan bilginin doğru zamanda çalışana iletilmesi gerekmektedir. Öte yandan geribildirim, yöneticilere de çalışanın performansını iyileştirmek ve geliştirmek için uygun faaliyetleri planlama ve uygulama olanağı verir (Geylan, 2007).

Çalışanların, iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır (Fındıkçı, 2001).

Geribildirim almak konusunda istekli olunmalıdır. Geribildirim, bir zorunluluk değil, ele geçmiş güzel bir öğrenme fırsatı olarak görülmeli ve geribildirime karşı olumlu bir tutum geliştirilmelidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003). Performans değerlendirme görüşmesi, çalışana yargılama ya da onlara bir ders verme toplantısı değildir. Bu görüşmede problemleri ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacı güdülmelidir.

Performans değerlendirme geribildirimleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Olumlu geribildirimler alınca daha da güçlenerek yola devam edilmeli, olumsuz geribildirim alınca da asla yıkılmamalı, bu değerli bilgilerden yararlanılmalıdır. Ayrıca, zaman zaman olumsuz geribildirim alan kişilerin, olumlu geribildirim alanlara göre memnuniyetlerinin daha az olduğu, ancak daha çok strateji geliştirdikleri, daha yüksek hedefler belirledikleri ve sonuçta daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Geribildirim genellikle olumlu bir yorumla başlayıp, olumlu bir yorumla bitirilmeli ve sıra olarak da önce olumlu geribildirim, sonra olumsuz geribildirim verilmesi önerilir. Ancak, asla kritik bir eleştirinin olumlu bir eleştiri arasında kaybolup gitmesine engel olmadan denge sağlanmalıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Geribildirim, ancak, iyi bir zamanlama yapıldığında performansı artıran çok önemli bir kaynak haline getirilebilir. Örneğin kişi ile yapılan birebir görüşmelerde kişinin stresli olduğu zaman geribildirim vermeyi ertelemek gerekmektedir. Ayrıca, ses tonu ve vücut dili duyarlı ve etkin kullanılmalıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003).

Geribildirim süreci, yöneticilerin astlarıyla bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmaya alışık olmadığı durumlarda ve görüşmelerin nasıl olması gerektiğinin bilinmediği durumlarda etkili bir sonuç vermemektedir. Bunun için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu önlemler arasında, bu sürecin amacının belirlenmesi, sürecin işleyişinin düşünülmesi, daha sonra sürecin benimsenmesinin sağlanması, bu konuların eğitimle desteklenmesi, dinleme becerilerinin geliştirilmesi ve en önemlisi savunmacı tavırlardan uzaklaşılmasının sağlanması gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

## **2.8. PERFORMANS DEĞERLEME VE SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI İLİŞKİSİ**

Performans değerlendirme sistemleri bir organizasyon içerisinde karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemi olarak ifade edilmektedir. Sosyal sorumluluk açısından performans değerlendirme kavramı ele alındığında performansın kavramsal tanımı ve ölçümü sosyal sorumluluk anlayışında insan faktörü ortak noktadır. Sosyal sorumluluk anlayışı yukarıda ifade edilen birçok değerlendirme sistemi ile başarılı bir şekilde uygulanabilmektedir. Uygun tasarlanmış performans değerlendirme ölçümleri sosyal sorumluluğun gelişimine katkıda bulunduğu görülmektedir.

Sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde;

Sosyal sorumluluğun en temel değeri ücrettir. Ücret, insanın zamanını ve emeğini örgüt için harcadığı ödüllendirme metodu ve performansın finansal



ölçütüdür. Ücretin yeterli olması, günün şartlarında çalışanın ve bakmakla yükümlü olduğu aile bireylerinin geçimini sağlayacak oranda olması anlamına gelmektedir. Bu düzeyin altındaki ücret, çalışanın hem işinden hem de hayattan alacağı doyumunu azaltır. Bu da bütün motivasyonunu etkileyerek verimli çalışmasını engeller.

Çalıştığı işletmeden aldığı ücretin adil olduğunu, eğitim ve deneyimiyle uyumlu olduğunu gören çalışanın iş tatmini, motivasyonu, bağlılığı artar. Aynı zamanda örgütte haklarının gözetildiğini, kendisine saygı duyulduğunu görmesi performansının artmasına neden olur.

Sosyal sorumluluk açısından ikinci önemli değerlendirme ölçütü çalışanlar için güvenli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Güvenli bir iş ortamı performansın ve verimliliğin artmasında büyük bir etkiye sahiptir. Güvenli bir iş ortamı çalışanların kendilerine ve organizasyona olan bağlılık ve güven duygularını güçlendirir. Çalışanların bireysel performanslarının yükselmesi organizasyonel performansın da yükselmesini olanak sağlar.

Disiplin kuralları iş ilişkilerinin devamı için gerekli kurallardır. Sosyal sorumluluk içerisinde performans değerlendirme ölçütleri arasında önemli bir yer tutar. Disiplin kuralları, iş yerinde beklenmeyen ve ani gelişmiş olaylara karşı nasıl davranılacağına, çalışma hayatının güvenliğini bozan davranışlara karşı ne tür önlemlerin alınacağına açıklığı yazılı kurallardır. Disiplin kuralları bu beklenmedik olaylara karşı ne yapılması gerektiğini belirttiği gibi bunların nasıl önlenmesi gerektiğini de kapsamaktadır. Bu nedenle tüm çalışanlar işe girdikleri andan itibaren kendilerinden beklenen ya da istenmeyen davranışların ne olduğu, bunlara uyulmaması durumunda ne tür cezalarla karşılaşılacağı konusunda bilgilendirilmelidir. Bu durum çalışanların performansını dolaylı yoldan etkilemektedir. Çalışan karşısına çıkabilecek durumları önceden ön görülmeyle performansına bunu yansıtmaktadır.

İş yerinde performans değerlendirme ölçütlerinin ve sosyal sorumluluğun nicel ölçütlerinden bir tanesi de din, dil, ırk, cinsiyet ayrımcılığıdır. İşe alma, eğitim, yükselme, sosyal haklardan yararlanma gibi alanlarda tüm çalışanlara eşit haklar tanınmalı, ayrımcılığa yol açacak uygulamalardan uzak durulmalı, personelin güvenli ortamlarda çalışması sağlanmalı ve işletmeye güven duymasını engelleyecek

faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Bu çalışanların performansını olumlu yönde arttırmasını sağlayacaktır.

Ülkemizde ve gelişmekte olan ülkelerde performans değerlendirme ölçütleri içerisinde göz ardı edilen bir sosyal sorumluluk konusu da çalışanların sendikalaşma haklarıdır. Bu hak çalışanların toplu halde uygun çalışma koşulları, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ücret yapılandırılması gibi ortak taleplerde bulunabilmelerini sağlamaktadır. Bu taleplerini sendika çatısı altında işletmeye iletmek ve görüşmek en yasal haklarıdır. İşletmeler çalışanların sendika üyeliklerini engellemeden, taleplerin dinlenmesi ve sorunların çözülmesi yoluna gittiklerinde çalışanların işletmeye güvenleri artar. Taleplerinin işletme yönetimi için önemli olduğunu, karşılıklı çıkarların gözetildiğini ve haklarının çiğnenmediğini bilen çalışanlar daha verimli ve güvenli çalışırlar. Bu da çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada yukarıda ifade edilen performans değerlendirme ölçütleri ile sosyal sorumluluk anlayışı esasen kurumun stratejisini yönlendirecek karar ve davranışlara da yol göstericidir. Günümüz modern işletmeleri finansal odaklı olmanın yanında sosyal sorumluluk anlayışı ile müşteri ve çalışan odaklı olmaları gerektiğini anlamışlardır. Sosyal sorumluluk her düzeyde ki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye dayanmaktadır. Aynı zamanda unutulmamalıdır ki toplam kalite yönetimi felsefesinde de performans değerlendirme ölçütleri kurumun kendi hedeflerini ve iç müşteri memnuniyeti olarak görmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, çalışan performansına etkisini belirlemektir.

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapıldıktan sonra, ikinci olarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve bulgulara dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı ülkemizde yeni gelişmeye başlayan bir kavram olmuştur. Sosyal sorumlulukla beraber firmaların çalışanlarına, müşterilerine, çevreye ve bilhassa topluma karşı olan yükümlülük ve sorumlulukları artmış ve bu sayede işletmelerin toplumun refah seviyesine katkıları olmuştur. Araştırma Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerinin sosyal sorumluluk alanındaki faaliyetlerini kapsamaktadır.

Alan araştırması Manisa Organize Sanayi Bölgesinde bulunan dört firmada yapılmıştır ve 119 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Firmaların ortak özellikleri arasında ihracat yapmaları, on yıldan fazla varlıklarını sürdürmeleri gösterilebilir. Firmalar farklı sektörlerde yer almaktadırlar. Sektör bazında bakıldığında firmalardan bir tanesi panjur ve alüminyum, iki tanesi otomotiv ve bir tanesi de ağır iş makinesi yedek parça üretimindedir.

Araştırmada ayrıca 5'li likert tipi ölçek üzerinden elde edilen sonuçların yaş, cinsiyet, eğitim, gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Anketlerin dağıtılması ve toplanması yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiş olup, içeriği itibarıyla anketler şirketlerin çalışanlarına uygulanmıştır.

### **3.3. VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır ve ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Soruların frekans dağılımları ele alınmış, anlamlı olan veriler karşılaştırmalı olarak değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach's alpha) test edilmiştir. Daha sonra değişkenlerin frekans değerleri ile bu frekanslara ait kümülatif dağılımları gözlemlenmiştir.

### **3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırma anketinde kullanılan demografik dağılımları ve profili Tablo 13'te gösterilmiştir. Araştırmaya toplam 119 çalışan katılmıştır. Ankete katılanların 27'ü 16–25 yaş arasında, 44' u 26-35 yaş arasında, 23' i 36-45 yaş arasında, 25' si 46 yaş ve üzerindedir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların çoğunluğu 26-35 yaşları arasındadır.

Ankete katılan 119 kişinin 39'u kadın, 80' i ise erkektir. Bu sonuca göre, ankete katılan Çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkek Çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Anketlerin şirkette çalışanların büyük bir çoğunluğuna uygulandığı düşünüldüğünde, bu şirketlerde de, tıpkı diğer üretim sektöründeki şirketlerde olduğu gibi, erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına oranla oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Ankete katılan 119 kişiden 41' i ilkökul, 29'u Ortaokul, 27' si lise, 22 'si Üniversite ve üstü okul mezunlardır.

Verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda genel Cronbach alpha 0,94 bulunmuştur. Test sonucunda verilerin Cronbach alpha'larının kabul edilebilir sınırları içinde olduğu görülmüştür (Sekeran, 2000).

### 3.4.1. Çalışan Performansının Değerlendirilmesi

#### 3.4.1.1. İşin Yapısı

İşimi zevkle yapıyorum				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2	6	5,0	5,0	5,0
3	4	3,4	3,4	8,4
4	17	14,3	14,3	22,7
5	92	77,3	77,3	100,0

İşimi yaparken gurur duyuyorum				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2	10	8,4	8,4	8,4
3	14	11,8	11,8	20,2
4	26	21,8	21,8	42,0
5	69	58,0	58,0	100,0

İşim beni yansıtıyor				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1	2	1,7	1,7	1,7
2	9	7,6	7,6	9,2
3	7	5,9	5,9	15,1
4	26	21,8	21,8	37,0
5	75	63,0	63,0	100,0

Çalışma koşullarım rahat				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2	21	17,6	17,6	17,6
3	5	4,2	4,2	21,8
4	39	32,8	32,8	54,6
5	54	45,4	45,4	100,0

Yapılan anket çalışmaları sonucunda işin yapısıyla ilgili sorulara verilen cevaplar sonucunda çalışanların % 77,3'ü işini zevkle yaptığı görüşüne tamamen katıldığını, % 14,3'ü katıldığını, % 3,4'ü kararsız olduğunu ve % 5'i ise katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 58'i işini yaparken gurur duyduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 21,8'i katıldığını, % 11,8'i kararsız olduğunu ve % 8,4'ü ise katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 63'ü işinin kendisini yansıttığı görüşüne tamamen katıldığını, % 21,8'i katıldığını, % 5,9'u kararsız olduğunu, % 7,6'sı katılmadığını ve %1,7'si ise

tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 45,4'ü çalışma koşullarının rahat olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 32,8'i katıldığını, % 4,2'si kararsız olduğunu ve % 17,6'sı katılmadığını ifade etmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda anketlerin uygulandığı işletmelerdeki çalışanların, performansını etkileyen faktörlerden işin yapısı faktöründe işimi zevkle yaparım değişkeni en önemli değişken olarak algılanmaktadır. Bu değişkeni algılanan önem sırasına göre takip eden diğer değişkenler ise işinin kendisini yansıttığı, işini yaparken gurur duyduğu ve çalışma koşullarım rahattır değişkenleridir.

### 3.4.1.2. Maaş

Maaşım giderlerimi karşılayacak düzeyde				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	34	28,6	28,6	28,6
2	21	17,6	17,6	46,2
3	11	9,2	9,2	55,5
4	13	10,9	10,9	66,4
5	40	33,6	33,6	100,0

Maaşım yaşamsal giderlerimi karşılamakta				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4,2	4,2	4,2
2	25	21,0	21,0	25,2
3	12	10,1	10,1	35,3
4	21	17,6	17,6	52,9
5	56	47,1	47,1	100,0

Maaşım hak ettiğim düzeyde				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	52	43,7	43,7	43,7
2	26	21,8	21,8	65,5
3	6	5,0	5,0	70,6
4	12	10,1	10,1	80,7
5	23	19,3	19,3	100,0

Maaşım oldukça yüksek				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	34,5	34,5	34,5
2	45	37,8	37,8	72,3
3	7	5,9	5,9	78,2
4	14	11,8	11,8	89,9
5	12	10,1	10,1	100,0

Çalışanların % 33,6'sı maaşlarının giderlerini karşılayacak düzeyde olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 10,9'u katıldığını, % 9,2'si kararsız olduğunu, % 17,6'sı katılmadığını ve % 28,6'sı ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 47,1'i maaşlarının sadece yaşamsal giderlerini karşıladığı görüşüne tamamen katıldığını, % 17,6'sı katıldığını, % 10,1'i kararsız olduğunu, %

21'i katılmadığını ve % 4,2'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 19,3'ü maaşlarının hak ettiği düzeyde olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 10,1'i katıldığını, % 5'i kararsız olduğunu, % 21,8'i katılmadığını ve % 43,7'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 10,1'i maaşlarının yüksek olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 11,8'i katıldığını, % 5,9'u kararsız olduğunu, % 37,8'i katılmadığını ve % 34,5'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışan performansını etkileyen ikinci faktör olan ücret faktörü değişkenleri içinde en fazla ücretim sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır değişkeni önemsenmiştir. Ücretim genel giderlerim için yeterlidir, ücretim oldukça iyidir, ücretim hak ettiğim düzeydedir, değişkenleri ücret faktörü altında işlenen ve önemlerine göre sıralanan diğer değişkenlerdir.

### 3.4.1.3. Çalışma Ortamı

Rahat bir çalışma ortamım var				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	9	7,6	7,6	7,6
2	11	9,2	9,2	16,8
3	2	1,7	1,7	18,5
4	41	34,5	34,5	52,9
5	56	47,1	47,1	100,0

Ergonomik bir çalışma ortamım var				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	17	14,3	14,3	14,3
2	12	10,1	10,1	24,4
3	16	13,4	13,4	37,8
4	51	42,9	42,9	80,7
5	23	19,3	19,3	100,0

Gerekli makine ve ekipman var				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	6	5,0	5,0	5,0
2	19	16,0	16,0	21,0
3	13	10,9	10,9	31,9
4	41	34,5	34,5	66,4
5	40	33,6	33,6	100,0

Çalışma ortamı iş sağlığı ve güvenliği şartlarını karşılamakta				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	11	9,2	9,2	9,2
2	14	11,8	11,8	21,0
3	8	6,7	6,7	27,7
4	53	44,5	44,5	72,3
5	33	27,7	27,7	100,0

Çalışanların % 47,1'i işyerinde rahat bir çalışma ortamına sahip olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 34,5'i katıldığını, % 1,7'si kararsız olduğunu, % 9,2'si katılmadığını ve % 7,6'sı ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 19,3'ü işyerinin ergonomik bir çalışma ortamına sahip olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 42,9'u katıldığını, % 13,4'ü kararsız olduğunu, % 10,1'i katılmadığını ve % 14,3'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 33,6'sı işyerinde gerekli makine ve ekipmana sahip olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 34,5'i katıldığını, % 10,9'u kararsız olduğunu, % 16'sı katılmadığını ve % 5'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 27,7'si çalışma ortamının İş Sağlığı ve Güvenlik şartlarını karşıladığı görüşüne tamamen katıldığını, %44,5'i katıldığını, % 6,7'si kararsız olduğunu, %11,8'i katılmadığını ve %9,2'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışan performansını etkileyen üçüncü faktör olan çalışma ortamı faktörü değişkenleri içinde en fazla rahat bir çalışma ortamına sahip oldukları değişkeni önemsenmiştir.

#### 3.4.1.4. İş Arkadaşlığı

Çalışma arkadaşlarımla iyi diyalog içerisindeyim				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	19	16,0	16,0	16,0
2	23	19,3	19,3	35,3
3	2	1,7	1,7	37,0
4	42	35,3	35,3	72,3
5	33	27,7	27,7	100,0

Çalışma arkadaşlarım çalışkandır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	16	13,4	13,4	13,4
2	25	21,0	21,0	34,5
3	22	18,5	18,5	52,9
4	35	29,4	29,4	82,4
5	21	17,6	17,6	100,0

Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	16	13,4	13,4	13,4
2	26	21,8	21,8	35,3
3	25	21,0	21,0	56,3
4	25	21,0	21,0	77,3
5	27	22,7	22,7	100,0



Çalışanların % 27,7'si çalışma arkadaşları ile iyi diyalog içerisinde olduğu görüşüne tamamen katıldığını, %35,3'ü katıldığını, % 1,7'si kararsız olduğunu, %19,3'ü katılmadığını ve %16'sı ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 17,6'sı çalışma arkadaşlarının çalışkan olduğu görüşüne tamamen katıldığını, %29,4'ü katıldığını, % 18,5'nin kararsız olduğunu, %21'nin katılmadığını ve %13,4'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 22,7'si çalışma arkadaşlarını birbirine düşürmenin zor olduğu görüşüne tamamen katıldığını, %21'i katıldığını, % 21'i kararsız olduğunu, %21,8'i katılmadığını ve %13,4'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

İş arkadaşlığı faktöründe ise en fazla önemsenen değişkenin çalışma arkadaşlarıyla iyi diyalog içerisinde değişkeni olduğu görülmektedir.

### 3.4.1.5. Yönetim

Amirlerimi memnun etmek kolaydır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	31	26,1	26,1	26,1
2	34	28,6	28,6	54,6
3	9	7,6	7,6	62,2
4	27	22,7	22,7	84,9
5	18	15,1	15,1	100,0

Amirlerim çalışanların görüşlerini alır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	38	31,9	31,9	31,9
2	27	22,7	22,7	54,6
3	7	5,9	5,9	60,5
4	31	26,1	26,1	86,6
5	16	13,4	13,4	100,0

Amirlerim çalışanlara karşı saygılıdır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	18	15,1	15,1	15,1
2	20	16,8	16,8	31,9
3	14	11,8	11,8	43,7
4	44	37,0	37,0	80,7
5	23	19,3	19,3	100,0

Çalışanların % 15,1'i amirlerini memnun etmenin kolay olduğu görüşüne tamamen katıldığını, %22,7'si katıldığını, % 7,6'sı kararsız olduğunu, %28,6'sı katılmadığını ve % 26,1'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 13,4'ü amirlerinin çalışanların görüşünü aldığı yargısına tamamen katıldığını, % 26,1'i katıldığını, % 5,9'u kararsız olduğunu, % 22,7'si katılmadığını ve % 31,9'u ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların %19,3'ü amirlerinin çalışanlarına karşı saygılı olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 37'si katıldığını, % 11,8'i kararsız olduğunu, %16,8'i katılmadığını ve %15,1'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışan performansını etkileyen faktörlerden yönetim faktöründe çalışanlar tarafından en fazla önemsenen değişkenin amirlerim saygılı olması değişkeni olduğu görülmektedir. Bu değişkeni amirlerimi memnun etmek kolaydır, amirlerim çalışanların görüşlerini alır değişkenleri izlemektedir. Elde edilen verilere göre çalışanların yönetimden kendilerine saygı göstermelerini ve sabırlı olmalarını bekledikleri söylenebilir.

### 3.4.2. Sosyal Sorumluluk Çalışmalarının Değerlendirilmesi

#### 3.4.2.1. Sağlık ve Güvenlik

Yönetim sağlık ve güvenlik konusunda bilinçli ve etkin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	10	8,4	8,4	8,4
<b>2</b>	13	10,9	10,9	19,3
<b>3</b>	17	14,3	14,3	33,6
<b>4</b>	51	42,9	42,9	76,5
<b>5</b>	28	23,5	23,5	100,0

Yönetim çalışanlar için güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı sağlamıştır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	7	5,9	5,9	5,9
<b>2</b>	19	16,0	16,0	21,8
<b>3</b>	14	11,8	11,8	33,6
<b>4</b>	57	47,9	47,9	81,5
<b>5</b>	22	18,5	18,5	100,0

Çalışanların sağlığı ve güvenliği için olası tehlike analizleri yapılmış				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	12	10,1	10,1	10,1
<b>2</b>	15	12,6	12,6	22,7
<b>3</b>	21	17,6	17,6	40,3
<b>4</b>	54	45,4	45,4	85,7
<b>5</b>	17	14,3	14,3	100,0

Tehlike ve risk azaltıcı önleyici faaliyetler uygulanmakta				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	8	6,7	6,7	6,7
<b>2</b>	13	10,9	10,9	17,6
<b>3</b>	15	12,6	12,6	30,3
<b>4</b>	55	46,2	46,2	76,5
<b>5</b>	28	23,5	23,5	100,0

Çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmiştir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	8,4	8,4	8,4
2	16	13,4	13,4	21,8
3	18	15,1	15,1	37,0
4	49	41,2	41,2	78,2
5	26	21,8	21,8	100,0

Genel kullanım alanları sağlık standartlarına uygundur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	10,1	10,1	10,1
2	18	15,1	15,1	25,2
3	19	16,0	16,0	41,2
4	48	40,3	40,3	81,5
5	22	18,5	18,5	100,0

Çalışanların % 23,5'i yönetimin Sağlık ve Güvenlik Standartları konusunda bilinçli ve etkin olduğu görüşüne tamamen katıldığını, %42,9'u katıldığını, %14,3'ü kararsız olduğunu, %10,9'u katılmadığını ve % 8,4'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 18,5'i yönetimin kendileri için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağladığı görüşüne tamamen katıldığını, % 47,9'u katıldığını, % 11,8'i kararsız olduğunu, %16'sı katılmadığını ve % 5,9'u ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 14,3'ü kendilerinin sağlık ve güvenliği yönetim tarafından tehlikelerin analiz edildiği görüşüne tamamen katıldığını, % 45,4'ü katıldığını, %17,6'sı kararsız olduğunu, %12,6'sı katılmadığını ve % 10,1'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 23,5'i tehlike ve risklerin azaltılması için gerekli faaliyetlerin uygulandığı görüşüne tamamen katıldığını, % 46,2'si katıldığını, % 12,6'sı kararsız olduğunu, %10,9'u katılmadığını ve % 6,7'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 21,8'i kendilerine sağlık ve güvenlik eğitimi verildiği görüşüne tamamen katıldığını, %41,2'si katıldığını, % 15,1'i kararsız olduğunu, %13,4'ü katılmadığını ve % 8,4'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 18,5'i genel kullanım alanlarının (WC, yemekhane) sağlık standartlarına uygun olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 40,3'ü katıldığını, %16'sı kararsız olduğunu, %15,1'i katılmadığını ve % 10,1'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Sosyal Sorumluluk altında değerlendirilen ilk faktör olan sağlık ve güvenlik faktöründe en önemli değişkenlerin yönetimin sağlık ve güvenlik standartları konusunda bilinçli ve etkin olması ve tehlike ve riskleri azaltmak için önleyici faaliyetler uygulanması olduğu görülmektedir. Çalışanlar tarafından bu iki değişken aynı önemle algılanmıştır. Yönetimin çalışanlar için sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sağlaması, çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmesi, genel kullanım alanlarının sağlık standartlarına uygun olması, , çalışanların sağlık ve güvenliği için olası tehlikelerin analiz edilmesi değişkenleri yönetimin sağlık ve güvenlik standartları konusunda ilk iki değişkenden sonra gelen değişkenlerdir.

### 3.4.2.2. Sosyal Faaliyetler

Yönetim sendika üyeliğine katılmamaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	29	24,4	24,4	24,4
<b>2</b>	34	28,6	28,6	52,9
<b>3</b>	27	22,7	22,7	75,6
<b>4</b>	17	14,3	14,3	89,9
<b>5</b>	12	10,1	10,1	100,0

Yönetim sendika temsilcilerinin faaliyetlerini engellememektedir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	22	18,5	18,5	18,5
<b>2</b>	45	37,8	37,8	56,3
<b>3</b>	19	16,0	16,0	72,3
<b>4</b>	25	21,0	21,0	93,3
<b>5</b>	8	6,7	6,7	100,0

Yönetim çalışanlar için motivasyon toplantıları düzenlemektedir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	23	19,3	19,3	19,3
<b>2</b>	21	17,6	17,6	37,0
<b>3</b>	2	1,7	1,7	38,7
<b>4</b>	52	43,7	43,7	82,4
<b>5</b>	21	17,6	17,6	100,0

Lojman, çocuk yuvası destekleri verilmektedir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid 1</b>	25	21,0	21,0	21,0
<b>2</b>	30	25,2	25,2	46,2
<b>3</b>	27	22,7	22,7	68,9
<b>4</b>	26	21,8	21,8	90,8
<b>5</b>	11	9,2	9,2	100,0

Çalışanların % 10,1'i yönetimin sendika üyesi olan ya da olmak isteyenlere katılmadığı görüşüne tamamen katıldığını, % 14,3'ü katıldığını, % 22,7'si kararsız olduğunu, %28,6'sı katılmadığını ve % 24,4'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 6,7'si yönetimin sendika temsilcilerinin faaliyetlerini engellemediği görüşüne tamamen katıldığını, % 21'i katıldığını, % 16'sı kararsız olduğunu, %37,8'i katılmadığını ve % 18,5'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 17,6'sı yönetimin çalışanlar için motivasyon toplantıları düzenlediği görüşüne tamamen katıldığını, % 43,7'si katıldığını, % 1,7'si kararsız olduğunu, %17,6'sı katılmadığını ve % 19,3'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 9,2'si yönetimin tarafından çalışanlara ve çalışan yakınlarına lojman, çocuk yuvası olanağı sağlandığı görüşüne tamamen katıldığını, % 21,8'i katıldığını, % 22,7'si kararsız olduğunu, %25,2'si katılmadığını ve % 21'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Sosyal Sorumluluğun ikinci faktörü olan sosyal faaliyetler faktöründe yönetim çalışanlar için motivasyon toplantıları düzenlemektedir değişkeni en önemli olarak algılanan değişkendir. Bu değişkeni, lojman, çocuk yuvası olanaklarının sağlanması, sendika üyeliği, değişkenleri takip etmektedir.

### 3.4.2.3. Zorla Çalıştırma

Çalışanların rızası olmadan zorla çalıştırma yoktur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	1	,8	,8	,8
2	1	,8	,8	1,7
3	13	10,9	10,9	12,6
4	64	53,8	53,8	66,4
5	40	33,6	33,6	100,0

Çalışanlara çalışmaları için duygusal baskı yapılmamaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1				
2	2	1,7	1,7	1,7
3	2	1,7	1,7	3,4
4	74	62,2	62,2	65,5
5	41	34,5	34,5	100,0

Çalışanların % 33,6'sı kendi rızaları olmadan çalıştırılmadıkları görüşüne tamamen katıldığını, % 53,8'i katıldığını, % 10,9'u kararsız olduğunu, %0,8'i katılmadığını ve % 0,8'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 34,5'nin kendilerine çalışmaları için şirket tarafından duygusal baskı yapıldığı görüşüne tamamen katıldığını, %62,2'si katıldığını, % 1,7'si kararsız olduğunu ve % 1,7'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

#### 3.4.2.4. Toplumsal Faaliyetler

Çevreye duyarlı bir sistem mevcuttur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1,7	1,7	1,7
2	6	5,0	5,0	6,7
3	14	11,8	11,8	18,5
4	81	68,1	68,1	86,6
5	16	13,4	13,4	100,0

Atık yönetimi hakkında bilgilendirmeler mevcuttur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2,5	2,5	2,5
2	4	3,4	3,4	5,9
3	2	1,7	1,7	7,6
4	62	52,1	52,1	59,7
5	48	40,3	40,3	100,0

3. taraf kişilere burs verilmektedir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	32	26,9	26,9	26,9
2	34	28,6	28,6	55,5
3	25	21,0	21,0	76,5
4	17	14,3	14,3	90,8
5	11	9,2	9,2	100,0

Çalışanların % 13,4'ü çevreye karşı duyarlı bir sistem olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 68,1'i katıldığını, % 11,8'i kararsız olduğunu, % 5'i katılmadığını ve % 1,7'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 40,3'ü atık yönetimi hakkında bilgilendirildikleri görüşüne tamamen katıldığını, % 52,1'i katıldığını, % 1,7'si kararsız olduğunu, % 3,4'ü katılmadığını ve % 2,5'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 9,2'si şirketin 3.taraf kişilere burs verdiği görüşüne tamamen katıldığını, % 14,3'ü katıldığını, % 21'i kararsız olduğunu, % 28,6'sı katılmadığını ve % 26,9'u ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

### 3.4.2.5. Ayrımcılık

Cinsel açıdan suiistimal ve zorlayıcılık yoktur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	3	2,5	2,5	2,5
2	2	1,7	1,7	4,2
3	2	1,7	1,7	5,9
4	51	42,9	42,9	48,7
5	61	51,3	51,3	100,0

İrk , din ayrımcılığı yoktur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	5	4,2	4,2	4,2
2	7	5,9	5,9	10,1
3	18	15,1	15,1	25,2
4	56	47,1	47,1	72,3
5	33	27,7	27,7	100,0

Çalışanların % 51,3'ü cinsel açıdan zorlayıcı ve suiistimal edici davranışlara müsaade edilmediği görüşüne tamamen katıldığını, % 42,9'u katıldığını, % 1,7'si kararsız olduğunu, % 1,7'si katılmadığını ve % 2,5'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 27,7'si şirketlerinde ırk ve din ayrımcılığı yapılmadığı görüşüne tamamen katıldığını, % 47,1'i katıldığını, % 15,1'i kararsız olduğunu, %5,9'u katılmadığını ve % 4,2'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

### 3.4.2.6. Disiplin Uygulamaları

Aşağılayıcı konuşmalar yapılmamaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	4	3,4	3,4	3,4
2	13	10,9	10,9	14,3
3	16	13,4	13,4	27,7
4	48	40,3	40,3	68,1
5	38	31,9	31,9	100,0

Fiziksel zarar verebilecek disiplin cezaları uygulanmamaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	5	4,2	4,2	4,2
2	3	2,5	2,5	6,7
3	60	50,4	50,4	57,1
4	51	42,9	42,9	32,0
5	119	100,0	100,0	100,0

Yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1				
2	2	1,7	1,7	1,7
3	8	6,7	6,7	8,4
4	57	47,9	47,9	56,3
5	52	43,7	43,7	100,0

Çalışanların %31,9'u şirketlerinde çalışanları aşağılayacak konuşmalar yapılmadığını görüşüne tamamen katıldığını, %40,3'ü katıldığını, %13,4'ü kararsız olduğunu, % 10,9'u katılmadığını ve %3,4'ü ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 42,9'u kendilerine fiziksel zarar verecek disiplin cezalarının uygulanmadığı görüşüne tamamen katıldığını, % 50,4'ü katıldığını, % 2,5'i kararsız olduğunu ve % 4,2'si ise katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 43,7'si şirketlerinde yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmadığı görüşüne tamamen katıldığını, % 47,9'u katıldığını, % 6,7'si kararsız olduğunu ve % 1,7'si ise katılmadığını ifade etmiştir.

Disiplin uygulamaları ve ayrımcılık faktöründe ise en önemli olarak algılanan değişken çalışanlara fiziksel zarar verecek disiplin cezaları uygulanmamaktadır değişkenidir. Şirketimizde, yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır ve şirketimizde ırk, din ayrımcılığı yapılmamaktadır değişkenleri bu değişkenden sonra gelen değişkenlerdir.

### 3.4.2.7. Çalışma Saatleri

Çalışma saatleri haftada 45 saattir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2				
3	11	9,2	9,2	9,2
4	62	52,1	52,1	61,3
5	46	38,7	38,7	100,0

Fazla mesai için zorlama yoktur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2				
3				
4	75	63,0	63,0	63,0
5	44	37,0	37,0	100,0

Fazla mesai ücreti normal mesai ücretinden fazladır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2				
3				
4	72	60,5	60,5	60,5
5	47	39,5	39,5	100,0



Çalışanların % 38,7'si çalışma saatlerinin haftada 45 saat (İş kanunu) olarak uygulanmakta olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 52,1'i katıldığını ve % 9,2'si kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanların % 37'si şirketlerinde fazla mesaiye kalınması için zorlanmadıklarını görüşüne tamamen katıldığını ve % 63'ü katıldığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 39,5'i fazla mesai ücretinin normal çalışma saati ücretinden daha fazla olduğu görüşün tamamen katıldığını ve % 60,5'i ise katıldığını ifade etmiştir.

### 3.4.2.8. Ücret

Ücretler temel ihtiyaçları karşılayacak düzeydedir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	26	21,8	21,8	21,8
2	44	37,0	37,0	58,8
3	15	12,6	12,6	71,4
4	21	17,6	17,6	89,1
5	13	10,9	10,9	100,0

Disiplin uygulaması olarak ücretlerden kesinti olmaz				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1				
2				
3				
4	80	67,2	67,2	67,2
5	39	32,8	32,8	100,0

Ücret ve yan ödeme bileşimleri net ve açık				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1				
2				
3	13	10,9	10,9	10,9
4	79	66,4	66,4	77,3
5	27	22,7	22,7	100,0

Çalışanların % 10,9'u ücretlerinin temel ihtiyaçlarını karşılayacak miktarın üzerinde olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 17,6'sı katıldığını, % 12,6'sı kararsız olduğunu, % 37'si katılmadığını ve % 21,8'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 32,8'i bir disiplin uygulaması olarak ücretlerden kesinti yapılmadığı görüşüne tamamen katıldığını ve % 67,2'i ise katıldığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 22,7'si şirketlerindeki ücret ve yan ödeme bileşimlerinin net ve açık olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 66,4'ü katıldığını ve % 10,9'u ise kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Ücret hakları faktöründe ise en önemli olarak algılanan değişken bir disiplin uygulaması olarak ücretten kesinti yapılmaması değişkenidir. Bu değişkeni algılanan önem sırasına göre şirketimizde çalışanlara çalışmalarını için duygusal baskı yapılmaması, ücretlerin çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak miktarın üzerinde olması, şirketimizde ücret ve yan ödeme bileşimlerinin net ve açık olması, yönetimin sendika temsilcilerinin faaliyetlerini engellememesi değişkenleri izlemektedir.

### 3.4.3. Yönetim Sistemleri Değerlendirilmesi

#### 3.4.3.1. Yönetim Sistemleri

Sosyal sorumluluk politikası çalışanlara duyurulmuştur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2				
3				
4	73	61,3	61,3	61,3
5	46	38,7	38,7	100,0

Çalışanların sorumluluk ve yetkileri tanımlanmıştır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1				
2				
3	10	8,4	8,4	8,4
4	71	59,7	59,7	68,1
5	38	31,9	31,9	100,0

Uygunsuz durumlarda düzeltici faaliyet uygulanmaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
1	3	2,5	2,5	2,5
2	11	9,2	9,2	11,8
3	18	15,1	15,1	26,9
4	63	52,9	52,9	79,8
5	24	20,2	20,2	100,0

Çalışanların % 38,7'si yönetimin sosyal sorumluluk ve çalışma politikalarını kendilerine duyurduğu görüşüne tamamen katıldığını ve % 61,3'ü ise katıldığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 22,7'si şirketlerinde çalışanların sorumlulukları ve yetkilerinin açıkça tanımlanmış olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 59,7'si katıldığını ve % 8,4'ü ise kararsız olduğunu ifade etmiştir.

Çalışanların % 20,2'si saptanan uygunsuzluk durumlarında düzeltici faaliyetler uygulandığı görüşüne tamamen katıldığını, % 52,9'u katıldığını, % 15,1'i kararsız olduğunu, % 9,2'si katılmadığını ve % 2,5'i ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

#### 3.4.3.2. Eğitim

Eğitime yönelik politikalar mevcuttur				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>				
<b>1</b>				
<b>2</b>	3	2,5	2,5	2,5
<b>3</b>	8	6,7	6,7	9,2
<b>4</b>	59	49,6	49,6	58,8
<b>5</b>	49	41,2	41,2	100,0

Çalışanların % 41,2'si şirketlerinin çalışanların gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 49,6'sı katıldığını, % 6,7'si kararsız olduğunu ve % 2,5'i ise katılmadığını ifade etmiştir.

### 3.4.3.3. Genel

Genel olarak işinden memnunuz				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	19	16,0	16,0	16,0
2	13	10,9	10,9	26,9
3	47	39,5	39,5	66,4
4	23	19,3	19,3	85,7
5	17	14,3	14,3	100,0

Genel olarak işime bağlıyım				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1				
2				
3				
4	94	79,0	79,0	79,0
5	25	21,0	21,0	100,0

Genel olarak iş yaşamında sosyal sorumluluğa uyulmaktadır				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	8	6,7	6,7	6,7
2	9	7,6	7,6	14,3
3	22	18,5	18,5	32,8
4	52	43,7	43,7	76,5
5	28	23,5	23,5	100,0

Genel olarak iş yaşamı kalitesinden memnunuz				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	15	12,6	12,6	12,6
2	16	13,4	13,4	26,1
3	39	32,8	32,8	58,8
4	26	21,8	21,8	80,7
5	23	19,3	19,3	100,0

Genel olarak hayat kalitemden memnunuz				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1	19	16,0	16,0	16,0
2	24	20,2	20,2	36,1
3	43	36,1	36,1	72,3
4	19	16,0	16,0	88,2
5	14	11,8	11,8	100,0

Çalışanların % 14,3'ü genel olarak işinden memnun olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 19,3'ü katıldığını, % 39,5'i kararsız olduğunu, % 10,9'u katılmadığını ve % 16'sı ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 21'i genel olarak işine bağlı olduğu görüşüne tamamen katıldığını ve % 79'u ise katıldığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 23,5'i genel olarak iş yaşamında sosyal sorumluluğa uyulduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 43,7'si katıldığını, % 18,5'i kararsız olduğunu, % 7,6'sı katılmadığını ve % 6,7'si ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 19,3'ü genel olarak iş yaşamı kalitesinden memnun olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 21,8'i katıldığını, % 32,8'i kararsız olduğunu, % 13,4'ü katılmadığını ve % 12,6'sı ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

Çalışanların % 11,8'i genel olarak hayat kalitesinden memnun olduğu görüşüne tamamen katıldığını, % 16'sı katıldığını, % 36,1'i kararsız olduğunu, % 20,2'si katılmadığını ve % 16'sı ise tamamen katılmadığını ifade etmiştir.

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5403,781
	Df	153,000
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,932 gibi çok yüksek bir değer çıktığından (  $0,932 > 0,90$  ) veri seti faktör analizi uygulamaya çok uygun olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bartlett testinin sonuçları incelendiğinde ilk 18 soru arasında yüksek korelasyonlar olduğu sonucuna varılmış ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğu gözlemlenmiştir.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,442	85,786	85,786	15,442	85,786	85,786	8,555	47,528	47,528
2	1,470	8,169	93,955	1,470	8,169	93,955	8,357	46,427	93,955
3	,279	1,549	95,504						
4	,208	1,157	96,661						
5	,118	,657	97,318						
6	,097	,537	97,855						
7	,089	,496	98,351						
8	,066	,368	98,718						
9	,044	,243	98,962						
10	,039	,215	99,177						
11	,037	,203	99,380						
12	,026	,145	99,525						
13	,026	,144	99,668						
14	,017	,093	99,762						
15	,013	,070	99,832						
16	,012	,067	99,899						
17	,010	,057	99,956						
18	,008	,044	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

İşin yapısıyla ilgili ilk 18 soru için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri ( eigenvalue) 1'den büyük olanları anlamlı faktörler olarak belirlediğimizde 2 adet anlamlı faktörün ortaya çıktığı görülmüştür. İşin yapısal özellikleri faktörü ve yönetimin yaklaşımı faktörleri ile toplam varyansın % 93,96 'sı açıklanmaktadır.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7335,608
	Df	325,000
	Sig.	,000

Anketin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini ilgilendiren sorularına ilişkin yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testinin değeri 0950 gibi çok yüksek bir değer çıktığından veri

seti faktör analizi uygulamaya çok uygun olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bartlett testinin sonuçları incelendiğinde 19 - 43 soru arasında yüksek korelasyonlar olduğu sonucuna varılmış ve veri setinin faktör analizi için uygun olduğu gözlemlenmiştir.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21,276	81,831	81,831	21,276	81,831	81,831	10,230	39,346	39,346
2	1,674	6,439	88,270	1,674	6,439	88,270	7,697	29,603	68,948
3	1,124	4,323	92,593	1,124	4,323	92,593	6,148	23,644	92,593
4	,451	1,736	94,328						
5	,278	1,070	95,398						
6	,237	,913	96,311						
7	,158	,607	96,919						
8	,125	,479	97,398						
9	,108	,417	97,815						
10	,090	,346	98,161						
11	,071	,273	98,434						
12	,061	,235	98,668						
13	,047	,180	98,848						
14	,046	,176	99,024						
15	,043	,164	99,188						
16	,034	,131	99,319						
17	,029	,110	99,430						
18	,025	,096	99,525						
19	,022	,086	99,611						
20	,021	,079	99,691						
21	,019	,075	99,765						
22	,016	,062	99,827						
23	,014	,052	99,879						
24	,013	,051	99,930						
25	,012	,045	99,975						
26	,007	,025	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sosyal sorumluluk ile ilgili 19 – 43 sorular için uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri ( eigenvalue) 1’den büyük olanları anlamlı faktörler olarak belirlediğimizde 3 adet anlamlı faktörün ortaya çıktığı görülmüştür. Sağlık ve Güvenlik faktörü, Disiplin Uygulamaları faktörü ile Ücret faktörü toplam varyansın % 92,60 ‘ı açıklanmaktadır.

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1828,933
	Df	36,000
	Sig.	,000

Anketin son kısmını oluşturan genel memnuniyet düzeyini kapsayan 45 -53 sorular için Kaiser-Meyer-Olkin testinin değeri 0855 gibi yüksek bir değer çıktığından veri seti faktör analizi uygulamaya çok uygun olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,429	82,546	82,546	7,429	82,546	82,546
2	,574	6,375	88,921			
3	,484	5,376	94,298			
4	,201	2,230	96,527			
5	,143	1,591	98,118			
6	,075	,829	98,947			
7	,050	,556	99,503			
8	,023	,259	99,763			
9	,021	,237	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yapılan analiz sonucunda tek bir anlamlı veriye ulaşılmıştır. Genel çalışma koşulları faktörü toplam varyansın % 82,60 'ı açıklanmaktadır.



## SONUÇ

Sosyal sorumluluk anlayışının tüm dünyada önem kazanmaya başlamasıyla SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı geliştirilmiştir. Bu standart çalışanların sağlıklı, güvenli ve haklarının korunduğu ortamlarda çalışmalarını amaçlamakta olup, çalışan standartları ile ilgili en fazla kabul görmüş olan standarttır.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı incelendiğinde çalışanların performanslarını etkileyen faktörleri içerdiği görülmektedir. Bu nedenle SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı ile çalışan performansı arasında ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmeler çalışanlarına değer vermeli ve onların kendilerini geliştirmeleri için fırsat sunmalıdır. Çalışan performansı ve sosyal sorumluluk anlayışı arasında yapılan analizler sonucunda her iki değişken arasında ilişki tespit edilmiştir. Bunun nedeni SA 8000'in çalışanların temel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik konuları içermesidir. Tüm çalışanlar güvenli, yasalara uyulan, görev tanımlarının açıkça yapıldığı, kendilerini temsil edebilecekleri, temiz bir iş ortamında çalışmak ister. Bunlar işverenler tarafından sağlandığında çalışanların performansına olum yönde katkıda bulunacaktır.

Yapılan analiz çalışmalarının da gösterdiği üzere çalışanları zorlayıcı işlerin verilmesi, çalışanları işlerinden gurur duymalarını ve performanslarını arttırmalarını sağlamaktadır. İşverenler tarafından çalışma koşulları yapılan işin niteliğine göre düzenlenmeli ve çalışanların rahat iş koşullarında çalışabilmelerine olanak sağlanmalıdır.

İş görenlerin ücret konusunda ki net tutumu karşısında işverenler ücret sistemini tekrar gözden geçirebilir, prim ve/ya da ödül sistemi getirerek çalışanların kazandıkları paranın artmasını sağlayabilirler.

Gerekli makine ve ekipmanlara sahip olunması ve çalışma ortamının gerekli iş sağlığı ve güvenliğini karşılaması değişkenleri çalışma ortamı faktörü altında işlenen ve önemlerine göre sıralanan diğer değişkenlerdir. İşverenler açısından çalışan performansının istenilen düzeyde olabilmesi için uygun çalışma koşulları

oluşturulmalıdır.

Çalışma arkadaşlarını birbirine dūřürmenin zor olması ve çalışma arkadaşlarının çalışkan olması değişkenleri ise en fazla önemsenen değişkenden sonra gelen değişkenlerdir. Bu verilerden çalışanlar için çalışma arkadaşlarıyla iyi diyalog içerisinde olmaları onlara uyumlu bir şekilde çalışabilmeleri çalışan performansını arttıracadıı sonucunu çıkarabiliriz. Bunun sağlanması için işverenler çalışanların iř dışında da beraber eğlenebilecekleri ve birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulacakları piknik, yemek, gezi gibi sosyal organizasyonlar düzenleyip, çalışanlar arasındaki bağları ve iletişimi güçlendirebilirler.

Çalışan performansı açısından yönetimin saygı çerçevesinde yaklaşması istenilen performansa ulaşılmasında kolaylık sağlayabilir.

İşletmedeki faaliyetlerin, prosedürlerin yürütülmesi yönetimin bu konulara yaklaşımı ile doğrudan ilişkilidir. Yönetim işletmede uygulanan sağlık ve güvenlik standartları ile ilgili kararlılığını göstermeli ve çalışanların sağlık ve güvenliklerini sağlamak için gerekli olan tüm kaynakları sağlamalıdır. Bu kaynaklara koruyucu elbiseler, makinelerin periyodik bakımı, maske, iyi bir havalandırma sistemi örnek olarak verilebilir.

Sendika üyeliği ülkemizde önemle dikkat edilmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Her çalışanın kendini temsil etme ya da temsil edilme hakkı bulunmaktadır. Bu sayede çalışanlar yönetime istek ve şikayetlerini iletmekte ve yönetim ile iletişime geçebilmektedirler. Yönetim çalışanların temsil edilme haklarını engellememeli ve yasal örgütlenme çabalarına karışmamalıdır. Ayrıca yönetim yasal örgütlenme çabalarına destek veren çalışanlara karşı ayrımcılık uygulamamalıdır.

İşletmelerde çalışanlar tarafından yapılan hatalar için ya da disiplin uygulaması olarak ücret kesinti yapılmamalıdır. Bunun yerinde işletmelerde disiplin cezaları ile ilgili olarak prosedürler oluşturulmalı, hatalar ya da uygunsuz davranışlara verilecek olan cezalar belirlenmeli ve bunlar tüm çalışanlara iletilmelidir. Ayrıca hazırlanan bu prosedürler tüm çalışanlar için uygulanmalı, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilecek ayrımcılık yapılmasına engel olunmalıdır.

İşletmelerde çalışanlar tarafından yapılan hatalar nedeniyle uygulanan disiplin cezaları içinde kesinlikle yasalara ve insan haklarına aykırı olan asla fiziksel cezalara yer verilmemelidir. Fiziksel cezalar yerine bir daha öncede bahsedildiği gibi yönetim tarafından disiplin cezaları ile ilgili yasalara ve insan haklarına uygun prosedürler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu uygulamalara örnek olarak yazılı uygulamalar verilebilir.

SA 8000 ve çalışan performansı arasında yapılan analiz sonucunda işletmeler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları, adil bir ücret politikası belirlemeli, gerekli kaynakları ve çalışanların kararlara katılımlarını sağlamalı, çalışanların kedilerini işletmeye ait hissetmeleri ve işlerinden doyum sağlamaları için gerekli faaliyetleri yerine getirmelilerdir. Bu faaliyetler sadece SA 8000'i değil çalışan performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

## KAYNAKÇA

AKAL, Z. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınları No:473, 1998.

AKAL, Z. "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi". Ankara Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, 2003.

AKYAR, H. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Üzerine Bir Alan Çalışması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Sosyal Bilimler, 2008

ALDEMİR, M.C., ATAOL, A., BUDAK, G., Personel Yönetimi Fakülte Kitapevi, İzmir, Mart 1996.

ALTUNCU, C. İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler, 1998.

ARGON, T. ve EREN, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

ARGÜDEN, Y. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, 1. Baskı. , 2002.

ARIKAN, S. 1995."İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı",Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13.

ARSLAN, M. İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

ATAÇ, D., 1982. İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları, Eskişehir İTİA Dergisi, 18(1),

AY, Ü. "İşletme Amaçları ve Sosyal Sorumluluğu", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 2000.

AYDEMİR, Basak Aydem, "Halkla İlişkiler ve Etik", Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2003.

AYDEMİR, M., 'Sosyal sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı', Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı: 3, 1999.

BAKIRTAŞ, H. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2005.

BARTOL, K. M. ve MARTIN, D. C. Management, Mc Graw-Hill Company, USA, 1994.

BARUTÇUGİL, İ. Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002

BARUTÇUGİL, İ, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004

BAŞ, İ.M. ve TARTAR, A. İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktive Merkez Yayını, Verimlilik Dergisi, No:435, Ankara, 1991.

BAŞARIR, M. 'İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Halkla İlişkiler', Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003.

BAYRAK, S. İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Yayınevi, İstanbul,2001.

BAYRAM, Levent; "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Yönetimi", Sayıstay Dergisi, Temmuz-Eylül, 2006.

BERNSTEIN, A. , 'Sweatshop Police', Business Week, Issue 3549, 20 October 1997.

BENLİGİRAY, S. İnsan Kaynakları açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir, 1999.

BLECHER, L. Above and Beyond the Law, Business and Society Review,109:4, 2004.

BİBER, A. "Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğun Oluşumu ve Türkiye'de Sivil Toplum Örgütlerinin Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.

BİNGÖL, D. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

BÖLÜKTEPE, F.E. " İşletmelerde İş Etiğinin Verimlilik Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2001.

BÜYÜK, S.S. Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri, Capital Dergisi, Mayıs Sayısı, 2006.

CAN, H. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1994.

CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBASI, Ş. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2001.

CONSUMER REPORTS, 'Which Hot Toys Are Cool?', Vol. 62, Issue 12, December 1997.

ÇALIK, T. Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

ÇOLAK, E. 'Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Raporlanması', Kalkınma İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Forumu Konuşma Metni, 30 Eylül 2005.

ÇOLAKOĞLU, Ü. Edt. Demir, C. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

DALYAN, F. ve GÖKSEL, S.A, İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB'de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri İle Karlılıkları Arasındaki İlişki, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005.

DEMİRKAN, M.“ İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve Türk mevzuatındaki Yeri”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1991.

DERELİ, T. Bilgi Çağında Endüstri İlişkileri, Değişim Yayınevi, İstanbul, 1997.

DİKEN, A. İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk ilişkisi, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya, 1998.

DİLSİZ, F.Y. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.

DİNÇER, Ö. İşletme Yönetimine Giriş, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.

DİNÇER, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

ECONOMIST, 'Sweatshop Wars', Vol. 350, Issue 8108, 27 February 1999.

ERARSLAN, E., ALGÜN O. "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı". Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi c.20. n.1. 2005.

ERDİL, O., ALPKAN, L., BİBER, L. "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme" D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi. c.19. s.2. ,2004.

EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

EREN, E. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

EŞMEN, Ö. “Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Halkla İlişkiler Etkinliklerine Sosyal Sorumluluğun Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

EXPORT TODAY, ‘Conduct of Codes’, Vol.14, Issue 9, September 1998.

FINDIKÇI, İ. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 1999.

FINDIKÇI, İ. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ocak, 3. Baskı, 2001.

FISHER, J. “Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts”, Journal Of Business Ethics, 2004.

GEYLAN, Ramazan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Temmuz, 1. Baskı, 2007.

GOBBELS, M., JONKER, J. AA1000 and SA 8000 Compared: A Systematic Comparison Of Contemporary Accountability Standards, Managerial Auditing Journal 18(1), 2003.

GORDON, K. The OECD Guidelines And Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison, Directorate For Financial, Fiscal And Enterprise Affairs Working Papers On International Investment, 2001.

GRIFFIN, R. W, Management, Houghton Mifflin, Boston, 1993.

GÜVEN, S. Sosyal Politikanın Temelleri, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

GÜVEN, S. Sosyal Politikanın Temelleri, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2001.

GÜZELCİK, E. Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.



HALICI, A. "İşlemelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Manisa, 2001

İŞSEVEROĞLU, G. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Etik, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:8 Sayı: 2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 2001.

KAĞNICIOĞLU, D. Endüstri ilişkileriyle Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007.

KARAHAN, Ş. Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Tüketicilerin Satınalma Tercihlerine Etkisi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler, 2006

KARAIŞMAİLOĞLU, İ. "İşletmelerin Sosyal sorumlulukları ", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

KARANCI, P. "Küçük Sanayi İşletmelerinin Personele İlişkin Sosyal Sorumlulukları", Yayımlanmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1995.

KAYA, S. İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve SA 8000 (Social Accountability) Standardı [http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B3519ADCE4362AFE/10149/sosyalsorumluluk\\_kaya.pdf](http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B3519ADCE4362AFE/10149/sosyalsorumluluk_kaya.pdf) (20.01.2006), 2008.

KOTLER, P. Marketing Management, Prentice Hall International Inc., The, Millennium Edition, 2000.

LOEW, T. , Ankele, Kathrin, Braun, Sabine, Jens, Clausen. Significance of the CSR Debate for Sustainability and the Requirements for Companies, Institut for Ecological Economy Research GmbH (IÖW), Environmental Initiative of Entrepreneurs, 2004.

METİN, H. "Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluk", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

MICOLO, A. "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", HR Focus, Vol.70,No.9, September, 1993.

MILES, M. P., COVIN, J. G. Environmental Marketing: A Source Of Reputational, Competitive, And Financial Advantage, Journal Of Business Ethics, 2000.

MILES, M.P. , MUNILLA, L. S. The Potential Impact Of Social Accountability Certification Onmarketing: A Short Note, Journal Of Business Ethics, Volume 50, Number 1, March, 1-11(11), 2004.

MUCUK, İ. , Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

ODABAŞI, Y. "Üniversitelerin Tüketicinin Korunmasındaki Rolü", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, Eskişehir, 1988.

ÖLÇER, F. "Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri", Standard Dergisi, 40 (473), 2001.

ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M.A. İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara, Gazi Kitapevi, Eylül 2005.

ÖZEL, M. Stratejik Yönetim Ve Liderlik, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.

ÖZGENER, Ş. "İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İmalat Sanayinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000.

ÖZGÖR, B. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler, 2008.

ÖZKALP, E. ve Diğerleri. Davranış Bilimlerine Giriş, Açık Öğretim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

ÖZTÜRK, Ü. Organizasyonlarda Performans Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

PALMER, J. M. Performans Değerlendirmeleri, Çeviren: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, 1993.

PRINGLE H. ve THOMSON M. “ Marka Ruhu: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak ”, Çeviren: Z. Yelçe, C.Feryat, Scala Yayıncılık, İstanbul,2000.

PUNTER, L., GAGNEUX D. ‘Social Accountability: The Most Recent To Ensure Total Quality Management’, Total Quality Management, Vol. 9, Issue 4/5, July, 1998.

ROHITRATANA, K. SA 8000: A Tool To Improve Quality, Managerial Auditing Journal, 2002.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. İşletme I- II, Bursa, 1991.

SABUNCUOĞLU, Z. Personel Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa, 1997.

SABUNCUOĞLU, Z. İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri. Tüside, Şubat, 99-110, Kocaeli, 1998.

SABUNCUOĞLU, Z. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.

SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. İşletme, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2001.

SAVAŞ, V. F. İktisadın Tarihi, Liberal Düşünce Topluluğu, Avcıol Matbaacılık, İstanbul, 1997.

Social Accountability International, Guidance Document For SA 8000, 2001.

SOLMAZ, B. “İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Türkcell’in Desteklediği “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi”, Selçuk İletişim Dergisi, 4 (1), 2005.

SÖKMEN, A. Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000.

SÖNMEZ, Deniz, "İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2000.

SPAR, D., YOFFIE D., 'Multinational Enterprises and the Prospects for Justice', Journal of International Affairs, Vol. 52, Issue 2, Spring 1999.

SÜMER, C. Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

ŞAHİN, M. "İşletme Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk Kavramı", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Eskişehir, 1984.

ŞATIR, Ç. , ÖZTEKİN, Z. "Sosyal Sorumluluk ve Etik" ,İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul, 2005.

TANİLLİ, S. Uygarlık Tarihi, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991.

TAŞKAN, U. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmelerinde Halkla İlişkilerin Rolü Ve Konuyla İlgili Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2003.

TAŞTAN, S. "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 2006.

TENEKECİOĞLU, B. "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları", Eskişehir İTİA Dergisi, Cilt 13, Sayı 2, Eskişehir, 1977.

TORLAK, Ö. “Pazarlama Ahlakı-Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

TRAHANT, B.B. , KOONCE, R. “12 Principles of Organizational Transforming”, Management Review, vol.86, No:8, September, 1997.

TREVINO, L. K. , NELSON K. A. , Managing Bussiness Ethics, John Wiley&Sons, USA, 2004.

TCHOPP, D. J. Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2005.

TÜRE, C. F. , “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Kökeni: Osmanlı İmparatorluğu’nda Yerel Yönetimler.” Yerel Gündem, Yıl 2, sayı 5, 2000.

TÜRK DİL KURUMU, www.tdk.gov.tr, 2009

UYARGİL, C. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: 1994.

UYGUR, A. Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.

ÜLGENER, S. İktisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, 1995.

YAZICI, N. İşletmelerde Yöneten Ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumluluk Algılayışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, İzmir, 1992.

YOZGAT, O. İşletme Yönetimi, Met-Er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul, 1983

YILMAZ, K. "Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme", M. Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006.

<http://efd.mehmetakif.edu.tr/arsiv/Aralik2006/sayi12/65-79.pdf>

ZOROĞLU, E. Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001

WALKER J.W., Human Resource Strategy, McGraw Hill, 1992.

WOOTLIF, J. , DERI, C. Ngos: The New Super Bands, Corporate Reputation Review 4(2), 2001

4857 sayılı İş kanunu, Madde 74. Resmi Gazete Yayın Tarih ve Sayısı :10.6.2003 – 25134, 2003.

" <http://www.eylem.com/tqm/wseroda03.htm>" SA8000SosyalSorumlulukStandardı , 2009

[www.kurumsalsosyal.com](http://www.kurumsalsosyal.com), 2009

[www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/insan.htm](http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi03/insan.htm), 2009

[www.capital.com.tr](http://www.capital.com.tr), 2009

[www.turkcell.com.tr](http://www.turkcell.com.tr), 2009

<http://gelisim.org/index.php?bolum=sa8000> , 2009

[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org), 2009

[www.informdanismanlik.com/sosyal\\_sorumluluk.html](http://www.informdanismanlik.com/sosyal_sorumluluk.html), 2009

## **EKLER**

## EK-1 Anket Belgesi

Sayın katılımcı; bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Çalışanların Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" tezine yönelik olarak yapılan bilimsel bir araştırmadır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlar çerçevesinde ve bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. Ankete gösterdiğiniz ilgi ve araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunar, iş ve çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Alper Öztürk

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin ifade hakkında kararsız iseniz "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız "Tamamen Katılıyorum" seçeneğini "X" ile işaretleyiniz. Bir bilginiz yok ise boş bırakınız.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
	<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI</b>			
<b>İşin Yapısı</b>				
1. İşimi zevkle yapıyorum.				
2. İşimi yaparken gurur duyuyorum.				
3. Yaptığım iş beni yansıtıyor.				
4. Çalışma koşullarım rahattır.				
<b>Maaş</b>				
5. Maaşım giderlerimi karşılayacak düzeydedir.				
6. Maaşım sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.				
7. Maaşım hak ettiğim düzeydedir.				
8. Maaşım oldukça yüksektir.				
<b>Çalışma Ortamı</b>				
9. İşyerimde rahat bir çalışma ortamına sahibim.				
10. Gerekli makine ve ekipmana sahibim.				
11. Gerekli makine ve ekipmana sahibim.				
12. Çalışma ortamım İş Sağlığı ve Güvenliği şartlarını karşılamaktadır.				
<b>İş Arkadaşlığı</b>				
13. Çalışma arkadaşlarımla iyi diyalog içerisindeyim.				
14. Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.				
15. Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.				
<b>Yönetim</b>				
16. Amirlerimi memnun etmek kolaydır.				
17. Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.				
18. Amirlerim çalışanlara karşı saygılıdır.				
<b>SOSYAL SORUMLULUK</b>				
<b>Sağlık ve Güvenlik</b>				
19. Yönetim sağlık ve güvenlik standartları konusunda bilinçli ve etkindir.				
20. Yönetim çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktadır.				
21. Çalışanların sağlık ve güvenliği için olası tehlikeler analiz edilmektedir.				
22. Tehlike ve riskleri azaltmak için önleyici faaliyetler uygulamaktadır.				
23. Çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmektedir.				
24. Genel kullanım alanları (WC, yemekhane) sağlık standartlarına uygundur.				
<b>Sosyal Faaliyetler</b>				
25. Yönetim sendika üyesi olan ya da olmak isteyenlere karışmamaktadır.				



26.Yönetim sendika temsilcilerin faaliyetlerini engellememektedir.					
27.Yönetim çalışanlar için motivasyon toplantıları ( piknik, yemek organizasyonları... vb.) düzenlemektedir.					
28.Yönetim tarafından çalışanlara ve çalışan yakınlarına lojman, çocuk yuvası destekleri verilmektedir.					
<b>Zorla Çalıştırma</b>					
29.Çalışanların rızası olmadan zorla çalıştırmaz.					
30.Şirketimizde, çalışanlara çalışmaları için duygusal baskı yapılmaz.					
<b>Toplumsal Faaliyetler</b>					
31.Çevreye duyarlı bir sistem mevcuttur.					
32.Atık Yönetimi hakkında bilgilendirmelere vardır.					
33.Şirketimiz 3.taraf kişilere burs vermektedir.					
<b>Ayrımcılık</b>					
34.Cinsel açıdan zorlayıcı veya suiistimal edici davranışlara müsaade edilmez.					
35.Şirketimizde ırk, din ayrımcılığı yapılmamaktadır.					
<b>Disiplin Uygulamaları</b>					
36. Şirketimizde, çalışanları aşağılayacak konuşmalar yapılmamaktadır.					
37. Çalışanlara fiziksel zarar verecek disiplin cezaları uygulanmamaktadır.					
38. Şirketimizde, yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır.					
<b>Çalışma Saatleri</b>					
39. Çalışma saatleri haftada 45 saat (İş kanunu) olarak uygulanmaktadır.					
40. Şirketimizde, fazla mesaiye kalınması için çalışanlar zorlanmamaktadır.					
41. Fazla mesai saat ücreti normal çalışma saati ücretinden daha fazladır.					
<b>Ücret</b>					
42. Ücretler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak miktarın üzerindedir.					
43. Bir disiplin uygulaması olarak, ücretlerden kesinti yapılmamaktadır.					
44. Şirketimizde, ücret ve yan ödeme bileşimleri net ve açıktır.					
<b>YÖNETİM SİSTEMLERİ</b>					
<b>Yönetim Sistemleri</b>					
45. Yönetim sosyal sorumluluk ve çalışma politikalarını, tüm çalışanlara duyurmuştur.					
46. Şirketimizde, çalışanlarının sorumlulukları ve yetkileri açıkça tanımlanmıştır.					
47. Saptanan uygunsuzluk durumlarında, düzeltici faaliyetler uygulanmaktadır.					
<b>Eğitim</b>					
48. Şirketimiz, çalışanların gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturmuştur.					
<b>Genel</b>					
49. Genel olarak, işimden memnunum.					
50. Genel olarak, işime bağlıyım.					
51. Genel olarak, iş yaşamımda sosyal sorumluluğa uyulmaktadır.					
52. Genel olarak, iş yaşamı kalitesinden memnunum.					
53. Genel olarak, hayat kalitemden memnunum.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

2. Yaşınız:

16 – 25 arası  26-35 arası  36-45 arası  46 ve üstü

4. Eğitim Durumunuz:

İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite ve üstü

5. Sizce ifadelerden hangisi anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz.  😊  😐  ☹️

Yorumlarınız için lütfen bu alanı kullanınız:

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.