

**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN  
GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ASLI ÖZGÜN**

**BURSA 2009**

**T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN  
GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ASLI ÖZGÜN**

**Danışman**

**Doç. Dr. ÖZLEM İŞİĞİÇOK**

**BURSA 2009**

**TEZ ONAY SAYFASI**

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... Anabilim/Anasanat Dalı,  
..... Bilim Dalı'nda ..... numaralı  
.....'in hazırladığı “.....”  
.....”  
konulu ..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik  
Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, ...../...../ 20.... günü ..... - ..... saatleri  
arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının  
.....(başarılı/başarısız) olduğuna .....(oybirliği/oy  
çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

...../...../20.....

## ÖZET

Yazar : Aslı Özgün Şenlik  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : xiii + 182  
Mezuniyet Tarihi : .../...../2009  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Özlem Işığışık

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİNİN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK İNCELEME

Etik ve sosyal sorumluluk, günümüz küresel ekonomi koşullarında işletmeler açısından vazgeçilmez en önemli konu ve sorun alanlarından birini oluşturmaktadır. Nitekim özellikle son yıllarda etik konusunun bu denli önem kazanmasında etiğe uygun olmayan davranışlarda meydana gelen artışın büyük rolü bulunmaktadır. Yönetimsel kararların alınmasında önemli bir paya sahip olan iş etiği yaklaşımı, işletmelerin sürekliliğinde kırılğan bir yapıya sahiptir. Eğer tüm kararların alımında iş etiği ile çerçevenilmiş bir süzgeç oluşturulamazsa işletmelerin geleceği de tehdit altına girecektir. Bu nedenle işletmelerin sosyal sorumlulukları ve bu sorumluluk çerçevesinde üstlendikleri projeler, modern yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bir başka deyişle günümüzde işletmelerin üstlendikleri sosyal sorumluluk projeleri giderek artmaktadır. Diğer taraftan günümüzde toplum da bu konuda giderek bilinçlenmiş ve işletmelere sosyal sorumluluk alma konusunda baskı yapmaya başlamıştır. Bu bağlamda günümüzde dikkati çeken bir başka önemli gerçek de topluma hizmet amacı gözetilmeksizin kar amacına yönelen firmaların başarı şansının olmamasıdır. Bu nedenle son yıllarda iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramları birlikte ele alınmaya başlamış ve işletmelerin gereken güven ve itibarı kazanmaları için anahtar faktörler haline gelmişlerdir. Bu çalışmada işletmelerin etik ve sosyal sorumluluk anlayışları, işletme, çalışan ve toplum ekseninde Boyner Uygulaması örneği ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik, sorumluluk, sosyal sorumluluk, proje, Boyner, sosyal sorumluluk standartları, İşletmelerin ilişkide bulunduğu çıkar grupları, çalışanlara karşı sosyal sorumluluklar.

## ABSTRACT

Writer	: Aslı Özgün Şenlik
University	: Uludağ Üniversitesi
Department	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Sort of Thesis	: Master
Page	: xiii + 182
Date of graduation	: .... /.... / 2009
Tez Danışman(lar)ı	: Doç. Dr. Özlem Işığışok

### **A Sample Study On The Development Of Social Responsibility Project In Corporations..**

In today's global economy, ethical and social responsibility is one of the most important subjects for the corporations. Ethics has become so important especially in the past years mostly because of the increase in unethical behaviours. Business ethics approach which has an important role in making administrative decisions has a fragile structure in the continuity of corporations. Unless a filter surrounded by business ethics is created in making decisions, the future of the corporation will be under threat. That's why corporations' social responsibility and the projects they have taken over have become an inseparable part of modern administrative mentality. In other words, nowadays, the number of social responsibility projects taken over by corporations is increasing day by day. On the other hand society has become more informed about this issue and started to put pressure on corporations to commit to social responsibility. In this respect, another important fact that attracts attention is that there is no likelihood of being successful for corporations which are driven by high profits without serving the society. For this reason, concepts of business ethics and social responsibility are started to be taken into consideration together and have become key factors for corporations to gain confidence and prestige. In this study, corporations' perception of ethical and social responsibility, in terms of corporation, staff and society, has been studied with the example of Boyner approach.

Key words: ethics, responsibility, social responsibility, project, Boyner, social responsibility standards, interest groups with which corporations have a relation, social responsibility towards staff.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada öncelikle iş etiği ve sosyal sorumluluk kavramlarının önemi açıklanmış, sosyal sorumluluğun iş etiği ile ilişkisi, sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlar irdelenmiştir. Bu bağlamda Dünyada ve Türkiye’de uygulanan örnek sosyal sorumluluk projelerine yer verilmiştir.

Tezin biçimsel ve teknik yapısının bilimsel ölçütlere uygunluğunun sağlanması konusundaki yönlendiriciliği ile oluşumundaki değerli görüşlerini esirgemeyen danışmanım Sayın Doç. Dr. Özlem IŞIĞIÇOK’a teşekkürlerimi sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar .....	xii
ŞEKİLLER.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I.ETİK .....	4
A.Etik Kavramı.....	4
B. İş Etiği Kavramı.....	4
C. İş Etiğinin Tarihsel Gelişim Süreci.....	9
1. 1960 Öncesinde İş Etiği.....	9
2. 1960' lı Yıllarda İş Etiği: Toplumsal Konuların Önem Kazanması .....	11
3. 1970' li Yıllarda İş Etiği: Etiğin Çalışma Alanına Dönüşmesi .....	11
4. 1980' li Yıllarda İş Etiği: Değer Yapılarının Değişimi .....	12
5. 1990' lı Yıllarda İş Etiği: Etiğin Kanunlaştırılması.....	13
6. 2000' li Yıllarda İş Etiği: Müşteri Memnuniyeti ve Sosyal Pazarlama.....	13
D.İş Etiği Seviyeleri .....	15
E. İş Etiği Kuramları.....	16
1. Teleolojik Etik Kuramlar (Sonuççu Etik).....	17
a. Faydacılık (Utilitarianism) .....	17
b. Egoizm (Bencillik).....	18
2. Deontolojik Etik Kuramlar (Kural Etiği).....	18
a. Adalet Temelli Etik .....	19
b. Hak Temelli Etik .....	21
F. İş Etiği Türleri .....	22

1. Yönetmel Etik.....	22
2. Mesleki Etik.....	27
3. Örgütsel Etik.....	29
G. Örgütlerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar.....	32
1. Kişisel - Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalar.....	32
2. Bireysel - Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalar.....	33
3. Örgütsel - Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalar.....	33
II. SOSYAL SORUMLULUK.....	34
A. Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	34
B. Sosyal Sorumluluk Modeli.....	39
1. Ekonomik Sorumluluklar.....	39
2. Yasal Sorumluluklar.....	40
3. Ahlaki Sorumluluklar.....	40
4. Gönüllü (Yardımsever) Sorumluluklar.....	41
C. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	42
1.1980 Öncesinde Sosyal Sorumluluk.....	42
a. 1500–1800’lü Yıllarda Sosyal Sorumluluk.....	42
b. 1929 Yılında Sosyal Sorumluluk:.....	43
c. 1960’lı Yıllarda Sosyal Sorumluluk.....	44
d. 1970’li Yıllarda Sosyal Sorumluluk.....	44
2. 1980’den Günümüze Sosyal Sorumluluk.....	45
3. Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları.....	45
a. Gizli El Yaklaşımı.....	45
b. Devletçi Yaklaşım.....	46
c. Yönetimci Yaklaşım.....	46

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI VE UYGULAMA ALANLARI İLE ULUSAL VE ULUSLAR ARASI SOSYAL SORUMLULUK STANDARTLARI**

I. İŞLETMELERİN İLİŞKİDE BULUNDUĞU ÇIKAR GRUPLARI.....	48
II. İŞLETMELERİN SORUMLU OLDUĞU ALANLAR.....	51



A. İşletmelerin Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	52
B. İşletmelerin Topluma Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	55
C. İşletmelerin İş Ortaklarına Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	56
D. İşletmelerin Tüketicilere Karşı Sosyal Sorumlulukları .....	58
E. İşletmelerin Devlete Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	60
F. İşletmelerin Rakiplere Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	60
G. Eğitim ve Kültür Faaliyetlerinde Sosyal Sorumluluklar .....	61
H. İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları.....	62
1. Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları Yaratma Sorumluluğu.....	63
2. Eğitim ve Kariyer Gelişimi Sorumluluğu.....	70
3. Başarı ve Performans Değerleme Sorumluluğu.....	76
4. Sendika Kurma ve Grev Hakkına Yönelik Sorumluluklar .....	79
5. Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu .....	81
6. Yönetime Katılma ve İletişim Sorumluluğu:.....	84
7. Cinsel Tacizden Sakınma ve Cinsel Ayrım Yapmama Sorumluluğu.....	87
8. Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu .....	89
III. İŞLETME FONKSİYONLARI DÜZEYİNDE SOSYAL SORUMLULUK .....	90
A. Yönetim Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk .....	90
B. Halkla İlişkiler Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk .....	91
C. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk.....	92
D. Finansman Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk .....	92
E. Ar-Ge Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk .....	93
F. Pazarlama Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk .....	94
IV. ULUSAL VE ULUSLARARASI SOSYAL SORUMLULUK	
STANDARTLARI .....	95
A. Caux Prensipleri .....	95
B. Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi.....	95
C. Ulusal ve Uluslararası Standardizasyon Belgeleri.....	97
1. HACCP .....	98
2. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001).....	98
3. ISO .....	98

a. ISO 9000.....	99
b. ISO 9001 .....	99
c. ISO 9001:2000 .....	99
d. ISO 14000 .....	99
4.Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (SA 8000) .....	100
<b>V. SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR.....</b>	<b>101</b>
<b>VI. SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>104</b>
<b>VII. SOSYAL SORUMLULUĞUN HUKUKSAL BOYUTU .....</b>	<b>105</b>
<b>VIII. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE UYGULANAN SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ .....</b>	<b>105</b>

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE'DEN ÇOK DEPARTMANLI BİR MAĞAZADA ÖRNEK İNCELEME**

<b>I. BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş. ....</b>	<b>128</b>
A.Müşteri ve Tedarikçiler .....	130
B. Çalışma İlkeleri.....	131
C. İnsan Kaynakları .....	132
<b>II. BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş.’DE UYGULANAN SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ VE BİR GÖRÜŞME .....</b>	<b>133</b>
A. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Anlayışı, Sosyal Sorumluluk Yapısı ve Uygulanan Projeler.....	133
<b>SONUÇ.....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>151</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>160</b>
<b>EK 1 .....</b>	<b>160</b>
<b>KÜRESEL SÖZLEŞME .....</b>	<b>160</b>
<b>EK 2 .....</b>	<b>163</b>

KOMİSYONUNDAN PARLAMENTOSUNA, KONSEYE VE AVRUPA EKONOMİK VE SOSYAL KOMİTESİNE İLETİ.....	163
EK 3 .....	174
AVRUPAYI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KONUSUNDA BİR MÜKEMMELLİK KUTBU YAPMAK: KSS İÇİN AVRUPA İTTİFAKI.....	174
EK 4.....	179
BETA AYAKKABI "ESKİ AYAKKABI TOPLAMA" PROJESİ BASIN BÜLTENİ.	179

## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AÇEV	Anne Çocuk Eğitim Vakfı
BGG	Boyner Grubu Gönüllüleri
ÇEV	Çağdaş Eğitim Vakfı
ÇYDD	Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği
EGEV	Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı
ESİAD	Ege Sanayicileri ve İşadamları Derneği
HACCP	Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İKGV	İnsan Kaynağını Geliştirme Vakfı
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
KAGİDER	Türkiye Kadın Girişimciler Derneği
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
ÖSGD	Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
PERYÖN	Türkiye Personel Yönetimi Derneği
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TEMA	Türkiye Erozyonla Mücadele ve Ağaçlandırma Vakfı
TESYEV	Türkiye Engelliler Spor Yardım ve Eğitim Vakfı
TOÇEV	Tuvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim
TSE	Türk Standartlarına Uygunluk Belgesi
TÜGİAD	Türkiye Genç İşadamları Derneği
TÜHİD	Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
TÜRMOB Başkanlığı	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odaları Birliği
UN	Birleşmiş Milletler
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

## **TABLÖLAR**

Tablo 1: Etik Kuramların Karşılaştırılması	21
Tablo 2: Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürülen Başlıca Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri ve Yayınlanan Bildirgeler	97

## ŞEKİLLER

Şekil 1: İş Etiği Seviyeleri	15
Şekil 2: Adalet Temelli Etik	20
Şekil 3: Örgütlerde Etik Davranış Modeli	31

## GİRİŞ

İşletmeler, ekonomik yaşamı örgütleyen yasal mekanizmalar olarak toplumsal sistemde önemli roller üstlenmektedirler. İşletmelerin uzun dönemde başarılı olabilmeleri, güvenilir olmaları ve etik değerlere sahip çıkmalarına bağlıdır. Bu bağlamda günümüz çalışma yaşamında en önemli konulardan birini de kuşkusuz iş etiği oluşturmaktadır. İş etiği, iş ile ilgili kararları ahlaki standartlara göre değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İş eylemi ile etik değerler arasındaki ilişki geçmişten günümüze farklı şekillerde ele alınagelmiştir.

Günümüz küresel rekabet koşullarında işletmeler; çalışanların güvenini ve geleceğini garanti altına alabilmek için yönetim felsefesini ve temel değerler sistemini yeniden gözden geçirmek durumundadırlar. İşletmeler için etik güvenilirliğinin yanı sıra, açıkça tanımlanmış ve iletişime açılmış bir dizi etik standardın oluşturulması da işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. İş etiği, dünya iş hayatında genel kabul görmüş ilkeler, standartlar ve davranışlarla ilişkilidir. İş yaşamında belirli bir davranışın doğru olup olmadığına, etik olup olmadığına genellikle yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, yasal sistem ve toplum karar vermektedir. İş etiğinin üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline gelmesinde iş hayatında son yıllarda karşılaşılan etik olmayan davranışların ve kararların artması önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte yetersiz yasal düzenlemeler ve iş yaşamında uluslar arası faaliyetlerin artması, etik ile ilgili yeni konuların oluşmasına neden olmuştur.

İşletmeler bir yandan ekonomik amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, bir yandan da alınan kararların insani, sosyal, ahlaki ve yasal boyutlarını da düşünmeden hareket edemez hale gelmişlerdir. Bu boyutların önem derecesi Sanayi Devrimi'nden sonra farklılık göstermişse de, 20. yy.ın ikinci yarısından itibaren işletmelerin toplum üzerindeki etkisinin güçlenmesiyle birlikte önem derecesi de gittikçe artmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra işletmeler, toplumsal fayda sağlamak için faaliyette buldukları çıkar gruplarının tatminine yönelik çalışmalara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Sahip oldukları önemli rol ile çağdaş yaşam standardını yükseltmeye

başlarken, toplumun sosyal faydası üzerine odaklanarak sorunların çözümüne yönelik çeşitli stratejiler ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda günümüzde önemi giderek artan konulardan biri de kurumsal sosyal sorumluluktur (KSS). KSS, bir işletmenin hem iç hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması olarak tanımlanabilir. KSS, aynı zamanda işletmenin sürdürülebilir büyüme hedefine ulaşmaya çalışırken, çevreye ve topluma karşı, bunun yanı sıra, doğrudan ve dolaylı ilişki içinde bulunduğu ve işletme kararlarından ciddi olarak etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını da kapsamaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, değişim ve gelişim sürecine açık olan iş etiği ve sosyal sorumluluk olgularını, tarihsel gelişim sürecini de dikkate alarak, geçirdiği evrim ve bu bağlamda işletmeleri ne yönde etkiledikleri bakımından irdelemektir. Çalışma konusunun seçilmesinde ise, konunun güncelliğinin yanı sıra, etik ve sosyal sorumluluk kavramlarının, işletmelerin saygınlık kazanmasında anahtar faktör haline gelmesi ve toplumun gelişimi için büyük önem taşıması etkili olmuştur.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeveye yer verilmiş, bu başlık altında, etik, iş etiği, sosyal sorumluluk ve bu kavramların tarihsel gelişimleri irdelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, işletmelerin ilişki içinde bulunduğu çıkar grupları ve sosyal sorumluluk alanları değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin öncelikle doğal çevreye, iş ortaklarına, topluma, tüketicilere, devlete, rakiplere ve son olarak da çalışanlara karşı hangi alanlarda sosyal sorumluluklara sahip olduğu ve bunların çalışanlar açısından önemi incelenmiştir. Bunun yanı sıra, ulusal ve uluslararası sosyal sorumluluk standartlarına yer verilerek, sosyal sorumluluk konusunda işletmelerin elde edebileceği standardizasyon belgeleri ve kapsamaları incelenmiştir. Bu bölümde son olarak Dünya’den ve Türkiye’den farklı sosyal sorumluluk projeleri ile konu örneklendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise uygulamaya yer verilmiştir. Bu bölümde sosyal sorumluluk uygulamalarına önem veren Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. örnek olarak seçilmiş ve bu bağlamda Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.’nin tarihsel gelişim süreci, şirket yapısı, insan kaynakları ve sosyal sorumluluk anlayışı, sosyal sorumluluk yapısı ve uygulamış oldukları sosyal sorumluluk projeleri incelenmiştir. Bu



bölümde özellikle görüşme tekniği kullanılarak Boyner Büyük Mağazacılık İnsan Kaynakları Yöneticisi Seda Erzen ile yapılan görüşmeye yer verilmiş, etik ve sosyal sorumluluk anlayışı Boyner örneğinden yola çıkılarak değerlendirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **I.ETİK**

##### **A.Etik Kavramı**

Etik, genel anlamda ahlakla, dinle, inançla, gelenek ve göreneklerle, kültürle ve bazen de kanun ve düzenlemelerle bağlantısı kurulmaya çalışılan karmaşık bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, ülkeler, toplumlar ve kültürler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu durum, büyük ölçüde etiğin soyut bir kavram olması ve pek çok alanı kapsayan içeriğinden kaynaklanmaktadır.<sup>1</sup>

Etik kavramı, Yunanca ‘karakter’ anlamına gelen ‘ethos’ sözcüğünden türetilmiştir. Etik, her şeyden önce, istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir. Etik kavramının biraz daha kolay anlaşılabilir tanımı ise şu şeklide yapılmıştır: ‘Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir.’<sup>2</sup>

##### **B. İş Etiği Kavramı**

İş etiği, iş dünyasındaki mal ve hizmet üretim ve tüketim sürecindeki doğrular ve yanlışları ifade etmektedir. Neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusu ahlaki bir konudur. İş dünyasında doğru davranışlar ve eylemler olacağı gibi, yanlış davranışlar ve eylemler de bulunmaktadır. Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere iş ahlakı, iş dünyasındaki doğru ve yanlışları ifade eder. İş etiği aynı zamanda işletme etiği olarak da ele alınmaktadır.

---

<sup>1</sup> ARAS Güler, “Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar”, Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001, s:24

<sup>2</sup> KIREL Çiğdem, “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s:2

İş etiği genellikle özel teşebbüslerin mal ve hizmet üretiminde ve satışında ahlaki davranmalarının önemi üzerinde durmaktadır. İş etiği aynı zamanda “şirket etiği”, “firma etiği” “işletme etiği”, “ticaret etiği” gibi adlar ile de anılmaktadır. Benzer şekilde yine “esnaf etiği”, “üretici etiği”, “işveren etiği” ve benzeri tanımlamaları da iş etiği içerisinde değerlendirmek mümkündür.<sup>3</sup>

İş etiği, iş dünyasında hüküm süren doğru ve yanlış davranışları ele almaktadır. Diğer bir anlatımla işletme etiği dürüstlük, sözünde durmak, doğaya saygılı olmak, hakça davranış, yapılan haksızlıklara karşı çıkmak gibi değerlerle ilgilenmektedir. Fakat dürüstlük, güven, saygı ve adalet gibi etik değerler genel ve soyut kavramlardır. Bu nedenle bu söz konusu kavramların kesin çizgilerle belirlenmesi oldukça zordur.<sup>4</sup>

Ünlü Profesör Kenneth. E. Goodpaster, etik değerleri şu şekilde sınıflandırmıştır:<sup>5</sup>

- “Başkalarına zarar vermekten kaçınma ve başkalarının haklarına saygılı olma,
- Sözlerine ya da yaptığı anlaşmalara sadık kalma,
- Kanunlara itaat etme,
- Yalan söylememe ya da hile yapmama,
- Başkalarına gelecek zararlara engel olma,
- İhtiyacı olanlara yardım etme,
- Adil olma,
- Yukarıda sayılan seçenekleri başkalarının lehine güçlendirme”.

Bütün bu tanımların ardından ahlâk, kültürel değerler göz önünde bulundurularak toplulukların özgün ve geniş tabanlı, ancak zaman içinde değişebilen, yazılı olmayan davranış modelleri geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Ahlâk ile etiğin bu kadar birbiri içine geçme nedeni ise, ahlâkın etiğin araştırma konusu olmasından ileri gelmektedir.

Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD) tarafından yapılan anket çalışmasına göre, yöneticilerce iş etiğine uygun olmayan davranışlar arasında ilk

---

<sup>3</sup> AKTAN Can, “Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Yayını, İstanbul, 1999, s:3

<sup>4</sup> McHUGH Francis, “İş Ahlakı” çev. TÜSİAD, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992, s:1

<sup>5</sup> GÖZENER Evrim, “Etik ve İşletme Etiği Üzerine”, [http://www.egitirim.gen.tr/evrim\\_etik.htm](http://www.egitirim.gen.tr/evrim_etik.htm)

sıralarda ‘gizli bilgilerin şirket dışına sızdırılması’, hastalık vs. gibi mazeretler dışında sık sık izin alınması’, işletme raporlarında tahrifat yapılması’, ‘vergi kaçırılması’ gibi konular gelmektedir. Buna karşın ‘gereksiz maddi harcamalar yapılması’, hediye alıp verilmesi’, ‘bir kimsenin hatasını gizleme’ iş ahlakı yönünden en az önemsenen davranışlar olarak belirtilmiştir.<sup>6</sup>

Etik değerlerde karşılaşılan çelişkili kavramlar etiksel karar verme ve uygulama aşamasında işletme çalışanlarını yanlış yönlendirebilir. Bu duruma örnek olarak ulusal bir işletme olan Pepsi gösterilebilir. Pepsi’nin, etik değerlere bağlı ve kurumsal yapılanmasında etik değerleri uyguladığı bilinmektedir. Ancak Pepsi pazarlama departmanının, işletmenin ezeli rakibi Coca Cola’ya karşı saldırgan bir tutumla reklam çalışmaları yaptığı görülmektedir. Nitekim Kanada’da CBC Kanalında 1994 yılında yayımlanan bir reklamda Pepsi makinesine boyu yetişmediği için Coca Cola makinesinden iki kutu Cola alan çocuğun kutuların üstüne çıkararak Pepsi’yi alabilmesi, etik değerlerin rakiplerle mücadelede Dünya devlerince bile çiğnendiğini gösteren ilginç bir örnektir.<sup>7</sup> Sonuç olarak, etik kodların genel işletme fonksiyonlarının tümünde uygulanması ve aralarında çelişki olmaması gerekmektedir.

Diğer taraftan etik davranış, yalnızca yasal sorumluluklarla ilgili değildir. Yasal açıdan suç olmayan bir konu etik olmayabilir. Yine etik bir konu da yasalarda yer almayabilir. Bu nedenle etik, bir kavram ve anlayış çerçevesinde ele alınarak uluslararası hukukta ve Birleşmiş Milletler’de (UN) de yer almaktadır.<sup>8</sup>

İş etiği kavramı ile “sosyal sorumluluk” kavramı arasında da yakın ilişki bulunmaktadır. Tüm birey ve kurumların içinde yaşadığı çevreye karşı ödev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin, bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar, dış çevreye, devlete, topluma karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, esasen iş ahlakının bir gereğidir. Bir başka ifadeyle, iş ahlakı, sosyal sorumluluğu da içeren geniş bir anlama sahiptir. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış

---

<sup>6</sup> AKTAN, Can, “Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlak Doğru: Toplam Ahlak Yönetimi “Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, İstanbul, 1999, s:49

<sup>7</sup> GÖZENER Evrim, “Etik ve İşletme Etiği Üzerine”, [http://www.egitim.gen.tr/evrim\\_etik.htm](http://www.egitim.gen.tr/evrim_etik.htm)

<sup>8</sup> <http://www.tkd.org.tr/pages.asp?pg=137>, Erişim Tarihi: Eylül 2007

aşamalarında hileli yollara başvurmaması çok takdir edilmesi gereken ahlaki davranışlardır. Ancak işletmenin de üretim yaparken gerek iç, gerekse dış çevreye karşı ödev ve sorumluluklarının da bilincinde olması gerekmektedir.

Her geçen gün daha kaygan bir zemin haline gelen pazarda işletmeler sürekliliklerini riske atmamak için birçok faaliyet yapmaktadırlar. Dolayısıyla iş hayatında, özellikle son yıllarda, iş ahlaki kavramının tam olarak içselleştirilmemesi olumsuzluklara neden olmaktadır. Sınırları olmayan bir iş dünyasının kurgulandığı günümüz koşullarında iş etiğinin gerekliliği tartışılmaz bir hal alırken, aşağıdaki yaklaşımlar da bunun önemli bir göstergesini oluşturmaktadır.<sup>9</sup>

- Artan nüfus ile birlikte istihdam ihtiyacı da giderek artmaktadır. Eğer yeni iş imkânları oluşturulamazsa, işsiz ve yoksul kesimler zenginlikten pay almak için sosyal ve siyasal şiddete başvurabilir bu da geleceği tehdit edebilir.
- Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolündedir. Eğer bunlar belli bir sorumlulukla ele alınmazsa dünyayı yok edebilecek bir tehdit ve tehlike söz konusu olabilir.
- Küreselleşme sonucunda değişik kültürlerden gelen insanların çok uluslu firmalarda çalışması yeni etiksel sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu tür ortamlarda insanları birbirlerini anlamalı ve bir diğlerinin kültürüne saygı göstermelidir.
- Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep vardır ve iş hayatında da bu ilkeler önemli hale gelmektedir. Etnik köken, dil, din, cinsiyet v.b. konularda iş hayatında ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Artan çevre kirliliği, çevreye duyarlı bir iş dünyasını zorunlu kılmaktadır.
- Farklı dinlerin iş dünyasındaki kültür ve değerleri nasıl etkilediği de iş etiği disiplini tarafından araştırılmaktadır.
- Gelişmekte olan ülkeler yolsuzlukla mücadele ederek temiz bir ekonomik hayat için uğraş vermelidirler. İşletmeler bağlamında ele

---

<sup>9</sup> ARSLAN Mahmut, “İş ve Meslek Ahlakı” 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s:10-11

alındığında ahlaki davranışlardaki boşluğu iş ahlakı yardımı ile gidermek mümkün olabilir.

- Böylelikle iş ahlakının işletmenin çıkar gruplarıyla güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi, onun toplum içindeki imajı ve ürünün sağlayabileceği olumlu davranışlar ile işletme içi davranışların düzenlenmesi ve performansın artırılması açısından önemli bir rol üstlenebilmektedir.<sup>10</sup>

İşletmeler, zamanın her diliminde ve bütün şartlarda dürüst, güvenilir, saygılı ve hakça davranmak zorundadırlar. Bu nedenle yönetsel faaliyetleri iş etiğiyle besleyerek stratejik hamlelerini yapmalıdırlar. Yönetsel değişime takipçi olmaktan ziyade, tetikleyici bir yönetim anlayışı sergileyen işletmeler iş etiğine verdikleri önemle kazanımlarını arttırabileceklerdir. Çünkü etiksel performans ve sosyal sorumluluk hakkında halkın beklentilerinin karşılanması, zarardan korunması, işletmenin etik dışı çalışanlara veya rekabetçilere karşı korunması ve işletmede çalışanların korunması iş etiğinin kapsamındadır.<sup>11</sup> Başka bir deyişle yönetsel değişimin ilk adımı iş etiğini bütün faaliyetlerin çekim merkezi olmasıdır. Eğer işletme üretim ve yönetsel süreçlerinde iş etiğine sahip değilse ve aykırı davranıyorsa aşağıda verilen birçok yönetsel sorunla karşı karşıya kalabilir.

Bu sorunlar:<sup>12</sup>

- Çıkar grupları ile ilişkiler bozulabilir,
- Kaynakların düzenli, zamanlı, sürekli ve düşük bir maliyetle elde edilmesinin olanaksızlaşabilir,
- Üretilen ürün ve/veya hizmetleri alanlar hızla alıcı olmaktan uzaklaşacaklar, bunun sonucunda da; satışlar düşebilecek, müşteriler başka firmalarla iş yapmayı tercih edebilir ve siparişler azalabilir ve tüm bunların sonucunda kâr da azalma görülebilecektir,

---

<sup>10</sup> SUCU Yaşar, "Yönetim ve Etik", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, Sayı:285

<sup>11</sup> ÖZTÜRK Namık Kemal, "Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar", Amme İdare Dergisi, Ankara, 1999, Cilt:32, Sayı:2, s:15-26

<sup>12</sup> ÖZKALP Enver-KIREL Çiğdem, "Örgütsel Davranış", Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 2001, s:614

- Bu etkinlikler sonrasında azalan sosyal saygınlık, ciddi anlamda kurumsal zararı beraberinde getirebilir,
- Etiğe aykırı uygulamalar nedeniyle açılan davalar ve ödenmesi gereken tazminatlar işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir,
- Örgüt içinde iletişimin azalması, özsaygının azalmasına neden olabilir,
- Bağlılık duygusunun azalması, iş devir hızının yükselmesi ve motivasyon eksikliği olabilir.

Etik değerler, yumuşak ve soyut bir konu gibi algılanabileceğinden iş yaşamında oluşabilecek algılama yetersizlikleri istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Ancak nihai analizde etiğe aykırılık, somut ve ölçülebilir çıkarılara, işin özüne, parasal getirilere zarar verebilir. Dahası, etiği göz ardı etmek, isme ve kariyere zarar verebilir.<sup>13</sup>

İş Etiği kavramının daha açık ve net olarak ortaya konabilmesi için iş etiğinin tarihsel gelişimi, iş etiği seviyeleri ve türleri bakımından incelenmesi yararlı olacaktır.

## **C. İş Etiğinin Tarihsel Gelişim Süreci**

### **1. 1960 Öncesinde İş Etiği**

İş Etiği olgusu, tarihsel süreç içerisinde 1960 öncesi ve sonrası olarak incelenmektedir. Bu dönemde egemen tarım toplumu gerek bilim alanında, gerekse, endüstri alanında etik değerleri göz ardı etmiştir. Daha çok atıl bir hayat anlayışı benimsenmiş mistik duygular egemen olmuştur. Nitekim Voltaire'den Marx'a tüm aydınlanma düşünürleri dinin fetişizmden ve boş inançlardan ibaret olduğuna, dolayısıyla da, 20. Yüzyılda da ortadan kaybolacağına inanmışlardır. Oysa bu yüzyılda insanların ilerleme idealinden dinsel inanca yöneldiğine tanık olunmuştur. Bilime ve akılcı olana duyulan inancın yerini, duygusallığa ve akılcı olmayana özellikle değer veren dinsel bir coşku almıştır.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> TIERNEY Elizabeth, "İş Ahlakı Yöneticiler İçin Bir Rehber", Rota Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 1997, s:57

<sup>14</sup> BOZKURT Veysel, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s:75-79

1960 öncesinde, işletmelere ilişkin etik sorunlar genellikle dini açıdan ele alınmıştır. Dini liderler, adil ücretler, iş uygulamaları ve kapitalizm ahlakı konularındaki sorunları yüksek sesle dile getirmişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde dinsel gelenekler iş ahlakının temelini oluşturmuştur.<sup>15</sup>

Aynı dönemde Amerika Birleşik Devletleri (ABD), kapitalizm kavramını sorgulayan mücadeleciler bir çok aşama geçirmiştir. 1920'lerde ABD'de ilerleme hareketi olarak nitelendirilen hareketle birlikte, vatandaşlara eğitim, eğlence, sağlık ve emeklilik için yeterli olabilecek gelir olarak tanımlanan 'living wages (geçimlik ücret)' sağlanmaya çalışılmıştır. İşletmelerden bir ailenin geçimlik maaşını tehlikeye sokabilecek haksız fiyat artışları ve diğer uygulamaları konusunda dikkatli olmaları istenmiştir. 1930'larda ülkenin yaşadığı sorunlardan dolayı özellikle işletmeleri suçlayan New Deal (Yenilik Anlaşması) programı uygulanmış, aile gelirlerinin artırılması amacıyla işletmelerin devletle daha yakın çalışmaları istenmiştir. 1950'lerde New Deal programı ABD Başkanı Harry S.Truman tarafından Fair Deal (Dürüstlük Anlaşması) programı olarak yeniden şekillendirilmiştir. Bu program sivil haklara ve işletmelerin çevre sorumlulukları gibi etik konulara yönelikti. Harry S. Truman'ın katkılarıyla bu dönemde işletmeler vatandaşlık hakları ve çevresel sorunları ahlaki sorunlar olarak görmüşlerdir.<sup>16</sup>

Bu dönemde eğitim kurumlarında iş ahlakı dersleri programlarda yer almaya başlamıştır. Akademisyenler iş ahlakı konusunda teorik dersler vermeye başlamışlardır. W.E Borden ve C.L. Hopper'in 1921 yılında Chicago'da yayınladıkları 'Bankacılık ve İş Ahlakı' adını taşıyan eser ilk teorik ve sistematik çalışmadır. Bu çalışma aynı zamanda üniversitelerde okutulan ilk iş ahlakı kitabı olma özelliğini de taşımaktadır.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> BAYRAM Seda, "İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Olarak Algularının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2005, s:11

<sup>16</sup> BAYRAM, a.g.k., s:11

<sup>17</sup> BAYRAM, a.g.k., s:11



## **2. 1960' lı Yıllarda İş Etiği: Toplumsal Konuların Önem Kazanması**

İş dünyasında yaşanan önemli değişimler 1960' lı yıllarda olmuştur. Bu değişimler sanayileşmenin gelişmesi nedeniyle kirlenme, nükleer atıklar gibi bir çok ekolojik sorunu da beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte söz konusu yıllarda pazarlama mantığındaki değişim nedeniyle tüketicilere de önem verildiği görülmektedir. Amerika Birleşik Devletleri' nde tüketiciler için 1962'de Başkan John F. Kennedy tarafından "Tüketici Haklarının Korunması" ile ilgili koruma hakkı, bilgilendirme hakkı, seçme hakkı ve haberdar olma hakkı olmak üzere dört maddelik bir deklarasyon yayınlanmıştır.<sup>18</sup>

Kennedy' den sonra başkan olan Johnson, iş çevresine hitap ederek Amerikan Hükümeti'nin sorumluluğunun vatandaşlarına bir dereceye kadar ekonomik denge sağlama olduğunu belirtmiştir. Ekonominin dengesini bozabilecek faaliyetler etik olmayan ve kanun dışı olarak nitelendirilmeye başlanmıştır.<sup>19</sup> Bu dönemlerde artık sanayideki gelişmelerin sonuçları görülmeye başlanmıştır. Böylelikle yaşam şartlarını olumsuz etkileyen sanayileşmenin önlenmesi gerektiği gündeme gelmiştir. Diğer taraftan ne üretirim satarım anlayışının önüne geçilerek tüketicilere bir takım haklar tanınmıştır. Böylece yaşam kalitesinin iş etiğine endeksli hale getirilmesi sağlanmıştır.

## **3. 1970' li Yıllarda İş Etiği: Etiğin Çalışma Alanına Dönüşmesi**

İş etiği 1970'lerde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Din adamları ve düşünürler belli dini prensiplerin iş faaliyetlerine uygulanabileceğini ileri sürerek bir zemin oluşturmuşlardır. Daha sonra bu faaliyetleri akademisyenler izlemişler, işletmelerin sosyal sorumlulukları konusunda bilimsel eserler yayımlamaya ve dersler vermeye başlamışlardır. İşletmeler de bu dönemde halk gözündeki imajları ile daha fazla ilgilenir hale gelmişlerdir. İşletmelerde sosyal sorumluluk, iş etiği ve ahlak konularının tartışıldığı konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır.<sup>20</sup>

Etik karar alma sürecinin nasıl işlediğini ortaya koyan ve bu süreci etkileyen birçok değişkeni tanımlayan sınırlı çaba gösterilmiştir. Bu nedenle 1970' li yılların

---

<sup>18</sup> HALICI Ali, "İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören İşletmeler Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2000, s:9

<sup>19</sup> KIREL, a.g.e., s:12

<sup>20</sup> KIREL,a.g.e., s:12

sonlarına doğru rüşvet, yanıltıcı reklâmlar, fiyat anlaşmaları, ürün güvenliği ve çevre gibi temel etik çıkmazların daha sık yaşanmaya başladığı görülmektedir.<sup>21</sup>

1970' li yıllarda iş etiği kavramının önemsendiği, ancak karar almada etkinliği olmayan bir anlayış olarak görüldüğü söylenebilmektedir. İşletmeler pazarlara karşı “iş etiğini benimsiyoruz ve bununla hareket ediyoruz” izlenimini vermektedir. Bu da tam olarak özümsemeyen iş etiğinin karar almanın öznesi olamamasından kaynaklanmaktadır.

#### **4. 1980' li Yıllarda İş Etiği: Değer Yapılarının Değişimi**

80' li yıllar dünyada liberal politikaların ön plana çıktığı bu bağlamda devletlerin ekonomiye müdahaleden tamamen uzaklaştığı ve rekabetin öne çıktığı bir dönem olarak da bilinmektedir. Özellikle bu yıllarda işletmeler arası birleşmeler giderek artmıştır. Ancak işletmeler küresel alanda kendilerine farklı iş ortamlarında bulduklarında bu yeni paradigmayı anlamakta güçlük çekmeye başlamışlardır. Çünkü bir ülkede kabul edilen bir takım uygulamaların diğer ülkelerde veya kültürlerde kabul edilmesinin mümkün olamayacağı anlaşılmıştır. Yine bu dönemde iş etiği, Fortune 500' e giren işletmelerin temel öncelikleri arasında yer almış ve bu işletmeler etik ya da sosyal sorumluluk komiteleri oluşturmaya başlamıştır. General Electric Co., The Chase Manhattan Corporation, General Motors, Atlantic Richfield Co., Caterpillar Inc., S.C Johnson-Son. Inc., gibi önde gelen şirketlerin birçoğu etik komitelerini kurarak, etik konulara yönelen sosyal politika grupları oluşturmuştur.<sup>22</sup>

Böylece işletmeler açısından küresel alanda bir etik anlayışa doğru gidildiği görülmektedir. Bu nedenle iş hayatındaki gelişmelere paralel olarak işletmelerin stratejik ve operasyonel uygulamalarında etiğini ön planda tutmaları akademik çevrelerin dikkatini çekmiş, iş etiği örgütlerinin ve üyelerinin sayıları artmış ve iş etiği ders olarak üniversitelerde okutulmaya başlanmıştır. Dolayısıyla yine bu yıllardan itibaren iş etiği bilimsel bir çalışma alanı olmaya başlamıştır.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> HALICI, a.g.e., s:23-24

<sup>22</sup> KIREL, a.g.e., s:14

<sup>23</sup> HALICI, a.g.e., s:24

## 5. 1990' lı Yıllarda İş Etiği: Etiğin Kanunlaştırılması

1990'lı yıllarda serbest ticaret ve açık rekabet artık sınırlı ticaret ve kontrollü rekabetin yerini almaktadır. Daha fazla işletme rakipleri ile ortaklıklar içine girmekte ve ev sahibi hükümetler faaliyetlerini dışarıdan gelen yardımlarla sürdürmektedir. Bu yıllardan itibaren hükümetlerin artık işletmelerin global stratejilerinin bütünleşmiş bir parçası haline geldikleri görülmektedir.<sup>24</sup>

1991 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Federal Sentencing Guidelines (Federal İlkeler Rehberleri) adıyla, yasal olmayan uygulamaları olan işletmeler için bir rehber kanunlaştırılmıştır. Bütün uygulamaların yasaya uygunluk üzerinde yoğunlaşmasına rağmen, işletmeler buradan hareketle çalışanlarının daha dikkatli davranmasını sağlayacak etik ortamın oluşturulması konusunda çalışmalar yapmışlardır. Böylece işletmelerde, etik programlarının iradesinden sorumlu iş etiği uzmanları görevlendirilmeye başlanmıştır.<sup>25</sup>

Bu bağlamda bu yıllarda iş etiği ne yapılması gerektiği sorunundan çok, sistematik bir çalışma alanı haline gelmiştir.

## 6. 2000' li Yıllarda İş Etiği: Müşteri Memnuniyeti ve Sosyal Pazarlama

İş etiği alanı basit anlamda belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gereği üzerinde durmaktan çok, işletmelerde etik, sorumluluk ve karar alma gibi kavramlar arasında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş faaliyetlerinde etik karar alma süreci felsefi, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini bakış açılarından ele alınmaktadır. Yöneticiler ve bu konuda çalışan araştırmacılar bireylere ve örgütlere etik kararları alma konusunda yardımcı olabilecek sistematik rehberler geliştirmeye çalışmışlardır.<sup>26</sup>

Başka bir ifadeyle bu yıllarda da iş etiği konuları gittikçe çeşitlenirken tüm işletmelerde iş etiği ilkelerinin hayata geçirilmesine ve temel standart olmasına

---

<sup>24</sup> KIREL a.g.e., s:14

<sup>25</sup> De GEORGE Richard, "Business Ethics", Prentice Hall, New Jersey, 1999, p:17

<sup>26</sup> KIREL, a.g.e., s:15

çalışılmaktadır. Gelecekte etik konularda daha fazla çeşitlilik görülebileceği tahmin edilmektedir.

Gelecek dönemde iş etiği uluslar arası bir etik anlaşması çerçevesinde işlemeyecektir, çünkü iş etiği bir kültürden farklı bir kültüre değişim göstermektedir. Çok uluslu işletmeler etik yönetimi ve etik çatışmaları içinde olacaktır. İşletmeler birbirleriyle benzer değerlere sahip olmayan diğer kültürlerle giderek daha fazla ilişki içine girmeye başlamışlardır. Bu sebeple gelecek etik konularında çeşitlilik artacak ve etik karar alma sürecini daha iyi anlama çabası içinde olan yöneticilerin daha fazla uğraş vermesi gerekecektir.

İş etiğine ilişkin tarihsel gelişim sürecine bir bütün olarak bakıldığında, iş etiğinin yaşamsal trendlere yön verdiği ya da trendlere göre şekillendiği söylenebilir. Günümüzde ve gelecekte iş etiği anlayışına sahip işletmeler diğer işletmelerden çok farklı bir konuma sahip olamayabilirler. Artık işletmeler pazarlama stratejilerini geliştirirken, müşteri memnuniyeti, sosyal pazarlama gibi konular ağırlık vermektedirler. Gelecek dönemlerde hem iç müşterilerin, hem de dış müşterilerin mutlak tatminini sağlamak adına etik davranışları kurumsal zemine oturtmak zorunluluğu kaçınılmaz olabilir. Bununla birlikte, bu anlayışı stratejik davranışlarına entegre edenler her zaman bir adım önde olabilir.

Bu yaklaşıma göre iş etiği, işletme yönetimi açısından etik ile kazanç arasındaki ilişkiyi konu almakta ve modern ekonominin verimli koşullarında, işletmelerin hangi etik normları ve idealleri uygulayabileceği sorusu ile uğraşmaktadır. Etik olanı iktisadi olanla uzlaştıran yaklaşımı benimseyen yazarlar, etik normlara uygun davranmanın özellikle doğrudan işletmelere sağlayacağı yararlar üzerinde durmaktadır. Ahlaki sorumluluk üstlenmenin sağladığı yararları ise şunlardır:

27

- “İşletmeler gerek çalışanlar, gerekse toplum karşısında daha olumlu bir imaj sağlayabilirler,
- İşletmeler sosyal yenilenme potansiyelini yükseltebilir,
- Toplumsal beklentileri karşılayabilir,

---

<sup>27</sup> SCHULZE Nergis, “İşletme Etiği Konusunda Kuramsal Bir Yaklaşım”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 1997, Cilt:30, Sayı:4, s:35-51

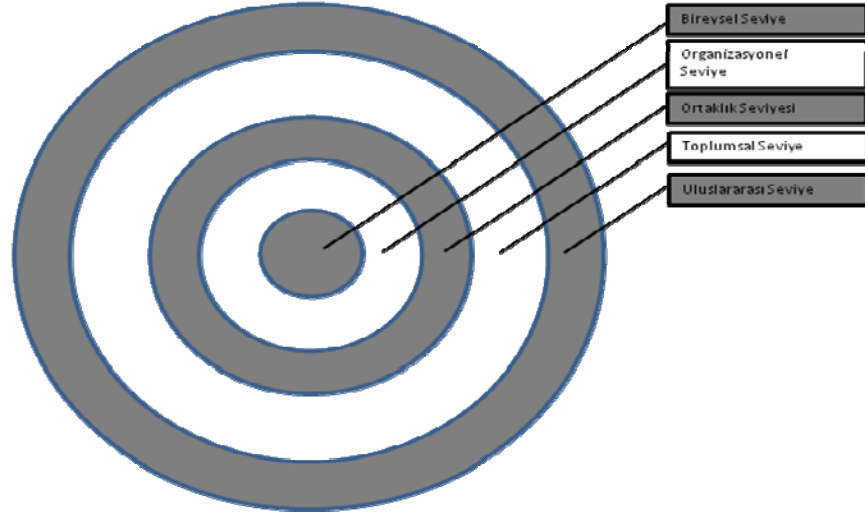
- Uzun dönemde rekabet üstünlüğü vb. yararlar sağlayabilir.

Bu yaklaşım çerçevesinde, işletmelerin kazanç amaçlı faaliyetlerinin doğal ve toplumsal çevre üzerinde olumsuz yan etkilere yol açmayacak şekilde sürdürülmesi gerektiği kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerin amaç sistemlerine etik boyutun entegrasyonu önerilmektedir. Ancak bu entegrasyonun gerekliliği yine işletmelerin fayda- maliyet analizleri çerçevesinde açıklanmakta ve ekonomik motiflere dayandırılmaktadır. Böylece bu yaklaşımı, iş etiğinin, işletme çıkarlarında hareketle gerçekleştirilmesini karakterize etmektedir.<sup>28</sup>

#### D.İş Etiği Seviyeleri

İşletme etiği sadece kişisel ya da bireysel bir olgu olarak ele alınmamalıdır. İş etiği bir çok seviye ve perspektifte işlemektedir. Carrol işletme etiğinin konularının işaret edebileceği beş seviyeyi ele almıştır. İş etiği şekil1’de gösterildiği gibi bireysel, organizasyonel, ortaklık, toplumsal, uluslararası seviyelere sahiptir.

Şekil 1: İş Etiği Seviyeleri



**Kaynak:** Caroll Archie B., “Business and Society Ethics and Stakeholder Management”, South-Western Publishing Co. Ohio, 1989, s: 344

<sup>28</sup> SCHULZE,a.g.e., s:41-43

Bireysel seviyedeki etik sorunlar, bir masraf hesabında hile yapmak, hasta olmadığı halde hasta olduğunu söylemek, rüşvet kabul etmek veya bireysel zenginlik için yasal itibardan fedakarlık etmek gibi konulara işaret eder. Eğer bir etik konu bireysel sorumlulukları içeriyorsa, kişi yol seçmeden önce kendi etik dürtülerini ve standartlarını incelemek zorundadır.

Organizasyonel seviyede etik konular ise, bir kişi veya grubun firma uyumu kazancında kendi seviyesinden birilerinin yanlışlıklarına göz yummasına dair baskı yapıldığında; veya bir çalışanından kar için etik dışı veya yasal olmayan bir faaliyette bulunması istendiğinde, eğer organizasyonel seviyede etik konular ortaya çıkarsa organizasyonel üyeler, karar vermeden önce firmanın politika ve prosedürlerini incelemelidirler.

Ortaklık seviyesinde etik konular ise, muhasebeci, avukat, doktor ya da yöneticilerin kendi profesyonel ortaklarının imtiyazlarını tercih edebilir ya da iş ilişkilerinde etik değerlere uymalarıdır. Örnek olarak; vergi amaçları için şüpheli maddeleri indirmek, azaltmak, pazarlık isteğini belirtmek verilebilir.

Toplumsal seviyede, iş etiği için ise ayrıntılı bir araştırma yapılması gerekmektedir. Çünkü bu seviyede kanunlar, normlar, geleneksel yasalar ve ahlaki davranışlar bulunmaktadır. Örneğin Amerika'da kabul edilen ahlaki ve yasal değerler başka bir ülkede kabul edilmeyebilir. Bu nedenle yatırım ve iş ilişkisi gibi faaliyetlere girişilmeden önce diğer ülkelerin ahlaki ve yasal değerleri mutlaka araştırılmalıdır.

Uluslar arası seviyede, dinsel, kültürel ve politik değerleri içeren kararlarda etik çözümler bulmak zordur. Önemli ve belirli işlerde nelerin kabul edilebileceğine dair, kanunlara ve müşterilere göre birleştirilecek kurallar koyulmalıdır.<sup>29</sup>

### **E. İş Etiği Kuramları**

Yönetimsel etiğin felsefi kökenlerine ilişkin başlıca iki tür yaklaşım vardır. Bunlardan ilki yapılan eylem ve işlemlerin sonucuna ve fayda temeline dayalı teleolojik yada subjektivist yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise iyi niyet değer ödev ve sorumluluk

---

<sup>29</sup> BAYRAM, a.g.k., s:9

gibi kavramları yapılan eylem ve işlemlere temel dayanak olarak gören deontolojik ya da objektivist olarak isimlendirilen yaklaşımdır.<sup>30</sup>

### **1. Teleolojik Etik Kuramlar (Sonuççu Etik)**

Bütün sonuççu teoriler, bir davranışın ahlâki doğruluğuna ancak sonuçlarına bakarak karar verilebileceğini öne sürerler. Eğer sonuçlar iyiye, davranış doğrudur, sonuçlar kötü ise davranış yanlıştır ya da ahlâka uygun değildir. Jeremy Bentham tarafından ortaya atılan ve daha sonra John Stuart Mill tarafından geliştirilen faydacılık, ya da yararçı felsefe, sonuççu teorilerden birisidir.<sup>31</sup> Bir diğer teleolojik kuram ise egoizmdir. Amaçlanan sonuç etiğinin en güçlü yanı, pratik oluşu, sonuçlara dönük olması, ilgili pek çok kişiyi göz önüne alması ve bireylerin sağduyusuna dayalı olmasıdır.<sup>32</sup>

Bu etik sisteme göre bir eylemin doğru ya da yanlış olduğuna karar verebilmek için olası sonuç ve etkilerin neler olabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bir eylemden etkilenecek bütün taraflar adına, karar veren bireyin bağımsız bir gözlemci olması gerektiği vurgulanır. Bu ilke faydacı teoriyi bencillikten ve hazcılıktan ayırmaktadır, çünkü eylemden etkilenen bütün ilgili bireylerin mutluluğu düşünülmektedir.

#### **a. Faydacılık (Utilitarianism)**

Faydacılık, insan davranışlarının olası sonuçlarını inceler ve içinden en fazla sayıda insana mutluluk ve fayda sağlayacak olanını etik davranış olarak seçmektedir. Bu etik sistem, haz arama ve acıdan kaçma üzerine kurulmuştur.<sup>33</sup>

Faydacı yaklaşımda bireyi davranışta bulunmaya yöneltten güdüler sonuçtan daha önemli değildir. Ne kadar iyi niyetle yapılmış olursa olsun eğer bir davranışın sonuçları mutluluk, haz ya da fayda sağlamıyorsa, bu davranışın ahlâken iyi sayılması mümkün değildir.

---

<sup>30</sup> KLAVUZ Raci, “Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s:61

<sup>31</sup> SAYIMER İdil, “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemleri”, Küresel İletişim Dergisi, 2006, Sayı:2, s:14

<sup>32</sup> PEHLİVAN İnayet, “Yönetiş, Mesleki ve Örgütsel Etik” Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s:36

<sup>33</sup> KIDDER R. M., “How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living”, Simon & Schuster, New York, 1996, s:23

Faydacılığın iki alt sınıfı vardır. Bunlar davranışsal faydacılık ve kurallı faydacılıktır. Davranışçılar, toplum için yetersiz sonuçlara neden olan eylemlerin ahlaki olmadığını savunmaktadırlar. Bir eylemin çoğunluktaki insanlar için iyi sonuç yarattığı sürece ahlaki olarak doğru olduğuna inanmaktadırlar. Kuralcılar ise, istenen sonucun gerçekleştirilmesini sağlayacak kural dizilerinin kullanılması üzerinde odaklanırlar. En çok kişi için en iyi sonucun elde edilmesinde belirledikleri kuralları kullanmaktadırlar. Bir eylemin gerçekleştirilmesinde kullanılan kuralın değerini öğrenmek istemektedirler.<sup>34</sup>

### **b. Egoizm (Bencillik)**

Teleolojik etik kuramların bir diğeri egoizmdir. Egoizm, bireylerin uzun dönemli çıkarları üzerinde odaklanmaktadır. Eğer birey uzun dönemde diğere alternatiflerle karşılaştığında bireye maksimum fayda sağlayacak davranış şeklini seçerse, bu anlayışa göre ahlaki bir eylem olacaktır. Bu durum kişinin kendi çıkarları açısından en fazla iyiyi sağlayan eyleme yönelmesini sağlayacaktır.

Bencil kuramı benimseyen kişi için kişisel çıkar, fiziksel iyilik, güç, şehvet olabileceği gibi kariyer, sağlık, iyi bir aile yaşamı ya da bunun gibi herhangi bir şey olabilir. Alternatif kararlar arasında seçim yapacak olan bir egoist kendi çıkarlarını maksimize edecek olan alternatiflere yönelecektir.

Bencillik yaklaşımına dayalı kararlar başkaları açısından doğuracağı sonuçlara bakmaksızın, bir çıkar grubu için en iyi sonuçları sağlamak amacıyla alınır. Bu diğere bireylerin bu karardan mutlaka zarar görecekleri anlamına gelmemektedir. Birey veya işletme için yararlı kararlar aynı zamanda ülkeye ve topluma da yararlı olabilir. Ancak çıkar grubu dışındaki bu faydalar, karar vericinin analizi dışındadır.<sup>35</sup>

## **2. Deontolojik Etik Kuramlar (Kural Etiği)**

Davranışların etik karakterini betimlemek amacıyla öne sürülmüş bir diğere kuram Deontolojik Etiktir. Deontolojik etik, davranışların doğru ve yanlış olmak üzere kesin çizgilerle ikiye ayrıldığını öne süren, belli bir davranışın sonucunun değil,

---

<sup>34</sup> BAYRAM, a.g.k., s:17

<sup>35</sup> FRITZSCHER David J., “Business Ethics”, McGraw- Hill International Editions, New York 1997 s:47



bireyi bu davranışta bulunmaya iten niyetinin önemli olduğunu vurgulayan, Kural Etiği ya da Görevci Etik anlayışı olarak da bilinmektedir. Kural temelli etik anlayışının temsilcisi Immanuel Kant, felsefesini şu anlayışa dayandırmaktadır: “Öyle davranışta bulun ki, bu davranış herkesin uymak zorunda kaldığı evrensel bir hareket olsun.”<sup>36</sup> Bir başka deyişle Kant, tüm insanlara “herkesin sana nasıl davranmasını istiyorsan sen de öyle davran” demektedir. Bu kural tüm insanlar için geçerli evrensel bir kuraldır ve bireye büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Deontolojik etik, faydacılığın tersine sonuçlara değil, eylem problemi üzerine yoğunlaşmaktadır. İnsanın akıllı ve sorumlu bir varlık olarak yerine getirmek durumunda olduğu birtakım ödevleri bulunduğu düşüncesinden hareketle, ahlâkın temeline ödevi yerleştirmektedir.<sup>37</sup>

Kant’ın varsayımlarından birisi de kendi kişisel amaçlarımızı karşılamak için diğer insanları araç olarak kullanmamamız gerektiği ilkesidir.<sup>38</sup> Bütün bireyler biricik ve insan oluşlarından dolayı değerlidir, o nedenle herkese eşit ve saygılı davranılması gerekmektedir. Kant’a göre ahlâki kusursuzluk, doğruluk ve dürüstlük olarak tanımlanabilecek erdemli davranış, ilkelere uygun davranmak anlamına gelmektedir. Fırsatçı, çıkarıcı bireyler erdemli değildirler. Bir bireyin erdemli sayılması için, ahlâki ilkeleri içselleştirmesi ve bunları eylemlerinde kılavuz olarak alması doğrudur.<sup>39</sup>

Deontolojik Etik, Adalet Temelli Etik ve Haklara Dayalı Etik olarak iki başlık altında incelenmektedir.

#### **a. Adalet Temelli Etik**

Adalet üzerine temellendirilmiş etik kuramları, bir grubun üyeleri arasında dağıtılan fayda ve sorumlulukların dengesine ya da kanunların, kuralların ve politikaların uygulanmasından doğan sonuçlara bakan karşılaştırmalı bir yöntemi kullanmaktadırlar. Adalet temelli etik yaklaşımını savunanlar, toplumun büyük bir kısmı davranıştan faydalansa bile, bazıları adaletsiz bir sonuçla karşılaşılırsa genellikle davranışın dikkate almadığını ileri sürmektedirler. Felsefeci John Rawls

---

<sup>36</sup> KIDDER, a.g.e., s:24

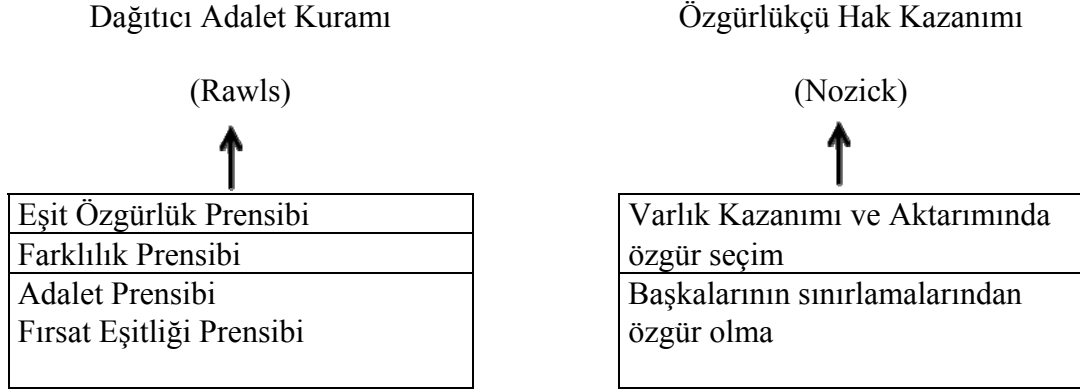
<sup>37</sup> CEVİZCİ Ahmet, “Etiğe Giriş”, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2001, s:16

<sup>38</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:29

<sup>39</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:28

dağıtıcı adalet kuramını yine felsefeci Nozick ise, özgürlükçü hak kazanımını öne sürmüştür.<sup>40</sup> Rawls kuramını Şekil 2’de de görüldüğü gibi aşağıda açıklanan prensiplere dayalı olarak oluşturmuştur.

### Şekil 2:Adalet Temelli Etik



**Kaynak:** Kirel Çiğdem, “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:121, Eskişehir, 2000, s:28

**Eşit Özgürlük Prensibi:** Bireyin temel özgürlükleri diğerlerinin özgürlükleri ile eşit olmalıdır. Bu özgürlükler aynı zamanda başkalarının saldırılarından korunmalıdır.

**Farklılık Prensibi:** Toplumlarda bir takım eşitsizlikler görülecektir, fakat (hasta, sakat vb.) dezavantajlı kimselere toplumun yardımcı olması gerekmektedir.

**Fırsat Eşitliği Prensibi:** Bireyler, toplum tarafından sunulan en iyi konumları elde etmede eşit fırsata sahip olmalıdır.

Eşit özgürlük prensibi ifade özgürlüğü, seçme hakkı, kişisel varlık edinme hakkı gibi batılı toplumlarda geçerli olan bir çok temel özgürlüğü ifade etmektedir. Farklılık prensibi ise toplumun en fazla ihtiyaç içinde olanları koruması gerektiğini açıkça ifade eder. Bu prensip aynı zamanda örgütlerdeki yöneticilerin firmalarındaki mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanmaları gerektiğini belirtir. Fırsat eşitliğinde ise yeterli yetenek ve özelliklere sahip olmayan kişilerin yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim ve öğrenime girmede eşit haklara sahip olmaları gerekliliğinden bahsedilmektedir. Nozick ise, özgürlükçü hak kazanımında kişinin başkalarının

<sup>40</sup> KIREL, a.g.e., s:39

sınırlandırmalarından etkilenmeden özgürce seçim hakkına sahip olması gerektiğini savunmaktadır.

### b. Hak Temelli Etik

Hak bir kimsenin sahip olduğu yetkidir. Hakların varlığının devam ettirilebilmesi, kanuni sistemin bunları tanımlamasına (kanuni haklar), ya da etik standartlara (ahlaki haklara) dayalı olmasına bağlıdır.

**Tablo 1: Etik Kuramlarının Karşılaştırılması**

Faydacılık	"En fazla kişi için en çok fayda" ilkesinin geçerli olduğu kuram: Bentham (1748 - 1832) Adam Smith David Ricardo (1772 - 1823)	*Kavramlar, terminoloji yöntem basit ve kolaydır Kar maksimizasyonu sistemi ile uyumludur. *Girişimciliği ve verimliliği teşvik eder.	* Tüm önemli faktörlerin ölçümünde zorluluk vardır. * En fazla iyi bireysel çıkar içinde bozulabilir. * Kişinin haklarını kısıtlayabilir. * Toplum daha güçsüz bölümlerini daha da kısıtlayabilir.
Adalet	Fayda ve zararların toplumda eşit Dağılımı. Aristoles (M.Ö.384 - 322) Rawls (1921 - ? )	* Demokratik prensiptir. *Toplum bir statü ya da sınıfın hakimiyetin kabul etmemektedir. *Azınlık fakir ve özürülere fırsat sağlayarak adalet yaratır.	*Daha az risk ve yeniliklerle sonuçlanır. * Haklı olma duygusu teşvik eder.
Haklar	Bireylerin özgürlüğü sınırlanamaz: Locke (1635 - 1701)	*Bireylerin mülkiyetine ve kişisel özgürlüklerine saygı duyulmasını sağlar.	*Bireyselciliği çıkarıcı davranışları teşvik eder.
	Kişisel haklar		
	Önemlidir.		

**Kaynak:** Kirel Çiğdem, "Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:121, Eskişehir, 2000, s:28

Haklara dayalı etik yaklaşımı, insanların sırf insan oldukları için bir takım haklara sahip oldukları düşüncesine dayanır. Buna göre insanlar birbirlerinin haklarına saygı gösterme ve ihlal etmeme biçiminde karşılıklı ödevlere sahiptir. Söz konusu hakların bir kısmı devletin koyduğu yasalarca tanımlanır ve güvence altına alınır. Örneğin yaşama hakkı, özgür ifade, eşit muamele, oy verme hakkı gibi bazı haklar ise, yasal sistemden bağımsız olarak ahlaki standartlardan kaynaklanan evrensel haklardır. Bu ahlaki haklar çoğu zaman da yasalar tarafından da koruma altına alınmaktadır.<sup>41</sup>

Sonuç olarak örgütsel yaşamda genellikle faydacılık, adalet ve bireysel haklar kuramlarının karar alırken kullanıldığı söylenebilir. Bu kuramlar Tablo 1’de karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

## **F. İş Etiği Türleri**

İş Etiğinin başlıca üç türü vardır, bunlar yönetsel etik, mesleki etik ve örgütsel etikdir. Çalışmanın bu bölümünde iş etiği türleri incelenecektir.

### **1. Yönetsel Etik**

Etik, daha önce de belirtildiği gibi insanların töresel ya da ahlaki ilişkilerini, davranış biçimlerini ve görüşlerini araştıran felsefe dalıdır. Geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçütlerin anlatımı etiğin amacıdır. Yönetsel etik ise etiğin yönetim süreçleri düzleminde ele alınması olarak nitelendirilmektedir.<sup>42</sup>

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

Etik tartışmalarının temel konusu, insanın eylemlerini etik açıdan değerli (iyi) veya değersiz (kötü) kılan unsurların ortaya konulmasıdır. Bu bakımdan etik tartışmalarında iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırmayı hedefleyen çeşitli ölçütler ve yaklaşımlar öne sürülmektedir. Örneğin bazı etik kuralları açısından iyi olan “amaca

---

<sup>41</sup> WOOD J.Donna, “Business and Society”, Harper Collins Publishing, USA,1990, s:204

<sup>42</sup> PEHLIVAN, a.g.e., s:3

ulaşmak” iken bazılarına göre “doğruluk” bazılarına göre ise “haz” olabilmektedir. Etik tartışmaları, insanların değer yargılarının felsefe düzleminde karşı karşıya gelmesinin ürünüdür.

Yönetmel etik ise; etiğin temel problemi olan iyi ve kötü ayırımının ortaya çıkarılması hedefinden yola çıkarak, yöneticilerin iş görenlere ve işin kendisine karşı tutumlarında iyi ve kötüyü sınıflandırmaya çalışır. Bu bağlamda yönetmel etiğin ana amacının normatif bir metodoloji ile, yönetici tutumlarının nasıl olması ve olmaması gerektiğini belirlemektir. Yönetmel etik yönetim olgusunun var olduğu her dönemde kendisine tartışma alanı bulmuştur. Örneğin Antik Yunan’da Platon bir devlet yöneticisinin erdemli sayılabilmesi için mutlaka bilgelik, cesaret ve ölçülülük özelliklerine sahip olması gerektiğini savunmuştur.

Yönetmel etik günümüzde akademik arenada çok yoğun olarak tartışılmakta ve bir disiplin olarak ele alınmaktadır. Bu oluşumun temel nedeni özellikle kamu sektöründe yönetmel yozlaşma ve kirliliğin önlenmesi düşüncesidir. Yolsuzluğun hakim olduğu bir yönetmel yapıda en temel anlamda beliren ihtiyaç şüphesi etkin ve adaletli bir denetim mekanizmasının tesisidir. Fakat günümüzde siyasal ve yönetmel denetimin aşırı politize olması, yargısal denetiminde hem pahalı, hem de uzun sürmesi nedeniyle, yozlaşma ve yolsuzlukla mücadelede etkinlik sağlanamamakta ve dolayısı ile denetmel mekanizmalar ile ilgili tartışmalar sürekli gündemi meşgul etmektedir. Bu nedenle yönetmel etik olgusunun hem bu tartışmaların yanıt bulması hem de kamu sektöründe kamu gücünün keyfi kullanımını engelleme aşamasında etkili çözüm üretebilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Yönetmel etik de dahil olmak üzere, günümüze kadar bütün ahlaki tartışmalarda geçerliliği söz konusu olan başlıca dört tür etik sistem ortaya atılmıştır.<sup>43</sup>

Bunlar:

- John Stuart Mill (1806-1873) in temsilcisi olduğu ‘Amaçlanan Sonuç Etiği’ (Bu sisteme göre bir eylemin ahlaki doğruluğu amaçlanan sonuçları tarafından belirlenmektedir.)

---

<sup>43</sup> KLAVUZ, a.g.e., s:69

- Immanuel Kant (1724-1804) ın temsilcisi olduğu ‘Kural Etiği’, (Bu sisteme göre bir eylemin ahlaki doğruluğu standartlar ve yasalar tarafından belirlenmektedir.)
- J.J. Rousseau (1712-1878) un temsilcisi olduğu ‘Toplumsal Sözleşme Etiği’. (Bu sisteme göre bir eylemin ahlaki doğruluğu belli bir toplumun normları ve gelenekleri tarafından belirlenmektedir.)
- Martin Buber (1878-1965) in temsilcisi olduğu ‘Kişisel Etik’. (Bu sisteme göre bir eylemin ahlaki doğruluğu kişinin vicdanı tarafından belirlenmektedir.)

Genel etik sistemlerine koşut olarak yönetsel etiğin felsefi kökenlerine ilişkin başlıca iki tür yaklaşım mevcuttur. Birinci yaklaşım yapılan eylem ve işlemlerin sonucuna ve fayda temeline dayalı telelojik yada subjektivist yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise iyi niyet değer dev ve sorumluluk gibi kavramları yapılan eylem ve işlemlere temel dayanak olarak gören deontolojik ya da objektivist olarak isimlendirilen yaklaşımdır.<sup>44</sup>

Toplumsal yapılar ve iş süreçlerinde yaşanan değişimler, yöneticileri sürekli etik sorunlar ile karşı karşıya getirmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin etik ilkeleri oluşturması dinamik ve bitiş noktası olmayan dinamik bir süreçtir. Belirli bir dönem iyi olarak belirlenmiş olan etik ilke sonradan bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla yöneticinin kendi yönetsel etik ltlerini geliştirebilmesi ve içselleştirebilmesi, sürekli bir Şekilde davranışlarını sınamasını gerektirir. Yönetsel etiğin inceleme nesnesi olan yönetici eylemleri ise üç bölümde ele alınabilir.<sup>45</sup>

Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerekse birkaç başarılı iş adamı artık toplumun liderleri gibi görünmeye başlanmıştır. Oysa liderlerden örnek davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Diğer bir anlatımla herkesin davrandığı gibi değer, davranmak zorunda olduğu gibi davranış sergilemeleri beklenir. nceki yıllarda lider pozisyonundaki grupların, siyasilerin, din adamlarının ve hukukçuların davranışları nasıl eleştirildiyse, artık iş hayatından o derece fazla erdem beklenir hale gelmiştir.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> KILAVUZ, a.g.e., s:61

<sup>45</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:41-42

<sup>46</sup> DRUCKER Peter, ‘‘Gelecek İçin Yönetim’’, ev: Fikret can, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1996, s:29

Yönetmel etik kavramı çerçevesinde meydana gelebilecek sorunlar üç grupta incelenmektedir:

- **Kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar:** Bu bölümdeki etik sorunlar yöneticilerin yasadışı olan ancak kişisel doyum ve kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içermektedir. Örneğin kaynakların yanlış kullanımı, cinsel taciz veya bazı çıkar çatışmaları bu gruba girmektedir
- **Mesleki eylemler:** Bu grup yöneticilerin mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içermektedir. Örneğin adam kayırma, sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafların baskılarına boyun eğme, iş görenlerin işten atılmaları bu tür örneklerdir.
- **Günlük yönetim işleri:** Bu grup gücün kullanımı, örgütlerin ve bireylerin şekillendirilmesi, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını ve uygulanan seçimlerin haklılığının yargılanmasını içermektedir.

Birinci grup yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentilerin zaten mevcut olması nedeniyle etik kararların alınmasında en az sorun yaşanan gruptur. İkinci gruptaki sorunlar ilişkili tüm taraflar için olağanüstü karmaşık, yoğun ve ortaya çıktığında üzerinde durulması gereken etik sorunlardır. Diğer taraftan bu gruptaki sorunlar kısa dönemlidir. Bu sorunlar ortaya çıkar, belirli bir seçim yapıldıkadan yoğunlaşır ve daha sonra seçeneğin uygulanması ve aşamalı olarak kabul edilmesi ile ortadan kalkar. Üçüncü gruptaki sorunlar, ikinci gruptakiler kadar yoğun, acil ve tehlikeli tepkiler yaratacak türden olmayabilir. Ancak bu sorunlar sürekli, daha yaygın ve örgüt üzerinde daha uzun dönemli etkileri olan sorunlardır.<sup>47</sup>

Yönetmel etiğin alanı uyarınca bir yöneticinin uyması beklenen etik ilkelerin evrensel olup olmadığına dair farklı etik sistemlerce farklı görüşler mevcuttur. Buna rağmen bir yöneticinin uyması durumunda onu değerli kılacak şu etik ilkeleri ortaya koymak mümkündür:<sup>48</sup>

- Dürüst olmak,

---

<sup>47</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:41,42

<sup>48</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:42

- Doğru ve açık sözlülük,
- Adil olmak,
- Sorumluluk sahibi olmak,
- İnsan sevgisi ve insana saygı mefhumlarını benimsemiş olmak,
- İnanç, din, mezhep, ırk, cinsiyet ayrımı yapmamak
- Hukuka yasalara ve mevzuata uygun hareket etmek
- İş görenlerin emeğinin hakkını teslim etmek

Buna karşılık yönetsel etik açısından bir yöneticinin kesinlikle yapmaması gerekenler ise şöyle sıralanabilir.<sup>49</sup>

- Rüşvet almak
- Adam kayırmacılık (İltimas), akraba kayırmacılık (Nepotizm), eş dost kayırmacılık (Kronizm), siyasal kayırmacılık (Siyasal yandaşlık ve patronaj)
- İrtikap (Haraç, zorla yiyicilik)
- Zimmet ve ihtilas
- Ayrımcılık
- Yıldırma, korkutma, şiddet, baskı, saldırganlık, işkence
- İhmalkarlık
- İstismar (Sömürü)
- Egosantrizm (Ben merkezilik)
- Yaranma
- Hakaret ve küfür
- Bedensel ve cinsel taciz
- Kötü alışkanlıklar
- Görev ve yetkinin kötüye kullanımı
- Dedikodu
- Dogmatik davranış-Bağnazlık

---

<sup>49</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:42



Yukarıda da değinildiği gibi yöneticinin yapması ve yapmaması gereken etik ilkeler ayrımı, sırasıyla yönetsel etiğin pozitif ve negatif anlamı olarak ifade edilmektedir.

Yönetsel etiğin pozitif anlamı, ahlak anlayışındaki iyilerin ve pozitif yönlerin örgütsel amaçlara ve örgüt kültürüne yansımalarıdır. Pratik anlamda yönetsel etikten bahsedildiğinde yönetsel etiğin bu pozitif anlamı amaçlanmaktadır. Aslında olması istenen, faydalı ve doğru olan yönetsel etik anlayışı, pozitif ahlaka göre yapılanlardır.<sup>50</sup>

Yönetsel etiğin negatif yönü ise örgütlerde ortaya çıkması olası negatif ahlak anlayışıdır. Negatif anlamdaki yönetsel etiğin örgüt kuramına yansımaları, örgütün veya kamu kuruluşunun meşru hukuki zeminlerde belirlenmiş örgütsel amaçlarına günlük yada ileriye dönük olarak ters düşecek şekilde davranışlarda bulunarak, böylece kuruluşun verimsiz ve etkisiz bir hale getirilerek örgütün işlemez hale getirilmesidir. Ortaya çıktığında yönetim sisteminin çeşitli şekillerde göstergeleri olana uygulamalar, toplumsal ahlaktaki olumsuz bazı sosyal değişmelerin yönetime yansımaları olarak da düşünülebilir. Örgüt içerisindeki yöneticilerin ve diğer tüm iş görenlerin aynı zamanda toplumun birer parçası olduğu göz ardı edilmemelidir.<sup>51</sup>

## **2. Mesleki Etik**

İş etiği türlerinden bir diğeri de meslek etiğidir. Meslek etiği, mesleki davranışlarla ilgili neyin doğru, neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar topluluğudur. Meslek etiğinin temelini bireysel etik, işletme etiği ve toplumsal etik oluştururken; toplum, müşteriler, rakipler, hissedarlar, yasal ve siyasal çevreyi oluşturan kurumlar da meslek ahlakını etkileyen dış çevre etkenleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir mesleğin toplumdan sağladığı avantajlarla, toplumun o meslekten sağladığı avantajlar bir meslek ile toplum arasında bir tür sosyal sözleşmenin varlığına işaret etmektedir. Bu sözleşme, belli bir meslek ile toplum arasındaki ilişkilerde ahlaki bir

---

<sup>50</sup> KLAVUZ, a.g.e., s:44

<sup>51</sup> KLAVUZ, a.g.e., s:44-45

altyapı oluşturmaktadır ve meslek sahiplerinin topluma karşı özel bir ahlaki sorumlulukları olduğunu göstermektedir.<sup>52</sup>

Meslek etiği, etik ikilemlerden ve etik sapmalardan olumsuz etkilenir. Etik ikilem, bir konunun birbiriyle çatışan iki tarafının bulunması ve bu iki tarafın doğruluğu tartışılabilir yanlarının olması şeklinde açıklanabilir. Etik sapma ise, etik olmayan kararlar alınması durumudur. Bencilce davranmak ve herkesten farklı etik standartlara sahip olmak ise etik sapsmalara neden olur. Etik ikilemlerle günlük yaşamda çok sık karşılaşılmaktadır. Etik ikilemler, bir olaydan kimin nasıl etkileneceğinin muhakemesini yaparak ve buna göre doğru kararı verip uygulayarak çözümlenmelidir.

Küreselleşen dünyada, hızla artan sermayenin, malların ve hizmetlerin uluslararası dolaşımı, kâr amaçlı rekabete sınır tanımaz bir güç kazandırmıştır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerde, gelir dağılımları bozulmakta, ortak kamu yararı hiçe sayılmakta, vergi vermeden ekonomik faaliyette bulunulmakta, kamu kaynaklarının israfı, rüşvet ve adam kayırmacılık bir sistem olarak benimsenir hale gelmektedir. Bu noktada, özellikle, meslek etiğine ve sosyal sorumluluk kavramına geniş yer ayıran Batı üniversiteleri, işçi ve işveren örgütleri ile meslek birliklerinin; bu alandaki araştırma ve incelemeleri, aydınlatıcı ve yol gösterici olmaktadır. Uluslararası akademik çevrelerde yapılan yayınlar bütün dünyayı etkileyen bu soruna ilişkin kaygıların haklılığını onaylamaktadır.<sup>53</sup>

Toplumsal dengesizliklerin ortaya çıkmasında iş ve meslek etiği standartlarında meydana gelen düşmenin büyük etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle toplumdaki insan kaynağının hem teknik bilgi açısından hem de etik davranış açısından kaliteli hale getirilmesi gerekmektedir. Meslek etiğine sahip olmayan meslek mensupları, topluma yarardan çok zarar vermektedirler. Çünkü meslek etiğine gereken önemi vermeyen meslek mensupları sadece kendi menfaatlerini ön planda tutmaktadırlar. İnsan haklarına verilen önemin artması etik standartların uygulanabilirliğini de attırmıştır.

Mesleklere ilişkin oluşturulmuş olan etik kurallar ve standartlar bazı meslek mensuplarınca engelleyici unsurlar olarak kabul edilmektedir. Etik standartların

---

<sup>52</sup> NALBANT Eser, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı “ Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Manisa, 2005, Cilt: 12, Sayı: 1

<sup>53</sup> <http://www.igiad.com>, Erişim Tarihi: 09.03.2009

geliştirilmesini, başarıyı engelleyen bir unsur olarak görmek doğru değildir. Etik kurallar ve standartlar meslek mensuplarının çalışma hayatlarının geliştirilmesine ve iyileştirilmesine imkan sağlayan fırsatlardır. İşlerin yapılışı açısından daha önceden belirlenmiş kuralların ve ya standartların var olması, birlik ve düzenin kurulmasını sağlamaktadır. Dürüstlük, güven, sorumluluk hem kişiler hem de işletmeler için çok önemlidir. Etik kurallar ve standartlara uygun davranış kişi veya işletmelerin/kuruluşların verdikleri hizmetlerin kalitesinden emin olmalarını sağlamaktadır. Hem kişilere karşı hem de meslektaşların birbirlerine karşı adil davranışlar içinde bulunmaları meslek yaşamlarını daha huzurlu bir şekilde geçirmelerine ve işbirliğinin de oluşmasına ortam sağlamaktadır. Karşılıklı dürüstlük, bilgi paylaşımının gerçekleşmesini ve aynı zamanda kişilerin birbirlerine karşı daha açık davranmalarını da sağlayacaktır. Kişilerinin sorumluluklarının farkında olarak hareket etmeleri mensubu oldukları topluluk ve toplum içinde saygınlıklarını arttırmaktadır. Aksi haldeki davranışlar, hem zaman hem de kaynak israfına neden olmaktadır. Kendi çıkarlarını korumaya çalışırken, başkalarını zarara uğratacak amaçlar peşinde koşmak, kısa vadeli yarar sağlarken uzun vadede hem bireyin hem de mesleğin saygınlığını yitirmesine neden olmaktadır.<sup>54</sup>

Türkiye’de ilk defa kamusal nitelikte bir mesleki örgüt olan Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odaları Birliği Başkanlığı (TÜRMOB) ‘Meslek Ahlak Kuralları İle İlgili Mecburi Meslek Kararı’ nı yayımlamak suretiyle örnek olabilecek bir uygulamayı başlatmış bulunmaktadır. Meslek gruplarını yücelten ve güvenilir olmanın önkoşulunu oluşturan bu karar 18 Ekim 2001 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. ‘Ruhsatlı bir meslek grubu veya mesleki şirket, mesleki ve ahlaki standartlarla bağdaşmayan herhangi bir iş anlaşması yapamaz’ ilkesi benimsenmiştir.<sup>55</sup>

### 3. Örgütsel Etik

Bireylerin etik davranışlarını belirleyen değerler sistemi olduğu gibi, örgütlerin de etik davranışlarını belirleyen değer sistemleri vardır. Bir örgüt kendine ait olarak bir

---

<sup>54</sup> İŞGÜDEN Burcu-ÇABUK Adem, “Meslek Etiği ve Meslek Etiği’nin Meslek Yaşamı Üzerine Etkileri “, Balıkesir Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9, Sayı:16

<sup>55</sup> SEVİĞ Veysi, “Meslek Etiği “, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/57MaliCozum/05-%2057VeysiSevig.doc>, Erişim Tarihi:11.02.2009

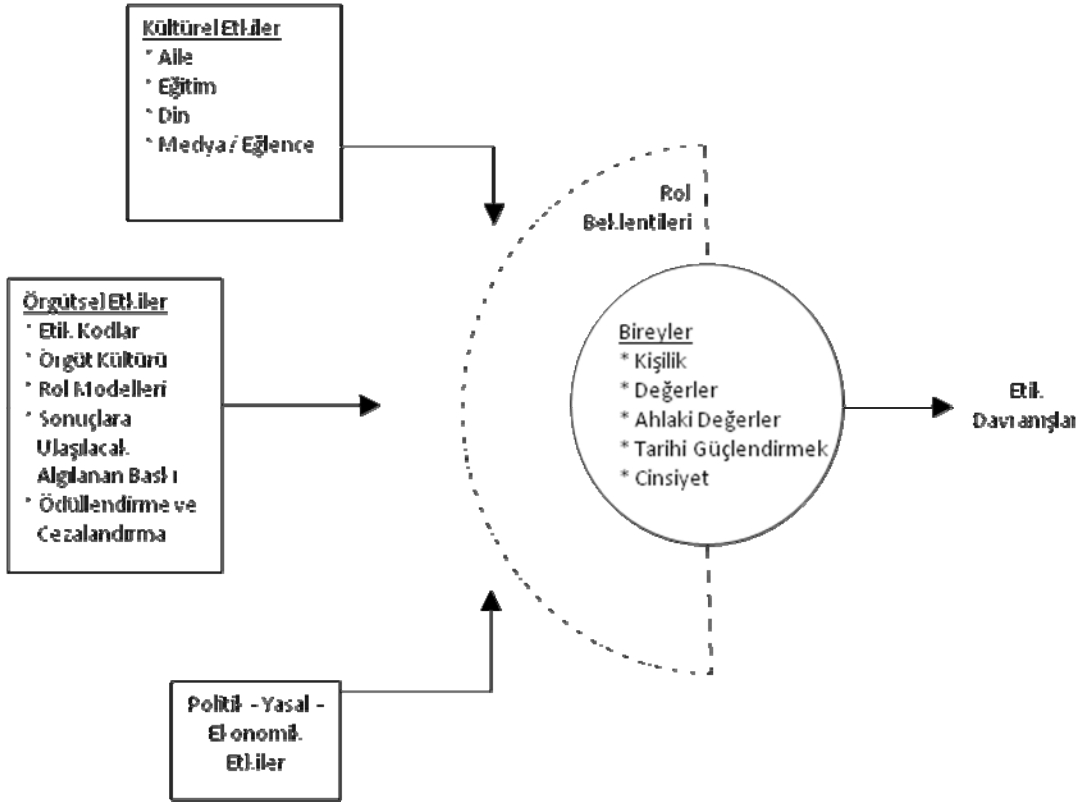
değer sistemi geliştirir. Böylece ahlak dışı örneklerle sonuçlanan kararları veren örgütler, bu davranışlarından sorumludurlar. İş etiğinin ilgilendiği ana nokta, iş dünyasının kendisini rutin ve sıradan aktiviteler içinde görmesidir. Örgütün çalışanları ve müşterileri ile ilişkileri, ürünleri tasarlama ve destekleme yolları, kontratları ele alış şekilleri, hisse paylaşımları gibi konular bir iş ortamındaki etik davranışları belirlemede anahtardırlar.

Örgütte çalışanların etik davranmak için herhangi bir yaklaşımı benimsemelerinden çok, sergiledikleri çaba önem taşımaktadır. Etiksel analiz, gelişigüzel bir süreç olmaktan ziyade gerçek veya ahlaki konu hakkında sistematik sebep bulma sürecidir. Yapılan davranışın etik olduğu ve ya olmadığı hakkındaki bilgiyi sebepleri verecektir.

Örgütler de bireyler gibi etik gelişiminin farklı aşamalarında olabilirler. En alt aşama, yasal olmayan davranışların sadece örgütle ilgili olduğu aşamadır. Hiçbir yasa çiğnenmediği sürece örgüt istediği gibi davranmakta özgürdür. İkinci aşamada etik kurallar bulunmaktadır. Ancak bu kurallar sadece yol göstericidir. Yani uyup uymamam kararı örgüte aittir. Herhangi bir etik davranış uygun olmasa da eğer yasal ise tolere edilebilir. Yapılan davranış kısa dönemli bir yarar sağlamayı hedeflemektedir. Üçüncü aşama ise, karar alma süreci ile kurumun karar alma sürecinin bütünleştiği bir aşamadır. Kararların doğruluğu etik bir davranış olması ile ispatlanır, etik amaç ve ilkelerin kabul edildiği gözlenir. Örgüt, etik davranışı gerçekleştirmek için tekniklerin, ilkelerin neler olduğunu anlamaz ise, bu aşamaya ulaşamaz.

Örgütlerde etik davranış modeli birbirini etkileyebilecek karmaşık yapılardan oluşmaktadır. Bu yapıyı daha iyi anlamak için örgütte etik davranışları belirleyebilecek faktörlerin açıkça ortaya konması gerekmektedir.

**Şekil 3: Örgütlerde Etik Davranış Modeli**



**Kaynak:** Kirel Çiğdem, “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:121, Eskişehir, 2000, s:76

Şekil 3’de de görüldüğü gibi, bireysel karar vericiler etik davranışların merkezi durumundadır. Kişisel özellikler, değerler, ahlak, cinsiyet gibi bireysel faktörler etik davranışları etkilemektedir. Özellikle kadın ve erkekler örgütsel davranış doğrultusunda farklı ahlaki uyum davranışları göstermişlerdir. İnsanlar yaşamda yönetici veya çalışanlar gibi pek çok rol oynamaktadırlar. Bu rolleri nasıl oynayacakları da kültür, örgüt ve genel çevresel faktörler tarafından belirlenmektedir. Yapılan çalışmalar, orta ve düşük seviyedeki yöneticilerin etik olmayan davranışlar konusunda baskı gördükleri gerçeğini ortaya koymaktadır..<sup>56</sup>

<sup>56</sup> P.V. Lewis, “Defining Business Ethics “, Journal of Business Ethics, October 1985, p: 377-383

Örgütlerde etik davranışların kontrolü, personelin etik davranışlarını düzenlemek için örgütler tarafından kullanılan teknikleri ifade etmektedir. Etik ile ilgili örgüt politikaları oluşturmak ve bunları uygulamak gibi kontrol teknikleri, ahlaki karar alma sürecinde hangi faaliyetlerin kabul edilebilir veya edilemez olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel kontrol teknikleri aynı zamanda ortaya çıkacak çatışmaları çözmeye yarar. Etik davranışlar için ödüller getirmenin yanında, etik dışı davranışlar için cezaların uygulanması sayesinde, çalışanlar kendilerinden ne beklediğini daha iyi anlayabilmektedirler. Aynı zamanda örgütte kişisel ahlak gelişiminin kontrolü de önem taşımaktadır. Örgütte etiksel işletme standartlarını kontrol etme sürecinde, bireysel ahlak gelişimi de önemli rol oynamaktadır. Örgütler etiksel ilkeleri uygulamaya çalışırken eğitim programlarına başvurumaktadırlar. Başarılı olmak için örgütün etik programları konusunda çalışanlarını eğiterek kişisel ahlak gelişimlerine yardımcı olmalıdırlar.

## **G. Örgütlerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar**

Örgütlerde çıkar çatışmalarından kaynaklanan etik sorunlar, belli başlı üç başlık altında toplanarak incelenebilir. Bunlar sırasıyla kişisel-örgütsel düzeyde, bireysel-toplumsal düzeyde, örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmalardır.

### **1. Kişisel - Örgütsel Düzeyde Yaşanan Çatışmalar**

Etik çatışmanın birinci boyutu, kişisel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışmadır. Kişisel değerlerin evrensel olmadığını ve herkesin etik değerlerinin farklı olmasının doğal olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle, bir örgütte oluşturulan örgütsel etik değerlere uyum, büyük ölçüde bir tercih sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bireysel-örgütsel düzeydeki çatışmanın diğer bir nedeni özellikle son yıllarda değişen teknoloji sayesinde çalışanların çevreyle daha fazla ilgilenmeleridir. Artık çalışanların yöneticilerden beklentileri farklılaşmaktadır. Çalışanlar iş güvenliği sağlayan bir çalışma ortamına olan taleplerini daha açık dile getirmektedirler. Buna ek olarak, işyerinde özgür konuşma, özel hayatın gizliliği gibi hakları konusunda da daha hassastırlar ve örgütleriyle çatışma içine girebilmektedirler. Pek çok kişi, çalışma saatleri dışındaki davranışlarının yöneticileri ilgilendirmediğine, içki ve alkol

kullanımını ölçen testlerin ise kişisel gizliliği kısıtladığına inanmaktadır. Oysa yöneticiler açısından özgür konuşma, çalışanların işletme içi bilgileri dışarı sızdırması anlamına gelmektedir.

## **2. Bireysel - Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalar**

İşletmelerde bireysel-örgütsel düzeyde yaşanan çatışma sonucu ortaya çıkan etik sorunlara, rüşvet, adam kayırma, işletme fonlarını zimmetine geçirme gibi davranışlar örnek olarak verilebilir. Tüm bu davranışlara genel olarak yolsuzluk (corruption) da denildiği görülmektedir. Yolsuzluk kavramı son derece aşağılayıcı ve küçük düşürücü çağrışımlar yapmaktadır. Bu kavramla ilgilenenlerin çoğunun üzerinde ortak olarak uzlaştıkları nokta, yolsuzluğun toplumun ileriye dönük değişimini ve ekonomik gelişmesini engellediği varsayımdır. Yolsuzluğa bir takım çıkarlar sağlama aracı olarak bakılması ile birlikte bu tür faaliyetler büyük bir artış göstermiştir.<sup>57</sup>

## **3. Örgütsel - Toplumsal Düzeyde Yaşanan Çatışmalar**

Örgütlerde etik çatışmanın başka bir boyutu ise, örgütsel- toplumsal düzeyde yaşanan çatışmadır. Bir örgütte var olan normlar ve değerler, eğer genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle uyumuyorsa, yine bir çatışma meydana gelmektedir. Özellikle, bir işletme, piyasaya yeni bir ürünü sürerken toplumla karşı karşıya gelebilir. Toplumda bu ürüne yönelik olumsuz tepkiler oluşabilir. Örneğin bir otomobil üretimine karşı çıkabilir. Çünkü otomobil öncesi geleneksel ulaşım araçlarını benimsemiş olan kişiler, bu üretimi istemeyebilirler. Ya da her hangi bir ürünün reklamı söz konusuysa, toplumdaki bazı gruplar buna karşı çıkabilir.

Örneğin alkol, sigara, içki reklamlarını yanlış bulduğu için bunları bazı gruplar protesto edebilir. Diğer yandan vejeteryan ve çevrecilerin bazı malları protestosu buna örnek gösterilebilir. İşte bu çatışma temelinde, örgüt ve toplum arasında yaşanan bir etik çatışmadır. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan bir işletmenin önünde ise üç seçenek bulunmaktadır. İşletme ya toplumla mücadele içine girecek, ya bu malı satmaktan

---

<sup>57</sup> AKTAN Coşun Can, “Yolsuzluk Türleri, Siyasallaşma, Siyasal Patronaj, Rant Kollama, Rüşvet, Lobicilik, Korumacılık, Kayırmacılık”, Yeni Türkiye dergisi, 1997, S:13,

vazgeçecek, ya da bu gruplarla uzlaşacaktır. Uygulamada, daha çok uzlaşma yoluna gidildiği görülmektedir.

Sonuç olarak, örgütlerde yaşanan etik sorunların en büyük nedeni yaşanan çıkar çatışmalarıdır. Bu nedenle de işletme politikaların bu çıkar çatışmalarını minimum düzeyde tutacak şekilde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Bunun sonucu olarak da yaşanan etik sorunlar en az düzeye inebilecektir.

## **II. SOSYAL SORUMLULUK**

### **A. Sosyal Sorumluluk Kavramı**

Son çeyrek yüzyılda, bütün alanlarda ortaya çıkan ahlaki olmayan davranışlar, ekonomik hayatın “ ahlaki ” bir boyutu olması gerektiğini ve ekonomik faaliyette bulunan tüm işletmelerin “ ahlaki ve sorumluluk taşıyan kurumlar ” olarak yeniden tanımlanmasının kaçınılmazlığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, her işletme belli bir toplumda faaliyet gösterdiğini için, bu toplumu ve toplumsal yapıyı mutlaka dikkate almak gerekir. Hayatını devam ettirebilmesi için çevresi ile sürekli ilişkide olması gerekmektedir. Çünkü işletme, tıpkı bir organizma gibi kendine özgü sürekliliği ve büyüme stratejisi olan bir varlıktır. Stratejiyi sürekli kılmak, çevre ile olan ilişkisinde verdiği öneme de bağlıdır. Bu bağlamda son derece önemli konulardan biri de hiç kuşkusuz sosyal sorumluluk kavramıdır. Sosyal sorumluluk kavramının tanımına geçmeden önce, sorumluluk kavramının tanımlaması yararlı olacaktır. Sorumluluk; “ Bir işi üstüne alan ve o işi yapmak zorunda olan bir kişiden beklenen yükümlülüklerin bütünü ” olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle sorumluluk, bir kişiye bir takım görevler verildiği zaman ortaya çıkmaktadır<sup>58</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramı tarihsel süreç içerisinde ele alındığında farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır. Nitekim, Milton Friedman’a göre; işletmelerin sadece ve sadece bir sosyal sorumluluğu vardır. Bu da oyunun kuralları içinde kalarak karını arttırmak amacıyla kaynakları kullanmak ve faaliyetlerini düzenlemektir. Friedman’a göre, “yönetimin sorumluluğu hem kanunlara hem de etik değerler kapsamında

---

<sup>58</sup> BAYRAK Sebahat, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1. Baskı, İstanbul, Haziran 2001, s.81.



toplumun temel kurallarına uyarken, hissedarların arzuları doğrultusunda mümkün olduğu kadar çok para kazanmaktır.”<sup>59</sup> Aynı zamanda Friedman, işletmelerin toplumun bütün problemleriyle uğraşacak donanımına sahip olmadığını iddia etmekte ve işletmenin kaynaklarını hissedarların çıkarlarını korumak doğrultusunda kullanmasının esas olduğunu ileri sürmektedir.

İşletmelerin temel olarak ekonomik bir kurum olduğu ve yalnızca hissedarlarına karşı sorumlu olduğu görüşü günümüzde önemini yitirmiştir. İşletmeye ekonomik, devlete ise, sosyal bir görev yükleyen anlayış yerini ‘ortak sosyal sorumluluk’ kavramına bırakmıştır. İşletmelerin faaliyetlerini farklı grupların çıkarlarına ve çevreye karşı duyarlı olarak, rekabeti ve ekonomik gelişmeyi arttıracak şekilde sürdürmeleri öngörülmektedir. Bu bağlamda ortak sosyal sorumluluk, işletmelerin sosyal ve çevresel kaygılarını ticari faaliyetlerinde ve paydaşlarıyla ilişkilerinde göz önünde bulundurmaları olarak tanımlanmaktadır.

Buraya kadar yapılan tanımlarda sosyal sorumluluk kavramının, işletmeleri, toplumun beklentilerini karşılayacak ve toplumun değerlerine zarar vermeyecek şekilde hareket etmeye yönlendirdiğini görülmektedir. Bu tanımlardan farklı olarak sosyal sorumluluk kavramına ekonomik bir bakış açısını benimseyen bir yaklaşım da bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre “işletmelerin sosyal sorumlulukları, sahip olduğu kaynakları etkin şekilde kullanarak ve kâr ederek topluma mal ve hizmetler sunması ile sınırlandırılmalıdır.”<sup>60</sup> Bu tanımda, işletmelerin en temel uygulamalarından olan kâr etmek ve gelişme sağlamanın başlı başına bir sosyal sorumluluk olduğu ve diğer sorumluluk alanlarına uymanın gerekli olmadığı üzerinde durulmaktadır. Bunun karşıtı olan bir diğer yaklaşımda ise, “işletme faaliyetlerinin diğer kişi ve kurumlara zarar vermeyecek şekilde yürütülmesini ve bir adım daha ileriye giderek adil, adaletli ve eşitlikçi bir yaklaşımın belirlenmesini öngörmektedir.”<sup>61</sup>

Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 2001 yılında hazırlanan ve ortak sosyal sorumlulukla ilgili temel kaynaklardan biri olan ‘Çokuluslu Şirketler ve Sosyal

---

<sup>59</sup>KAĞNICIOĞLU Deniz, “Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s:7

<sup>60</sup>TAK, Bilçin, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, 10. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002, s:85

<sup>61</sup>TAK, a.g.k., s:85

Politikayla İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi' ( Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy) , çokuluslu işletmelerin ekonomik ve sosyal gelişmeye olumlu katkıda bulunmasının cesaretlendirilmesini amaçlamaktadır. ILO'nun çalışma hakları ve prensiplerine yönelik hazırladığı 'Temel Çalışma Hakları ve İlkeleri' (Fundamental Principles and Rights at Work) ise, ekonomik gelişme ve sosyal iyileşme arasında bir bağ sağlanmasını, temel çalışma hakları ve ilkeleri arasında vurgulamıştır.<sup>62</sup>

Küreselleşmenin tüm boyutlarıyla yaşanmaya başlandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çevre ile kurdukları ilişkideki başarıya ve katma değer yaratma potansiyellerine bağlıdır. Dolayısıyla günümüzde işletmeler, teknoloji, sosyal değişim ve yönetim politikası açısından rollerini, “sosyal sorumluluk ” ve “ iş ahlakı ” kavramlarını içerecek şekilde yerine getirmelidirler.<sup>63</sup>

İşletme politika ve uygulamalarının toplumsal faaliyetlere katkısının çalışanlara, ortaklara, müşterilere karşı tutumunun iletişim, kültür ve çevre ile ilişkisinin artık bu gelişmeler doğrultusunda sadece ulusal değil, ulus ötesi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Her zaman ve her koşulda kar elde etmek gibi amaçları göz önüne alan işletmelerin yaptıkları çalışmalar ve uygulamalardan doğan ahlaki problemlerin insana, topluma ve doğaya verdiği zararları sona erdirmek için, iş hayatında ahlaki ilke ve prensiplerin bir başka deyişle, ahlaki bir kültürün tesis edilmesi gerekmektedir. Özellikle ahlaki kuralların ve uygulamaların yaptırım gücüne sahip olacak ve uygulanıp uygulanmadığını denetleyecek şekilde “ kurumsallaştırılması ” önemlidir.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan 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 etkilenerek kararlarını insani, sosyal, politik, yasal ve ahlaki boyutlarını düşünmeden alamaz hale gelmiş, işletmelere bir takım olanaklar sağlayan ve bir takım kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel

---

<sup>62</sup> KAĞNICIOĞLU, a.g.e., s:11

<sup>63</sup> KAĞNICIOĞLU, a.g.e., s:11

faktörleri de dikkate almak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, yaşamak ve varlık sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>64</sup>.

Diğer taraftan özellikle yönetim literatürü açısından sorumluluk ve yetki kavramlarının “birbirinin bir parçası olarak ele alındığı ve birinin ortaya çıkmasının diğerinin ortaya çıkmasını da gerektirdiği” görülmektedir.<sup>65</sup> Böylelikle sorumluluk tamamen ahlaki özellikler taşıyacaktır ve aynı zamanda ahlaki değerlere bağlı olarak hareket etme veya ahlaki değerlere tabi olan adalet, yasal sınırlamalar ve ahlaki umutlar sosyal sorumluluk kavramı içinde değerlendirilecektir<sup>66</sup>.

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan sorumluluk kavramı, değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde sosyal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumun temel ekonomik birimi olan işletmelerin öncelikli görevleri, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek, temel amaçları ise, varlıklarını devam ettirebilmektir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi gelişen ve değişen bir çevrede büyüebilmelerine, büyümeleri ise, işletmenin karlı olmasına bağlı kılınmıştır. Dolayısıyla, ekonomik bir çevrede yaşayan işletmelerin varlığı, karlılıkları ve büyüme oranlarıyla yakından ilişkili görülmektedir. Ancak, karlılık ve büyüme amacını gerçekleştiren her işletmenin hayatta kalacağını söylemek mümkün değildir. Çünkü günümüzde her işletmenin başarısı, salt kazancı maksimize etmekle değil, bu kazancı toplumsal hedeflere yöneltip, toplumun değer ölçülerine uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmesiyle artan oranda bağlantılı hale gelmiştir.

İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olmaları sebebiyle yaşamlarını sürdürmeleri, büyük ölçüde bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu nedenle işletmeler, sistemdeki değişikliklere uyum sağlamak için, modern işletme yönetiminin en temel özelliği olan sorumluluğu etkin bir araç olarak kullanmalıdırlar. Özellikle büyük işletmelerde yöneticiler, işletme sahipleri, işletmede çalışanlar, alıcılar, satıcılar ve halk arasında denge kurma zorunluluğu içine

---

<sup>64</sup> ÖLÇER Ferit, “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri” Standard Dergisi Yıl: 40 Sayı: 473, TSE Yayınları, Mayıs 2001, s.s. 22-23.

<sup>65</sup> BAYRAK Sebahat, a.g.e., s.81.

<sup>66</sup> BAYRAK, a.g.e., s.81.

girmişlerdir. Bu değişkenliğin nedenini, sosyo-ekonomik yönetim felsefesinin gittikçe yaygınlık kazanmasında aramak gerekir. Bu yeni felsefeye göre; işletmeler, pazarların gereğine göre değil sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarına göre yönetilmelidir. Çünkü işletmeler, toplumun değişen beklentilerine göz önüne almadan hayatlarını devam ettiremezler. Başka bir deyişle, işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetleri ortadan kaldıracak sosyal dengeyi korumalı; diğer taraftan da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak sosyal faydayı arttırmalı, gerektiğinde sosyal sorunları çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmelidirler<sup>67</sup>.

Sosyal sorumluluk alanında işletmelerin duyarlı hareket etmesi ile moral motivasyonu ve verimliliği yüksek, gerilim ve düşmanlıkların törpülendiği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu, yaşam standardı yüksek, denge içinde mutluluk arayan bir toplum oluşacaktır.<sup>68</sup>

Bu bağlamda sosyal sorumluluk kavramı tanımlanacak olursa “ işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların ( hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplumun ) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi ” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi, anlamını taşımaktadır.<sup>69</sup> Bir başka tanıma göre ise sosyal sorumluluk; “ iş 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<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> ÖLÇER Ferit, a.g.e.,s.24.

<sup>68</sup> ÖLÇER, a.g.e., s.28.

<sup>69</sup> DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.155.

<sup>70</sup> BAYRAK Sebahat, a.g.e., s.83.

## **B. Sosyal Sorumluluk Modeli**

Modern anlayışa göre sosyal sorumluluk kavramı dört boyutlu olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Archie B. Carroll (1991), “İşletmelerin sosyal sorumluluk gereği yapmak zorunda oldukları hizmetleri toplumun, devletin ve insanlığın lehine ise; bu durum, ahlaki bir davranışın sonucudur” şeklinde ifade ederek, işletmelerin sosyal sorumluluğunu dört grupta toplamıştır.<sup>71</sup>

Dört boyutlu sosyal sorumluluk modeli, işletmelerin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklarını kapsayarak modern sosyal sorumluluk anlayışını ayrıntılı olarak tanımlamaktadır. Tüm bu kategoriler, işletmenin sosyal sorumluluğunun birer boyutu olup her işletmede belirli ölçülerde mevcuttur. Bu bağlamda Carroll’un sosyal sorumluluk modelinin daha yakından ele alınarak incelenmesi faydalı olacaktır.

### **1. Ekonomik Sorumluluklar**

Carroll’un sosyal sorumluluk modelinin ilk boyutunu ekonomik sorumluluk oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluğun ekonomik boyutu, işletmelerin öncelikli sorumluluğunun karlılık olduğu ilkesi üzerinde durmaktadır. Ürünlerin ve hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların, sosyal sistem içinde nasıl bir dağılımı olduğu konusu ile ilgilenir.<sup>72</sup> Ekonomik sorumlulukların sosyal sorumluluk kavramı içine dahil edilmesi başta garip gelse de işletmelerin her şeyden önce ekonomik kuruluşlar olduğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle makul bir kar ile süreklilik, büyüme ve yatırımcılara gelir sağlamak işletmelerin başlıca yükümlülükleridir.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin finansal desteği ölçüsünde:<sup>73</sup>

- “Hissedar kazançlarının maksimizasyonunu sağlamalı,
- Mümkün olan en yüksek kazancı gerçekleştirme çabasında olmalı,
- Rekabetçi pozisyon sürdürebilmeli,
- Verimli çalışma koşulları sürekli kılınmalı,

---

<sup>71</sup> FERRELL O.C.- FRIEDRICH John, “Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases” Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, s:68-84

<sup>72</sup> FERRELL, a.g.e., s:69

<sup>73</sup> BAYRAM, a.g.k., s:26

- Şirket imajını devam ettirebilmek için, kazançlarda süreklilik sağlamalıdır.”

## 2. Yasal Sorumluluklar

Sosyal Sorumluluk modelinin ikinci boyutunu yasal sorumluluklar oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk modelinin hukuki boyutu; işletme faaliyetlerinin tümünün, kanuni ve yasal düzenlemeler çerçevesinde yürütülmesidir. Toplum, işletmelerin tüketici güvenliği ve çevre koruması gibi bazı alanlarda kendi başına yeterli duyarlılığa sahip olmayacağını düşünerek, hükümetlerde sosyal sorumluluk uygulamalarını garanti altına alacak kanunların çıkarılmasını ve uygulanmaya konmasını beklemektedir.<sup>74</sup> Nitekim Carroll'a göre sosyal sorumlulukların yasal bileşenlerini:<sup>75</sup>

- “Devamlılık için yasal ve kanuni düzenlemelere uygun hareket edilmesi,
  - Ulusal ve yerel kurumların hukuki düzenlemelerine uyulması,
  - Çalışanlara yasalara uygun faaliyette bulunmaları konusunda öz güven verilmesi,
  - Yasal yükümlülükler tanımlanmalı ve bu prensipler çalışanlara duyurulması,
  - Üretilen mal ve hizmet için yasal garanti şartlarına güvence vermesi.”
- oluşturmaktadır.

## 3. Ahlaki Sorumluluklar

Sosyal Sorumluluk modelinin üçüncü boyutunu ahlaki sorumluluk oluşturmaktadır. Ahlaki sorumluluklar, işletmelerin toplumun değerleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesi üzerinde odaklanan beklentilerin tümünü ifade etmektedir.<sup>76</sup> Bu kapsamda işletmelerin sosyal sorumluluklara ilişkin ahlaki bileşenleri şu şekilde sıralanabilir.<sup>77</sup>

- “Toplumun belirlediği norm ve kurallara uyulması,

---

<sup>74</sup> BAYRAM, a.g.e., s:73

<sup>75</sup> CARROLL Archie B., “The Pyramide of Corporate Social Responsibility”, Business Horizons, New Delhi s:69

<sup>76</sup> FERRELL O.C.- FRIEDRICH John, a.g.e., s:81

<sup>77</sup> CARROLL Archie B., a.g.e., s:39-49

- Toplumun işletmelerden beklemiş olduğu saygının gösterilmesi,
- Ahlaki norm ve kurallardan fedakârlık edilmemesi,
- Ahlaki açıdan toplumun işletmeden beklentileri açık bir şekilde tanımlanması,
- Çalışma hayatının ahlaki davranış kurallarının, yasal düzenlemelerin daha üstünde olduğu kabul edilmesidir.”

#### 4. Gönüllü (Yardımsever) Sorumluluklar

Nihayet son olarak sosyal sorumluluk modelinin dördüncü boyutu ise gönüllü sorumluluklar oluşturmaktadır.

Sosyal sorumluluğun gönüllü sorumluluklar soyutu; toplum tarafından işletmeden beklenen ve işletmenin zorunlu olmadığı halde isteyerek yerine getirebileceği düşünülen sorumluluklar olarak ifade edilmektedir.<sup>78</sup> Bu tür yardımlar, toplum içinde işletmeye olumlu bir imaj kazandırarak, uzun vadede kârlı çalışmasına ve yaşamını sürdürmesine de olanak sağlayacağı ifade edilen yardımlar olarak düşünülmektedir.<sup>79</sup> Carroll’un ifade ettiği hayırsever yaklaşımın sosyal sorumluluk bileşenleri şu şekilde ifade sıralanabilir:<sup>80</sup>

- “Toplumun işletmelerden hayırsever yardımlar konusunda beklenti içerisinde olduğu unutulmamalı,
- Talep edilen gönüllü yardımlar, işletmeler tarafından en iyi şekilde karşılanmalı,
- Yönetici ve çalışanlar ile birlikte toplumsal çevreye de yardım yapılmalı,
- Özel ve kamuya ait eğitim kurumlarına maddi olarak destek verilmeli,
- Gönüllü projelere, kendisine iyi bir imaj kazandıracacağı için destek vermelidirler.”

---

<sup>78</sup> TOP Seyfi – ÖNER Akın, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi“, T.C. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, SBF Dergisi, Zonguldak, 2008, Sayı:7, Cilt:4, s:103

<sup>79</sup> FERRELL O.C.- FRIEDRICH John, a.g.e., s:85

<sup>80</sup> CARROLL Archie B., “The Pyramide of Corporate Social Responsibility:Toward”, Business Horizons, Vol:34, Issue:4, New Delhi p:39

Özetle; yukarıdaki gerçekler ışığında günümüz koşullarında sosyal sorumluluk sahibi bir işletmenin, yeni yüzüyle ve etik iddialarla varlığını sürdürecektir şekilde günümüzde de; 1. kar sağlayan, 2. kanunlara uyan, 3. etik davranışları kendi içine sindirmiş ve hayırseverlik geri dönüşümünü sağlayabilen bir kurum olması gerekmektedir.

### **C. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tarihsel Gelişimi**

İşletmecilik faaliyetleri, sanayi devrimi öncesi 12. ve 18. yüzyıllar arasında bilimsel esaslardan uzak kalmış, dükkân ve ticarethanelerden oluşan işletmelerde siparişe dayalı üretim yapmıştır. Tüm Ortaçağ boyunca ticari faaliyetlerde ve ekonomide dini inançlar önemli bir yer tutmuş, yönetenlerin ve ticari faaliyetlerle uğraşanların sorumluluk anlayışları da yine vicdan, dini ilkeler ve normlar doğrultusunda şekillenmiştir. Dolayısıyla bu dönemde kurumsal sosyal sorumluluk kavramından söz edilememektedir.

#### **1.1980 Öncesinde Sosyal Sorumluluk**

Sosyal Sorumluluğun tarihsel gelişimini 1980 öncesi ve 1980'den günümüze olarak başlıca iki tarihsel dönem altında ele alarak incelemek mümkündür.

##### **a. 1500–1800'lü Yıllarda Sosyal Sorumluluk**

1500 ile 1800 yılları arasında “Bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle ölçülür” görüşünün hakim olduğu Merkantalist dönemde fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmıştır. Bu dönemlerde Doğu toplumunda da Batı toplumunda olduğu gibi dini inançların etkin olduğu görülmektedir. İslamiyet, yardımlaşma, toplumsal dayanışma, zekât verilmesi gibi birçok konuyu dini kurallara bağlamıştır. Bu nedenle sosyal sorumluluk kavramı Batı'ya göre Doğu toplumunda daha önce gelişim göstermiştir.<sup>81</sup>

1765'te James Watt'ın buhar makinesini icat etmesi ve bu makinenin üretimde kullanılması sayesinde fabrika düzenine geçilmiş ve sanayileşme başlamıştır. 18.

---

<sup>81</sup> AYDIN TAN, Belgin, “Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne Katılan Türk Şirketleri'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi”, <http://www.mskongre.org/doc/belginaydintan.doc>, s:3 Erişim Tarihi: 02.02.2009



Yüzyılın ikinci yarısında bu yapısal değişim, “Sanayi Devrimi” ya da “Endüstri Devrimi” olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde hakim olan görüşlerden biri Newtoncu görüştür. Newton evreni kapalı bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bu görüşe göre örgütler için önemli olan, en yüksek düzeyde kar elde etmektir. Ayrıca işçiler makine gibi algılanmış ve işçilerin sosyal ihtiyaçları işverenler tarafından önemsenmemiştir.

Fabrika sistemi, hızlı ve kitlesel üretim gibi olumlu sonuçlar doğurmuş, ancak aynı zamanda olumsuz sonuçları da beraberinde getirmiştir. Erkek iş görenlerin yanında, daha ucuza çalıştıkları için kadınlar ve çocuklar da çalıştırılmaya başlanmıştır.<sup>82</sup> Çalışma saatlerinin fazla olması ücretlerde artış sağlamamış, ücretler yetersiz kalmıştır. Makinelerin kullanımının basit olması ise kalifiye işgücüne olan ihtiyacı büyük ölçüde azaltmıştır. Bu dönemde işverenler ve yöneticileri kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmışlar, bunun dışında herhangi bir sorumluluk almamışlardır.

Sonuç olarak; işçi sınıfı, ekonomik ve siyasal haklardan mahrum, düşük ücretlerle ve sağlıksız koşullarında çalışma zorunda kalmışlardır. Oy hakları olmayan ve sendikalaşmalarına izin verilmeyen işçiler, sanayi devriminden sonra bilinçlenmeye ve haklarını aramaya başlamışlardır.

### **b. 1929 Yılında Sosyal Sorumluluk:**

1900’lü yıllarda hızlı ve hareketli olan ekonomik dönem, yerini 1929 yılında krize bırakmıştır. Kriz sonunda dev Amerikan şirketlerinin çöküşü geride işsiz kitleler bırakmış ve satın alma gücü düşmüştür. Bu dönemlerde işletmeler, faaliyetlerin sonucunda topluma olan etkilerinden dolayı kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır. 1930’lu yıllarda sanayileşmiş ülkelerde yaşanan kültürel ve sosyal değişimler beraberinde çalışanlar için sendikal haklar, daha iyi ücret, çalışma koşulları ve sosyal haklar getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı ile birlikte işletmeler çalışanların önemini anlamaya ve onlara karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmeye başlamışlardır. II. Dünya Savaşı’nın sonunda dünya savaşının sonunda zor yaşam

---

<sup>82</sup> ÇAKIR Birgül, “Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, <http://www.eurocons.com.tr/sosyalsaaa.php>. Erişim Tarihi:09.03.2009

koşulları, sistem ve durumsallık yaklaşımları, işletmelerin sosyal konularla daha fazla ilgilenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.<sup>83</sup>

1930'lu yıllarda tüm sanayileşmiş toplumlarda bir takım sosyal ve kültürel değişimlerin meydana gelmeye ve iş görenler sendikal haklarını edinmeye, daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde etmeye başlamıştır.<sup>84</sup>

### **c. 1960'lı Yıllarda Sosyal Sorumluluk**

1960'lı yıllara gelindiğinde ise; çalışan hakları, asgari ücret, çevreye duyarlı üretim, tüketici hakları, sigortalı çalışma, ırk ayrımı, kadın hakları gibi birçok konu gündeme gelmiş, böylece sivil toplum kuruluşlarının (STK) toplumdaki önemi giderek artmıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı, 1960'lı yıllarda işletme yöneticileri arasında ve işletme- yönetim okullarında daha fazla ilgi çekmeye başlamış ve özellikle A.B.D'de 1960'larda toplumun değişen sosyal değerleriyle birlikte bu kavram da önem kazanmıştır. İşletme yöneticileri, işletmenin sosyal sorumluluğundan bahsetmeye ve ekonomik problemler yanında, sosyal nitelikli problemlere de çözüm getirecek sosyal programlar geliştirmeye başlamışlardır. İşletme ve yönetim okulları ise ders programlarına, işletmenin sosyal sorumluluğu hakkında yeni dersler koymuşlardır.<sup>85</sup> Bu bağlamda 1960'lı yıllar, sosyal sorumluluk ile ilgili akademik çalışmaların yapılmaya başlandığı yıllar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **d. 1970'li Yıllarda Sosyal Sorumluluk**

1970'li yıllarda ise ortaklara bilgi sağlama, iş vermede adalet, kârı paylaşma, reklâmın ahlaki olması, çevreyi koruma şeklinde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına rastlanmaktadır.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> AYDIN TAN Belgin, a.g.k.

<sup>84</sup> ÇAKIR Birgül, a.g.k.

<sup>85</sup> SÖNMEZ Feriştah, "İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar" [http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feriştah\\_II.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feriştah_II.doc), Erişim Tarihi: 11.04.2009

<sup>86</sup> AYDINTAN Belgin, "Küresel İlkeler Sözleşmesine Katılan Türk Şirketlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi", [www.mskongre.org/doc/belginaydintan.doc](http://www.mskongre.org/doc/belginaydintan.doc), Erişim Tarihi: 02.03.2009

## 2. 1980'den Günümüze Sosyal Sorumluluk

1980'li yıllar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önem kazandığı ve çeşitlendiği yıllardır. Günümüzde işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışarak bir plan dahilinde hareket etmekte ve stratejiler geliştirmektedirler.<sup>87</sup>

1980'li yıllardan itibaren karın topluma yapılan iyi hizmet sonucunda elde edilebileceği anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Ayrıca bu yıllarda sivil toplum örgütlerinin toplum içindeki rolü önem kazanmış, ırk ayrımı, kadın hakları gibi konularda önemli adımlar atılmıştır. Örgütlerde görülen başlıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına, ortaklara bilgi sağlama, işe alımlarda adalet, karı paylaşma, reklamların ahlaki olması, geri dönüşüm, toplum sağlığına hizmet, çalışma koşullarının daha sağlıklı hale getirilmesi örnek olarak verilebilmektedir.<sup>88</sup>

İşletmeler her dönemde faaliyetleri nedeniyle çevresel faktörleri etkilemiş aynı zamanda bu faktörlerden etkilenmiştir. Ancak günümüzde küreselleşme etkisiyle işletmelerin çevresi ile olan etkileşimi dünya genelinde giderek yaygınlaşmıştır. Gelişen teknoloji, bilginin yayılma hızını artırmış, insanlar işletmelerin faaliyetleri hakkında daha fazla bilinçlenmiştir. Bu gelişmeler işletmelerin sosyal sorumluluklarının da artmasına neden olmuştur.

## 3. Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) tarihsel gelişimi incelendiğinde üç önemli sosyal sorumluluk görünümünün olduğu dikkati çekmektedir. Bunlar; gizli el, devlet ve yönetim yaklaşımlarıdır<sup>89</sup>.

### a. Gizli El Yaklaşımı

Gizli el yaklaşımını savunan klasik iktisatçıların en önde gelen temsilcisi Milton Friedman'dır. Friedman; şirketlerin tek sorumluluğunun pay sahiplerine karşı olduğunu söylemekte ve Şirketlerin topluma karşı bir sorumluluğu olmadığını savunmaktadır.

---

<sup>87</sup> 2009AYDIN TAN Belgin, a.g.k.

<sup>88</sup> ÇAKIR, a.g.k.

<sup>89</sup> BARTOL K. M. – MARTIN D.C., "Management" McGraw Hill, 2nd Edition, 1994, p:47

Nitekim, Gizli El Yaklaşımı temel çıkış noktasını Friedman'ın görüşlerinden almış olsa da, bu yaklaşımın kaynağında 18.yüzyıl ekonomisti Adam Smith olduğu bilinmektedir. Gizli el yaklaşımına göre sosyal sorumluluk, “kar yap ve kanunlara uy” olarak özetlenmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmeler, yasal zorunluluklar doğrultusunda karlarını artırmaya uğraşacaklardır. İşletmelerin sosyal sorumluluğu ise, kaynakların toplum için en etkin kullanımı ile serbest piyasa mekanizması sağlayacaktır.<sup>90</sup>

### **b. Devletçi Yaklaşım**

Toplumun ilgili taraflarına, yasal ve politik süreçlerle yapılan düzenlemeler aracılığı ile, bir gizli elin vereceği hizmetten daha iyi hizmet verileceğine inanılmaktadır. Böylece işletme faaliyetlerinin istenmeyen olumsuz etkileri yasalarla düzenlenmiş olacaktır.<sup>91</sup>

Nitekim birçok işletme; karını yükseltmek için, diğer firmalara, bireylere ve içinde bulunduğu çevreye zarar vermekten çekinmeyebilir. Bu da zamanla birçok problemi beraberinde getirecektir. Bunun engellenmesi de devlet tarafından ortaya konulan, uyulması zorunlu olan yaptırımlardan geçmektedir. Zaten işletmelerin, tedarikçileri ve iş ortaklarıyla birlikte içinde bulunduğu çevreyi olumlu şekilde etkilemek ve çalıştırdığı işçilerin haklarına saygılı davranmak gibi bir zorunluluğu vardır. Bu sorumluluğu bütün toplumun haklarının korunmasını amaçlayan devletin temel sorumluluğunun yerine geçirmek, işletmelerin ve devletin işlevlerinin iç içe geçmesi anlamına gelmektedir.

### **c. Yönetimci Yaklaşım**

Üçüncü yaklaşım olan yönetimci yaklaşıma göre, ne gizli el ne de devletçi yaklaşım sosyal konularda işletme liderlerine karar vermede genişlik sağlayabilir. Yönetimci yaklaşıma göre işletme ve yöneticilerinden sosyal refahın korunması ve yükseltilmesi konusunda uygun davranışlar beklenilmektedir. Bir başka deyişle işletme ve yöneticileri, ekonomik çıkarlarına uygun davranışlar sergilerken sosyal refahın korunmasına ve yükseltilmesine katkı sağlamalıdır. Nitekim bu yaklaşıma göre bu

---

<sup>90</sup> BARTOL, a.g.e., s:48

<sup>91</sup> BARTOL, a.g.e., s:49

durum, kurumsal sosyal sorumluluktan beklenen davranışlar olarak adlandırılır.<sup>92</sup>Günümüzde işletmeler; toplumda var olan bir birey olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bir birey nasıl belirli hak ve sorumluluklara sahip ise, bir işletme de toplumda yer alan bir vatandaş olarak çeşitli hak ve sorumluluklara sahip olacaktır. Bir bireyden beklenen sorumluluklar, işletmelerden de beklenmektedir.

---

<sup>92</sup>BARTOL, a.g.e., s:50

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI VE UYGULAMA ALANLARI İLE ULUSAL VE ULUSLAR ARASI SOSYAL SORUMLULUK STANDARTLARI

#### I. İŞLETMELERİN İLİŞKİDE BULUNDUĞU ÇIKAR GRUPLARI

Gelişen dünya ile birlikte kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerine bakış açısı değişmiştir. Nitekim daha önceleri şirketlerde sosyal faaliyet olarak sürdürülmekte olan hayırseverlik bilincinin, günümüzde sosyal bir zorunluluk haline geldiğine tanık olunmaktadır. Günümüzde işletmelerin sanal ortamdaki adreslerini incelendiğinde “Sosyal Sorumluluk” adlı bir bölümle karşılaşmaktadır. Bu bölümde işletmelerin hangi alanda, nasıl bir uygulamayla, kimlerle ortaklık kurarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerini yürüttüğü, uygulanan projenin amaçları, iletişim kanalları ve projeye elde edilmiş olan toplumsal fayda, detaylı bir şekilde öğrenilmektedir. Bu durum, işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini işletmenin bir fonksiyonu gibi algıladıklarını gösterirken toplumun da satın alma kararını verirken bu özelliklere önem verdiğini hatta işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışlarını irdeledikleri göstermektedir. Nitekim, toplumun da satın alma kararlarını verirken, bu özelliklere önem verdiği ve işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını irdeledikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, sosyal sorumluluk kapsamında yapmış oldukları uygulamaları internet, tv, gazete, dergi gibi birçok kanalla yayımlamak suretiyle toplumsal itibarlarını korumaya çalışmışlardır.

KSS faaliyetleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, rakipler ve toplum olmak üzere oldukça geniş bir paydaş grubunu ilgilendirmektedir. Nitekim, tedarikçiler üretilen ürünlerin kalitesini ve fiyatını etkilemeleri nedeniyle işletmeler için oldukça önemli bir sosyal paydaş grubudur. İşletmelerin çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken yasal sorumluluklar, çalışanlar arasında eşitliği ve güvenliği sağlayan yasalara uygun davranmayı gerektirmektedir. İşletmeler, yasalarda belirtilen çalışma yaşı, çalışma saatleri, sendikal hak ve özgürlükler, maaş ve ücretler, işyerinde sağlık ve

güvenlik sağlama, ayrımcılık gibi çeşitli konularda belirli yasalara uymak durumundadırlar. Örgütsel ortamda çalışanlara bir takım haklar sağlanmalıdır. Bu hakların derecesi sadece yasal bir sorun değil, aynı zamanda ahlaki ve sosyal sorumluluğa ilişkin bir sorundur.<sup>93</sup>

İşletmenin hisse senetlerinin değer kazanmasını sağlaması da hissedarlara karşı yerine getirilmesi gereken bir diğer sorumluluktur. İşletme, hissedarlarına güven vermek, onların haklarını korumak ve dolayısı ile onların sermayelerini işletmeden çekmelerini önlemek sorumluluğuna sahiptir.<sup>94</sup> Tüketici ve müşterileri ürün, hizmet konusunda yeterli şekilde bilgilendirmek, aldatıcı tutundurma faaliyetlerinde bulunmamak, ürün ve hizmetin satışından sonra da müşterilerle ve tüketicilerle ilgilenmek, işletmelerin tüketicilere ve müşterilere karşı olan ahlaki sorumluluklarından en önemlileridir. Bu sebeple kurum içerisinde KSS stratejisi ve uygulamalarının hangi bölüm ve kişiler tarafından yürütüleceği konusu büyük önem kazanmaktadır.

Nitekim, Philip Kotler ve Nancy Lee tarafından kaleme alınan ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ adlı eserin giriş paragrafında; “Eğer bu girişi okuyorsanız, şirketinizin toplum ilişkileri, kurumsal iletişim, kamu işleri, halkla ilişkiler, çevresel hosteslik, kurumsal sorumluluk ve ya kurumsal vatandaşlık bölümlerinde çalışıyor olma şansınız çok yüksektir. Ancak muhtemelen kurumsal hayırseverliğin bazı yönleri ile ilgili sorumluluğu olan ya da kurum vakfında çalışan bir pazarlama yöneticisi ya da ürün yöneticisi de olabilirsiniz. Öte yandan bir reklam, halkla ilişkiler veya kamu işleri firmasında çalışıyor ve kurum müşterileriniz tarafından kurumsal sosyal girişimler konusunda danışmanlık için aranmış olabilirsiniz ya da CEO olabilirsiniz”<sup>95</sup> cümlesine yer verilerek KSS stratejisinin boyutları yansıtılmıştır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şirketlerin farklı bölümlerinde yürütülmekte olduğu ya da sosyal girişimlerin firmanın tüm bölümleri tarafından sahiplenilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Kuşkusuz en doğru yaklaşım da bu olacaktır.

İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında, ilişkide bulunduğu çıkar grupları bulunmaktadır. Bu grupların bazıları işletme ile doğrudan ilişkili olduğu gibi,

---

<sup>93</sup> BARANSEL Atilla, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İstanbul, Beta Yayınları, 1993, s.57

<sup>94</sup> ÖZGENER Şevki, “ İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım “ Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004 , s:200

<sup>95</sup> KOTLER Philip - LEE Nancy, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk “ MediaCat Yayınları, İstanbul, 2008, s:1

bazıları da dolaylı olarak ilişkide bulunmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu gruplar, birincil ya da ikincil çıkar grupları olarak ikiye ayrılmaktadır. Birincil çıkar grupları, işletme kaynakları üzerinde yasalarca sağlanmış doğrudan haklara sahip olan ve işletmeyi ekonomik olarak doğrudan etkileyen birey veya gruplardır. Bir işletmede birincil çıkar grupları, hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar ve tedarikçilerden oluşmaktadır.<sup>96</sup>

İkincil çıkar grupları ise, işletmenin faaliyetlerine doğrudan katılmamakta ancak işletme faaliyetlerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu gruplar işletmenin birincil amaçlara ulaşmasını doğrudan etkilememekte ancak işletmenin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirme konusunda desteğine ihtiyaç duyduğu gruplardır.<sup>97</sup>

İşletmelerin ilişkide buldukları birincil ve ikincil çıkar grupları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Hissedarlar,
- Yöneticiler,
- Çalışanlar,
- Tüketiciler,
- Devlet,
- Toplum,
- Kamu Kurumları,
- Rakipler,
- Satıcılar,
- Sivil Toplum Örgütleri.

Çevrenin korunması, fiyat indirimleri, kaliteli ürünlerin sunulması, kalifiye elemanların yetiştirilmesi, daha yeni teknolojilerin kullanılması, yatırımların toplumun ihtiyaçlarına göre yapılması, topluma zarar verecek yatırımların çok karlı olsa bile

---

<sup>96</sup> ÖZGENER Şevki, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001, s:32

<sup>97</sup> CORA İhsan, “ İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma ”, T.C. Marmara Üniversitesi-SBE, İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 1996, s.78



yapılmaması, eğitim ve sağlık faaliyetlerinin desteklenmesi ve iş anlaşmaları yapılırken yoksul ülkelere öncelik tanınması gibi faaliyetler, birer sosyal sorumluluk örneğidir.<sup>98</sup>

Çalışanlar ya da müşteriler gibi birincil çıkar gruplarından birinin tatmin olmaması veya işletme sisteminden çekilmesi durumunda, işletmenin tümünde ya da belirli bir bölümünde ciddi zararlar meydana gelebilmektedir. Bu sebeple işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesi mümkün olmayacaktır. İşletmenin güvenilir olması birincil düzeyde çıkar gruplarının desteğine bağlıdır.

## II. İŞLETMELERİN SORUMLU OLDUĞU ALANLAR

Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin iç ve dış çevrede sorumlu oldukları birey ve gruplar ile bu sorumlulukların kapsamı incelenecektir. İşletmelerin doğal çevreye, iş ortaklarına, topluma, tüketicilere, devlete, rakiplere ve çalışanlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluğun kapsamı ise:

- “Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve yöneticilerinin, hissedarlara ve sermaye sahiplerine olan yükümlülükleridir.
- İkinci konu, yakın çevreye istihdam olanaklarının teminidir, işe almada , cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılmalıdır.
- Bir diğer konu tüketicinin korunmasıdır.
- Bir diğer konu iş ahlakına sahip olunmasıdır. Haksız ve aşırı karlar elde etme, rakip firma mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi iş ahlakına ters davranışlar sergilenmemelidir.
- Bir diğer konu çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmasıdır.
- Son olarak da insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar olarak sıralanabilir.”<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> KALELİ Nilay, “Toplam Kalite Felsefesinin İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına Etkisi”, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s:6

Diğer taraftan sosyal sorumluluğun kapsamı, işletme içi ve işletme dışı sosyal sorumluluk olmak üzere iki başlık altında toplanarak incelenmektedir. Bunlardan ilki olan işletme içi sosyal sorumluluklar:

- İşletme personeline önem verilmesi
- Personelin işe adaptasyonunun sağlanması
- Çalışma ortamının ve koşullarının çalışana göre ayarlanması, iyileştirilmesi
- Bireyin kişisel eğitimine ve kariyerine odaklanması
- İşletmede iletişimi artırma ve yönetime katılma olanağının sağlanması

İkincisi olan işletme dışı sosyal sorumluluklar ise:

- İşletmelerin iş ahlakına uymaları
- Ürünün tüketiciye tanıtılması
- Tüketiciyi bilgilendirme sorumlulukları
- Fiyat belirleme bakımından sorumlulukları
- Çevre kirliliğinin önlenmesi açısından sorumlulukları olarak sıralanmaktadır.<sup>100</sup>

### **A. İşletmelerin Doğal Çevreye Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmeler, bireyler gibi kendi toplumlarının birer üyesidirler ve parçası oldukları topluma büyük etkileri bulunmaktadır. İşletmelerin çevreye olan etkileri toplumu etkileyecek önemli unsurlardan biridir. Ancak, köklü işletme ve yönetim kuramları, örgütlerin doğal kaynakları koruma ve zenginleştirme yükümlülüklerinin olmadığını savunmaktadırlar. Bu kuramlara göre, eğer işletmeler kazançlarını atıkların artırılması, yenilenmesi, değişik biçimlere sokularak yeniden kullanılması gibi pahalı ve toplumsal içerikli projelere yatırımları durumunda yeni işyerleri açma konusunda sıkıntı yaşayacakları düşünülmektedir. Örgütlerin bu tür faaliyetlerinin maliyeti tüketicilere yansıtacak ve onları yoksullaştıracaktır. Bu bağlamda, çevreye yönelik sosyal

---

<sup>99</sup> EREN Erol, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, İstanbul, s:103-107

<sup>100</sup> ŞENER Mustafa, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk”, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996, s:16

sorumluluk faaliyetleri, işletmeleri zayıflatacak ve işletmelerin ekonomiye olan katkısını azaltacak bir faktördür.<sup>101</sup>

Geliştirilen bu teoriler sonucunda uygulamalarda da farklı görüşler ortaya çıkmamış ve ekonominin aktörlerine göre çevre, atıkların bedelsiz olarak boşaltıldığı bir mekan olarak görülmüş ve herhangi bir bireyin yol açtığı kirliliğin onun bireysel çevresinde önemli bir etki yaratmadığı kabul edilmiştir. Bu görüşün doğal sonucu olarak tüm ülkelerde, mal ve hizmetlerin üretim maliyetini çevreye uyumlu bir içerikte planlamak yerine, çevreyi kirletme eğilimi yönünde gerçekleşmiştir.<sup>102</sup> Sorumluluk anlayışından uzak endüstriyel faaliyetler sonucu tehdit altında olan çevresel öğeler ise:<sup>103</sup>

- Hava
- Su
- Ekilebilir arazi
- Fosil yakıtlardan oluşmaktadır.

Bilindiği gibi işletmeler mal ve hizmet üretimi sonucunda havaya zehirli maddeler ile boğucu gazlar vermekte ve oksijen oranı azalmaktadır. Diğer bir konu ise, zararlı sıvı maddelerin dere, göl ve denizlere verilmesi sonucunda hem bu suların insanlar tarafından kullanılamayacak hale gelmesine, hem de buralarda yaşayan balıklar ve diğer yararlı canlıların yok olmasına sebep olmaktadır. Aynı şekilde toprak da işletme faaliyetleri sebebiyle zarar görmektedir. Katı maddelerde kullanılan ürünlerin ambalajı ve ya artıklarıyla bozulan toprağın, kirlenmiş ve zehirli maddeler içeren sularla sulanması durumunda, humus tabakası bozulmakta, verimliliği azalmakta ve hatta ortadan kalkmaktadır.<sup>104</sup> Tüm bu tehlikelere rağmen, doğal kaynakların tükenmesi konusunda kamuoyu duyarlılığı yeni oluşmaktadır. Bu konuda da “ozon tabakasının delinmesi”, “hava kirliliği” gibi insan sağlığını doğrudan doğruya etkileyen çevre sorunlarının ortaya çıkışı etkili olmuştur.<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> BAŞARAN İbrahim Ethem, “Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış”, Gül Yayınevi, Ankara, 1998, s:245

<sup>102</sup> BAYRAK Sabahat, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2001, s:105

<sup>103</sup> ARSLAN Mahmut, “İş ve Meslek Ahlakı”, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s:189

<sup>104</sup> EREN, a.g.e., s:92

<sup>105</sup> ARSLAN a.g.e., s:189

Gelişmiş ülkelerde sorunun önemi yıllar önce anlaşılmıştır ve çözümü için bu ülkelerde çevre sorununa kaynak ayrılmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise, çevre kirlenmesinin azaltılması amacıyla ayrılabilir kaynaklar oldukça sınırlıdır.<sup>106</sup>

Devletler, gerek ulusal, gerek uluslararası alanda çevrenin koruyuculuğu ve iyileştirilmesi ödevlerini üstlenecek en önemli taraf durumundadırlar. Bunun yanında devletin en önemli görev ve sorumluluklarından biri de sürekli denetim yanında cezai yaptırım bakımından adil, kesin ve tutarlı politikalar uygulayabilme kapasitesidir. Bu bağlamda, işletmelerde daha duyarlı bir çevre politikası izlemeli, varlıklarını sürdürdükleri çevreye karşı sorumluluk bilinçlerini arttırmalıdır. Bu amaçla işletmeler öncelikle şu uygulamaları yerine getirilmelidir.<sup>107</sup>

- Doğal kaynaklar “sorumlu” biçimde kullanılmalı,
- Çevre dostu ürünler ve üretim süreçleri arayışı içinde olmalı,
- Toplumda çevre yararına çalışan çeşitli gruplarla bilgi alış verişinde bulunmalı ve iş birliği yapmalı,
- Ekonomik, sosyal ve ekolojik amaçlara eşit derecede önem vermelidirler.

İşletmelerin çevreye zarar verecek uygulamalar içinde bulunması, önceki yıllara göre toplumun daha çok tepkisini çekmektedir. Diğer taraftan çevre dostu politikalar izleyerek 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 kesimler ile daha ileri ilişkiler kurması, reklâm veya benzeri kampanyalarla sağlanacak etkilerden daha kalıcı etkiler bırakabilmektedir . Bu nedenle işletmeler basit ancak sorumsuz uygulamalardan kaçınmalıdırlar. İşletmelerin havanın kirlenmesini önleyecek filtreler takılmasından, atıkların geri dönüşümünü sağlayacak çalışmalar yapılmasına kadar birçok konu hakkında politikalar belirlenmeleri çevre konusunda uygulanması gereken sorumluluk faaliyetlerinden bazılarını oluşturmaktadır.

---

<sup>106</sup> ERTÜRK Hasan, “Toplumsal Refah ve Çevre Kirlenmesi“, T.C. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Bursa, 1986, Cilt: 7, Sayı: 2, s:22

<sup>107</sup> ÇİMEN Martı, “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi“, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Kütahya, 2007, s:34

## **B. İşletmelerin Topluma Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Sosyal sorumluluğun toplumsal boyutu toplum tarafından kabul edilen ya da reddedilen davranış ve faaliyetlere uymak, toplumun doğru olduğuna inandığı şeyi yapmak, zararlı olanından sakınmak, ayrıca beklentilere cevap verecek şekilde katkı ve katılımları genişletmektir. Toplumsal sorumlulukları bu doğrultuda beş madde altında toplayarak sıralamak mümkündür.<sup>108</sup>

- “Toplumsal töreler ve ahlaki normların beklentilerine uygun şekilde faaliyette bulunmak,
- Toplum tarafından uygulanmış ve uygulanmakta olan ahlaki normları kabul etmek ve saygı duymak,
- Toplum normlarının işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kötüye kullanılmasına engel olmak,
- Çalışanlardan ahlaki olarak beklenen tutum ve davranışları gösterenleri, çeşitli yöntemlerle ödüllendirmek,
- Toplum ve işletme büyüklüğünün, ahlaki yaklaşımın, yasal düzenlemelerin ötesinde olduğunu kabul etmek.”

Ulusal açıdan insanlığa karşı duyulan ihtiyari sorumluluklardan en önemlisi , insan sağlığı ve kamu güvenliği konusunda hassasiyet gösterilmesinin gerekliliğidir. Örnek vermek gerekirse, satış ve kârı arttırma uğruna silah ve uyuşturucu üretimi konusunda çalışan işletmelerin hassas davranarak gerek ülke içi ve gerekse ülke dışı kamu güvenliğini ve sağlığını tehlikeye sokacak faaliyetlerden kaçınmaları gerekmektedir. İkinci ihtiyari sorumluluk ise, ülkenin savunma gücünü arttıracak üretim çabalarını desteklemek için gerekli olan finansal desteğin sağlanmasıdır. Kültürel seviyeyi yükseltmek amacıyla ise; okuma yazma ve meslek edinme kurslarının açılmasına ve yürütülmesine yardımcı olmak, bu tür kampanyalara destek vermenin bir yoludur. Ulusal ihtiyari sorumluluklardan üçüncüsü de işletmenin özellikle faaliyette bulunduğu iş çevresinin yollarını, köprülerini yaptırmayı, yeşil alanlar, parklar ve çocuk bahçelerinin yapımına katkılarda bulunarak çevreyi imar etme ve güzelleştirme çabalarına önderlik etmesi veya destek olmasına ilişkindir.

---

<sup>108</sup>BAYRAK, a.g.e., s:211

İşletmelerin özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde önemli sorunlar arasında yer alan hızlı nüfus artışının önüne geçecek kampanyalara önderlik ederek veya katılarak çevrelerinde toplum ve aile planlamasına yardımcı olmaları en önemli toplumsal faaliyetlerdendir.<sup>109</sup>

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 artırılması için çaba göstermeli, eğitime, kültürel ve sanatsal faaliyetlere destek vermelidirler.<sup>110</sup>

İşletmelerde uygulanan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini ele alan bir araştırmada, yöneticilerin %80'ini topluma yardım faaliyetlerine katılmanın işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağladığını ve verimliliği arttırdığını belirtmiştir. %90'ına yakını ise takım çalışmasına, moralin yükselmesine, daha nitelikli iş gücünün işletmeye çekilebilmesine katkı sağladığı dolayısıyla da işe alma ve eğitim maliyetlerinin azaldığını ileri sürmüştür.<sup>111</sup> Bu bağlamda sosyal sorumluluk faaliyetleriyle topluma fayda sağlanırken aynı zamanda işletmenin verimliliği de artmaktadır.

### **C. İşletmelerin İş Ortaklarına Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Yoğun küresel rekabet ortamında iş ortakları başarıyı etkileyen en kritik unsurlardan biridir. Bu ortaklar alt işverenler, tedarikçiler ve ortaklar gibi işletmenin çeşitli nedenlerle ilişki içinde bulunduğu bütün grupları kapsamaktadır. Gittikçe sertleşen rekabet ortamı işletmelerin iş ortaklarıyla uzun dönemli, stratejik ve işbirlikçi ilişkiler geliştirmesini gerektirmektedir. Ayrıca işgücü yoğun işletmeler uzun üretim zincirleri meydana getirmekte ve işçileri yasal korumanın dışında bırakan alt işveren sistemini yaygınlaştırmaktadırlar. Sosyal sorumluluk anlayışı, işletmelerin kendi işçisi olsun ya da olmasın alt işverenin ya da tedarikçilerin işçilerine karşı çalışma

---

<sup>109</sup> EREN, a.g.e., s:93

<sup>110</sup> AYDEMİR Başak, "Halkla İlişkiler ve Etik", T.C. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2003, s:119

<sup>111</sup> KAĞNICIOĞLU, a.g.e., s:29

koşullarıyla ilgili bazı sorumlulukları üstlenmesini öngörmektedir. Bu amaçla uluslar arası çalışma ilkeleri işletmenin alt işverenlerine ve tedarikçilerine uygulanacak şekilde düzenlenmiştir. Böylece işletmelerin kısa vadeli fayda ya da avantaj sağlayacak ilişkiler yerine, uzun dönemli başarı sağlayacak ahlaki sorumluluk, dürüstlük ve adillik temeline dayalı bir ilişkiler ağı geliştirmesi söz konusu olmaktadır.<sup>112</sup>

Yatırımcıların ise kurumdan temel beklentileri; kendileri için gelir elde etmesidir. Ancak, tek beklentilerini bu olarak belirlemek yanlış olacaktır. Bunun yanı sıra şirketlerin yatırımcılara karşı diğer bir sorumluluğu, yatırımcıların bilgi edinme haklarına saygılı olmaktır. Küreselleşmeyle birlikte mal ve hizmet ticareti, sınır tanımayan bir yapıya kavuşmuştur. Bunun sonucunda da yatırımcılar, dünyanın herhangi bir yerindeki şirkete ortak olmak olanağına kavuşmuşlardır. Küreselleşmenin dolaylı bir sonucu da, yatırımcıların haklarının uluslar arası ortamda korunması gerekliliğinin ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda yatırımcıların yatırımları karşılığında hak edilen geliri elde etmek ve yatırım yaptıkları kurumla ilgili gerekli bilgileri doğru ve güncel bir şekilde elde etmek olmak üzere temelde iki hakkından söz etmek mümkündür. İşletmelerin öncelikli rollerinin kar elde etmek ve bunları pay sahiplerine dağıtmak olduğu konusunda da hala bir fikir birliği vardır. Bu işletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri için gerekli sermayeyi hissedarlar sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak, pay sahipleri yönetimden, kar dağıtım ya da varlık değer artışı şeklinde yatırımlarına mümkün olan en yüksek dönüşün sağlanmasını isteyeceklerdir.<sup>113</sup> Çağdaş işletmecilik ve sosyal devlet anlayışına göre; bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve sermaye, sadece o bireyin değil toplumun malıdır. 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.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> KAĞNICIOĞLU, a.g.e., s:28

<sup>113</sup> ÖZÜPEK M. Nejat, “Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk, Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma” T.C. Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2004, s:44

<sup>114</sup> ULU A. Samed, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması”, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007, s:57

#### **D. İşletmelerin Tüketicilere Karşı Sosyal Sorumlulukları**

Günümüzde, ekonomik faaliyetlerin odağında tüketici memnuniyetinin olduğu bilinmekte, dolayısıyla üretime tüketici ihtiyaçları ve tercihleri yön vermektedir. Bu bağlamda işletmeler için tüketicilerin beklentileri büyük önem taşımaktadır.

Küreselleşme ve rekabet, üreticinin sahip olduğu gücün yönünü bu ürünleri alan ve kullanan müşterilere doğru kaydırmıştır. Pazar ekonomilerinde işletmenin başarısını etkileyen en temel unsur müşteriler olarak kabul edilmektedir. Başarılı işletmeler müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılayarak, onlara kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet sunmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca gün geçtikçe çeşitlenen ürün profili içinde müşterinin dikkatini çekmeye, ürün ve hizmeti satın almaya yönelik bir istek yaratmaya çalışmaktadırlar.<sup>115</sup>

Bazı işletmeciler topluma çıkar sağlayan hemen her faaliyeti sosyal sorumluluk kavramı içine sokmaya çalışmaktadırlar. Onlara göre verimli ve etkin olarak mal ve hizmet üreten her işletme sosyal sorumluluğu yerine getiriyor demektir. Bu görüş klasik yaklaşımıcılara aittir. Ancak günümüz modern işletmelerinden bundan fazlası beklenmektedir.<sup>116</sup> Tüketicilerin haklarının korunması, sosyal sorumluluk uygulamalarının en büyük bölümünü oluşturmaktadır. Tüketicilere karşı sorumluluk, müşterinin istediği mal veya hizmetin, istediği yer ve zamanda ödemeyi kabul edeceği fiyattan satılmasını kapsamaktadır. Yapılan reklamlarda dürüst davranmak, müşteriye ürünü tanıtmak ve tanıtılanları satmak, malların bakım ve onarımında müşteriye hizmet etmek işletmenin tüketicilere karşı olan sorumluluklarının bir kısmını oluşturmaktadır.<sup>117</sup> Diğer yandan işletmelerin pazarlama kararlarında tüketiciyi korumaya yönelik tutum izlemeleri pazardaki etkileşimde tüketici yönlü etkiyi arttırmaktadır.<sup>118</sup>

İşletmelerin ve yöneticilerin tüketicilere karşı dört temel görevi bulunmaktadır. Bunlar şöyle açıklanabilir:

---

<sup>115</sup> KAĞNICIOĞLU, a.g.e., s:25

<sup>116</sup> DİKEN Ahmet, “İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Adapazarı, 1998

<sup>117</sup> ÖZÜPEK, a.g.k., s:44

<sup>118</sup> ERDİL Sabri, “Pazarlama Faaliyetlerinin Toplumsal Açından İrdelenmesinde Sosyal ve Ahlaki Öğreti”, T.C. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, İstanbul, 2000, s:160



Öncelikle, satış sözleşmesinin koşullarına uyumlu olmak gerekmektedir. Yani üretilen ürün veya hizmetin kaliteli olması ve önceden belirtilen nitelikleri taşıması gerekmektedir. Bunu belirleyen faktörler ise güvenilirlik, hizmet süresi, garanti sorumluluğu ve üretim güvenliğidir. İkinci faktör ise ürünün hizmet süresi yani, satın alınan ürünün tüketicinin kullanmayı düşündüğü süre boyunca bozulmadan kullanılmasıdır. Nitekim, tüketici bir ürünü satın alırken, onu ne kadar süre kullanabileceğini bilmelidir. Üçüncü faktör garanti sorumluluğudur. Satın alınan ürünün, belli bir süre içinde bozulması durumunda, tamir gibi işlerin işletme tarafından üstlenilmesini ifade etmektedir. Son faktör olan üretim güvenliği, işletmelerin satılan malın kullanımındaki riskleri belirtmeleri güvencesidir.<sup>119</sup>

Yöneticilerin tüketicilere karşı ikinci temel görevi, üretilen malın özelliklerini taşımasıdır. Yeni sözleşme taraflar arasında özgürce yapılmalıdır. Fakat özgürlük doğru bilgilendirmeyle anlamlı olur. Satın alınan malın tüm özellikleri doğru olarak tüketiciye anlatılmış olmalıdır.

Üçüncü temel görev, tüketicinin doğru bilgilendirilmesidir. Özellikle bir ürünün reklamı yapılırken, yanıltıcı bilgi verilmemesi gerekmektedir.

Son temel görev, baskı ve zorlama yapmaktan kaçınmaktır. Tüketiciler bazen yoğun duygusal baskılara maruz kalarak rasyonel davranışlarını değiştirebilmektedirler.<sup>120</sup>

Bugün iktisadi faaliyetlerin merkezinde müşteri istekleri yer almaktadır. İşletme bu isteklere uymakla hem maksimum kar elde edecek, hem de toplumun kaynaklarını gereksiz yere harcamamış olacaktır. Ayrıca ürün hakkında bilgi vermek ve doğacak problemlere göğüs germek zorundadır. İşletmenin bunların yanında 'sosyal pazarlama' anlayışına uygun hareket ederek etik davranması gerekir. Böyle bir davranış işletmeye piyasada iyi bir imaj kazandıracak ve karını maksimize etmesini sağlayacaktır.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> ÇİMEN, a.g.k., s:28

<sup>120</sup> ÇİMEN, a.g.k., s:28

<sup>121</sup> DİKEN, a.g.e., s:469

## **E. İşletmelerin Devlete Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmelerin bir diğer sorumluluk alanını ise devlet oluşturmaktadır. 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 oluşturmaktadır. Bu kapsamda işletmeler, söz konusu yasalara uymakla yükümlüdürler. Ancak bu yasalar esnek 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, yasalara uygun davranmalıdırlar.<sup>122</sup>

## **F. İşletmelerin Rakiplere Karşı Sosyal Sorumlulukları**

İşletmenin rakipleriyle olan ilişkilerinde piyasa koşullarının etkisi oldukça fazladır. Bu durumda işletmelerin rakiplerine karşı sosyal sorumluluklar arasında; haksız rekabet, rakiplerin karalanması, rakiplerle ilgili gizli bilgilerin kabul edilemez yollarla sızdırılması, özellikle ileri teknoloji gerektiren ürünlerde bilgi casusluğu, rakiplerin çevreye ve insan sağlığına karşı zararlı uygulamaları, fiyat anlaşmaları, bazı rakipleri piyasadan kovma uygulamalarına girilerek müşterilerin bir mal ya da hizmeti daha yüksek fiyattan almaya zorlanması gibi konular yer almaktadır.<sup>123</sup> Aynı sektörde üretim yapan işletmeler, birbirleriyle kıyasıya rekabete girmekte ve rekabet ortamını kaldırmak için aralarında kartel, tröst, holding gibi gizli veya açık örgütler kurmaktadır. İlişkiler, işletmeler arasında normal ve doğal karşılanan çevresel ilişkileridir. Bunun yanı sıra haksız rekabet ortamı yaratan işletmeler

---

<sup>122</sup> AYDEMİR a.g.e., s:115

<sup>123</sup> BAKIRTAŞ Hülya, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk, Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”, T.C. Dumlupınar Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005, s:53

de vardır. Örneğin bir işletme kapanış saatini daha geçe alarak, diğer işletmelerin, o saat aralığında müşterilerini kendine çekme yoluna gidebilmektedir.<sup>124</sup>

### **G. Eğitim ve Kültür Faaliyetlerinde Sosyal Sorumluluklar**

Günümüzde bütün işletmeler, toplumun ekonomik ve sosyal refahına ve yaşam kalitesine katkıda bulunmaya ve toplumun beklentilerine cevap vermeye, bu doğrultuda insanların refahını ve iyi niyetini geliştiren programları taahhüt etmeye davet edilmektedir.<sup>125</sup> Birçok örgüt, toplumun sağlığı için yapılan yatırımın sadece sosyal yönden sorumluluk olmadığını, aynı zamanda işletme, çalışanlar ve toplumun tümünü içine alan herkes tarafından arzulanan önemli ve gerekli görülen bir sorumluluk olduğu inancını taşımaktadır. Sağlık ve sosyal refah projeleri işletmelerin toplumda olumlu bir izlenim yaratmasını sağlayacaktır. Bu durum işletmeyi hem çalışanlar açısından cazip kılacak hem de potansiyel yatırımcıları etkileyecektir.

Ekonomik refaha katkı, işletmelerin artan karlarını, istihdam yaratıcı alanlara kanalize etmeleri, işsizliği azaltıcı, yeni istihdam fırsatları yaratmaları, rekabette üstünlük sağlayacak şekilde teknoloji geliştirmeleri, yeni metot ve araç gelişimlerine önderlik etmeleri ile yakın ilişkilidir.<sup>126</sup> Ekonomik ve sosyal refah konusunda işletmelerin ortaya koydukları refah ve durgunluk dönemi uygulamaları sosyal sorumluluk sorunları yaratabilmektedir. Refah dönemlerinde işletmeler, kendi işletmelerinin üretimlerini, tüketici taleplerini karşılamak için arttırmaktadır. Ancak bu şekildeki mal üretimi, yüksek oranda üretim hataları ve kalite düşüklüğüne neden olmaktadır. Ayrıca böyle bir dönemde, işletmelerin arz artışından dolayı meydana gelebilecek fiyat düşüşlerini önlemek için, kapasitesini mevcut talebi karşılayamayacak düzeyde kullanmaları bir sorumsuzluk örneği oluşturacaktır.<sup>127</sup>

Refah dönemi dışında durgunluk dönemlerinde de sosyal sorumluluk sorunlarına tanık olunmaktadır. Çünkü böyle dönemlerde işsizlik artmakta ve toplam satın alma gücü düşmekte, böylelikle tüketim harcamaları azalmakta ve satışları olumsuz yönde

---

<sup>124</sup> PEHLİVAN Nida, “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, T.C. Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004, s:26

<sup>125</sup> CAROLL a.g.e., s:42

<sup>126</sup> ŞİMŞEK Şerif, “İşletme Bilimlerine Giriş”, Nobel Yayın Dağıtım, Adana, 1998, s:53

<sup>127</sup> BAYRAK, a.g.e., s:111

etkilemektedir. Satışların düştüğü dönemde işletmeler, kendi üretim maliyetlerini düşürmeye ve bu çerçevede yüksek kaliteli hammaddeler ikame etmeye başlamaktadırlar. Bu durum ise bir değer sorun olan kalite düşüşünü ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk kapsamına giren toplumsal refah ile ilgili bir başka konu, faaliyette buldukları iş çevresinin fiziki altyapısıyla ve sosyal altyapısına katkıda bulunmalarıdır. Bu anlamda kültür ve sanat faaliyetlerine sponsorluk yapmaları işletmelerin sosyo-kültürel çevreye yapabilecekleri en önemli sosyal refah katkısıdır.<sup>128</sup>

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

İşletmelerin en önemli sosyal sorumluluk alanını kendi çalışanları oluşturmaktadır. İşletmelerden çalışanın her beklentisinin karşılanması değil, işin gerekleri ile çalışanın gereksinimleri arasında bir denge kurması beklenmektedir.

Şirketler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Öte yandan, şirketin faaliyetlerinden doğrudan etkilenen en önemli kesimlerden biri çalışanlardır. Şirketin temel kaynaklarından biri olan insan, sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk etapta göz önünde bulundurulması gereken boyutudur. Günümüzde değerler ve beklentiler giderek değişmekte, çalışanlar sadece ekonomik değerlerle tatmin olmamakta, manevi tatmin, kendini geliştirme ve hem kendilerine hem de yakınlarına ayırabilecekleri zaman açısından çalışma hayatını değerlendirmektedirler. Çalışanlar beklentileri ve amaçları doğrultusunda tatmin edilmediyse, onlardan verimli bir çalışma ve motivasyon beklemek olanaksızdır.

Bu bağlamda işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir:<sup>129</sup>

- Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları yaratma sorumluluğu,
- Çalışanlara adil ve yeterli ücret ödeme sorumluluğu,
- Yönetime katılmaya yönelik sosyal sorumluluklar,
- İnsan kaynağını bulma ve seçmede sosyal sorumluluklar,
- Eğitim ve kariyer gelişimine yönelik sosyal sorumluluklar,

---

<sup>128</sup> BAYRAK, a.g.e., s:112

<sup>129</sup> ÇİMEN, a.g.e., s:27

- Performans değerlemeye yönelik sosyal sorumluluklar,
- Sendika kurma ve grev hakkına yönelik sorumluluk,
- İş güvencesine yönelik sosyal sorumluluklar,
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu.

İşletmelerin iç ve dış çevreye olan sosyal sorumluluklarının en önemlisi çalışanlara karşı olan sosyal sorumluluklardır. Çalışanlar sosyal sorumluluk sürecinde hem kararlara katılarak hem de kararların uygulanmasından etkilenen taraflar olarak yer almaktadırlar. İşçilerin alışma saatleri, ücretleri ve çalışma koşulları ile ilgili diğer düzenlemeler bir taraftan yasalarla asgari olarak belirlenirken, diğer taraftan toplu sözleşme ve sosyal diyalog mekanizmaları yoluyla iyileştirilmektedir. Hizmet sektörünün ve bilgi teknolojilerinin ekonomide ağırlığının arttığı günümüzde, çalışanlar bu koşulların belirlenme sürecinde de yer alabilmektedirler. Ancak alışanlar paydaş olarak diğer gruplardan biraz farklıdırlar. Bir işçi, bazen bir temsilci, bazen bir tüketicisi bazen de toplumun bir yesi olarak işletmenin ekosistemi içerisinde yer alabilmektedir. Bu durum çalışanların potansiyel olarak etki gücünü arttırmaktadır.<sup>130</sup>

Çalışmanın bu bölümünde, işletmelerin çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukları alt başlıklar halinde incelenecektir.

### **1. Sağlıklı ve Güvenli alışma Koşulları Yaratma Sorumluluğu**

Çalışanların fiziksel ya da psikolojik yapısına etki edebilecek olumsuz durumların giderilmesini içeren bu sorumluluk türü, aynı zamanda işletmede verimin arttırılmasında da en önemli etkenlerden biridir. Çalışılan yerin yeterince aydınlatılması, sıcaklığın ve havalandırmanın insan için en uygun seviyede tutulması, aşırı gürültünün nlenmesi, temizliğin sağlanması vb. gibi faaliyetler sorumluluk açısından alınması gereken başlıca önlemlerdir.

AB sürecine bağlı olarak 4857 sayılı İş Yasası ile birlikte lkemizde İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı değişmiş, bu yasayla birlikte 40'a yakın yönetmelik ve tebliğ yayınlanmış ve bunların bir kısmı yürürlüğe girmiştir. Ancak diğer alanlarda olduğu gibi alt yapısı hazırlanmadığı için uygulamada belirsizlikler yaşanmaktadır.

---

<sup>130</sup> KAğNICIOğLU, a.g.e., s:26

Küreselleşme sürecine paralel olarak özelleştirme, sendikasılaştırma ve taşeronlaştırma, kısaca örgütsüzleştirme politikalarıyla her türlü güvenlik ve güvencelerden yoksun kayıt dışı işçilik ve çocuk çalıştırmayla artan iş kazaları ve meslek hastalıklarının boyutu oldukça büyüktür.

III. İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi kapsamında yapılan panel, konferans ve oturumlarda sunulan bildiriler, yapılan tartışma ve öneriler sonucu ortaya çıkan sonuç bildirgesini şu şekildedir:

- İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili ulusal politikaların tesisinde etken olması için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından oluşturulan "İş Güvenliği Konseyi" yapısında, hükümet ve işveren temsilcilerinin yanı sıra, Türk Mühendis Mimar Odaları Birliği'ne (TMMOB) bağlı ilgili meslek odalarının, Türk Tabipler Birliği'nin (TTB), Türkiye Barolar Birliği'nin (TBB) ve sendikaların da yer almaları sağlanarak, sürece katacakları olumlu katkılardan yararlanılmalıdır.
- 20 Ocak 2004 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "İş Güvenliği ile Görevli Mühendis veya Teknik Elemanların Görev, Yetki ve Sorumlulukları, Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelik"te ve 4857 sayılı İş Yasası ile İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamalarında iş güvenliği mühendisi yerine, iş güvenliği uzmanı tanımı getirilerek mühendislik ile teknik elemanlık birbiriyle eşdeğer tutulmuştur. Temelde mühendislik altyapısı, bilgi birikimi ve deneyimi gerektiren iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında mühendis istihdamı, gerek ilgili kanun gerekse yönetmeliklerde yapılacak düzenlemelerle sağlanmalıdır.
- Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamını sağlamak, çalışanları, çalışma ortamından kaynaklanan sağlık ve güvenlik risklerine karşı korumak için TMMOB, TTB, TBB ve sendikaların da içinde yer alacağı düzenleme ve uygulamalar ivedilikle yaşama geçirilmelidir. İş Güvenliği konusunda TMMOB'ye bağlı meslek odalarınca eğitilen,

belgelendirilen ve denetlenen iş güvenliği mühendislerinin istihdam edilmesi zorunlu tutulmalıdır.

- İş Güvenliği Mühendisliği kavramı, çıkarılacak yeni bir yönetmelikle yeniden tanımlanmalı ve işyerlerinde iş güvenliği mühendisi çalışma zorunluluğu getirilerek çalışma koşulları yeniden düzenlenmelidir.
- İş Sağlığı ve Güvenliğine yönelik verilecek eğitimler, ilgili meslek örgütleri tarafından verilmeli; bu eğitim özerk olmalıdır.
- Başta KOBİ'ler olmak üzere 50'den daha az işçi çalıştıran işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurullarının kurulması yasalarla güvence altına alınmalıdır. İş sağlığı ve güvenliği hizmetleri bütün işyerlerini ve tüm çalışanları kapsamalıdır. Bu kurullar, tarafların eşit sayıda temsil edildiği demokratik yapılar olarak düzenlenmeli ve tavsiye kurulundan ziyade yaptırım gücüne sahip bir kurala dönüştürülmelidir.
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının önüne geçilebilmesi için işyerlerinde "Önce İnsan, Önce Sağlık, Önce İş Güvenliği" anlayışı yerleştirilmeli, tüm süreçlerde öncelik iş sağlığı ve güvenliğinde olmalıdır.
- İş sağlığı ve güvenliği denetimlerinde hedef işyeri ve işçi sayısı artırılmalı, riskli iş kollarında denetimin etkinliği yeni denetim yöntemlerinin uygulanması ile desteklenmeli, bilim ve teknolojiye gelişmeleri izlemeleri için denetim elemanlarına imkanlar sağlanmalıdır.
- Ülkemizde her konuda olduğu gibi iş sağlığı ve güvenliği konusunda da sağlıklı veri ve bilgi toplama, veriye ulaşmada sıkıntı yaşanmakta, sistem iyi çalışmamaktadır. İşyerlerinde, kaza ve meslek hastalıklarına ait bilgiler, bir veri tabanında toplanmalı, bu bilgilerden ölçme ve değerlendirme amaçlı yararlanılmalıdır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda çalışma koşulları ve bu koşullar arasındaki nedensel ilişkileri araştırmak, bilimsel araştırma yapacak, araştırma kurumları oluşturulmalı, eğitim kurumları özendirilmelidir.
- Eğitim ve öğretim müfredatı, orta öğretimden başlanarak İş Sağlığı ve Güvenliği konusu da içerik şeklinde yeniden düzenlenmelidir.

- Bir işçi sağlığı enstitüsü kurulmalıdır.
- Meslek hastalıkları hastaneleri işlevine uygun olarak yapılandırılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.
- Çalışan herkesin sağlık hakkından yararlanması için ortak sağlık birimleri kurulmalı, İşçi Sağlık Dispanserlerine devlet desteğinin artırılması ve yenilerinin kurulması sağlanmalıdır.
- Türkiye ve dünyada korkunç boyutlara ulaşan çocuk işçilik konusunda, çocuk emeği sömürüsü ortadan kaldırılmalı, çocukların rehabilite edilmesi, eğitilmesi ve ailelerine kazanç getirici olanaklar sağlanmalıdır. Ucuz iş gücü olarak görülen kadın işçilikle ilgili bütün olumsuz uygulamalar kaldırılmalıdır.
- Çalışanlar ile işverenler arasında İş Sağlığı ve Güvenliği duyarlılığı ve bilincinin oluşması sağlıklı ve güvenli işyerinin oluşumu ile paralellik taşımaktadır. Bunun için de güvenlik kültürü, aile kültürü veya toplumsal İş Sağlığı ve Güvenliği kültürü ile bir arada oluşturulmalı ve özendirilmelidir. 18. Ergonomi sadece iş Sağlığı ve güvenliği alanında değil yaşayan her insanın yaşam felsefesi olmalıdır. Ergonomi, iş Sağlığı ve güvenliğinin ta kendisidir. Disiplinler arası bir hizmet gerektirir. Ergonomi bilincinin oluşturulması bir devlet politikası haline gelmelidir.
- İş sağlığı ve güvenliği; iş güvenliği mühendisi, işyeri hekimleri, işyeri hemşireleri ve iş sağlığı memurlarından oluşan bir ekip tarafından hayata geçirilmektedir. Ancak iş güvenliği ve iş sağlığına yönelik hekim ve mühendislerin görevleri, çalışma usul ve esasları yönetmeliklerde bir şekilde belirtilmiş olmasına rağmen, işyeri hemşirelerinin görevleri, çalışma usul ve esasları tanımlanmamış olup bu hususların tanımlanmasına gereksinim bulunmaktadır.<sup>131</sup>

Son yıllarda çalışanlar iş yerinde oldukça büyük oranlarda kimyasal ve benzeri sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Artan teknolojik yenilikler ve ürünlerde kullanılan

---

<sup>131</sup> 3.İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi Sonuç Bildirgesi, [www.mmo.org.tr](http://www.mmo.org.tr), Erişim Tarihi: 05.03.2009



kimyasal bileşenler verimliliğin yanında çalışanların bu maddelerle aynı ortamda bulunmalarını kaçınılmaz kılmaktadır.<sup>132</sup>

Çalışanların fizyolojik bir risk olan mesleki hastalıklardan ve kötü koşullardan korunması için gerekli çalışma koşullarının düzenlenmesi için yapılan yöntemli çalışmaların tümüne “iş sağlığı” denmektedir.<sup>133</sup> İşletmelerin çalışanların sağlığına yönelik yapmaları gereken eylemler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların hastalıklara karşı korunması, çalışma ortam ve koşullarının düzeltilmesi,
- Hastalık yaratıcı nedenlerin ortadan kaldırılması,
- Bu çalışmaların tümünün sistemli ve yöntemli biçimde yapılmasıdır.

Kuruluşların daha iyi rekabet koşullarına ulaşabilmesi için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda planlı ve sistemli çalışmalar yürütmeleri gerekmektedir. ISO 9001 ve ISO 14001 gibi standartlar kalite ve çevre yönetimleri üzerine yoğunlaşmış, dolayısıyla kuruluşlarda iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirilerek korunabilmesi için ayrı bir standarda gereksinim duyulmuştur.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi; iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için bir araçtır. Ülkemizde İSG faaliyetleri kişisel koruyucuların kullanımını çağrıştırmakta ve geleneksel olarak ayrıca yapılması gereken iş olarak algılanmaktadır. İSG Yönetim Sistemiyle, çalışanlar, yönetenler ve denetleyenlerin rol ve sorumlulukları açık hale getirilerek çalışanların katılımını sağlayacaktır. Bu sistemle, İSG risklerinin belirlendiği ve önlemlerle asgari seviyeye indirildiği, yasalar uyan, hedeflerin yönetim programları ile hayata geçirildiği, uygun iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin uygun kişilere verildiği, acil durumlara hazır, performansını izleyen, izleme sonuçlarını iyileştirme faaliyetlerini başlatmak için kullanan, faaliyetlerini denetleyen, yaptıklarını gözden geçiren ve dokümante eden bir kuruluş, İSG faaliyetlerine gereken önemi veren bir

---

<sup>132</sup> CAROLL, a.g.e., s:344

<sup>133</sup> ÖZVEREN Mina, “İşletmelerde Çalışma Saatleri, Programları ve Marmara Bölgesinde Uygulama”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul, 1978, s:18

sistemin parçası olacaktır. IS 18001 İş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin işletmeye sağlayacağı faydalar ise şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>134</sup>

- Karlılığı arttırmak
- İSG çalışmalarını diğer faaliyetlere entegre ederek kaynakların korunmasını sağlamak
- Yönetimin taahhüdünün sağlandığını göstermek
- Motivasyon ve katılımı arttırmak
- Ulusal yasa ve dünya standartlarına uyum süresini ve maliyetini azaltmak
- Paydaşların istek ve beklentilerini karşılayarak rekabeti arttırmak
- Kuruluşlar tarafından sürdürülmekte olan İSG faaliyetlerinin sistematik olarak yayılımını sağlamak için bu sistem uygulanmalıdır.

İş sağlığı ve iş güvenliği konusunda örnek vermek gerekirse, 1922’de Nike’ın 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 Bangladeş’te insanlık dışı tesislerde dokuz yaşındaki çocuklarla imalat yaptığı kamuoyuna açıklanarak işletmelerin çalışanlarına olan sorumluluklarına dikkat çekilmiştir.<sup>135</sup> Ancak yirminci yüzyılla birlikte çalışanların sendikal örgütlenme hakkı kazanmaları, hükümetlerin konu hakkındaki duyarlılıklarındaki artış, işverenlerin görüşlerine de yansımış birçok alandaki anlaşmazlık ve çıkar çatışması yerini sosyal sorumluluğa bırakmıştır.

İş yaşamında sosyal sorumluluk kavramının yerleşmesinde etkili olan bir kavram da, 1980’li yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişimi ile birlikte ortaya çıkan “Çalışma Yaşamı Kalitesi”dir. Bu kavram, bir organizasyonun kendi bünyesinde çalışanlarla birlikte geliştirilmesi anlayışının önemli

---

<sup>134</sup> IS 18001 “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar”, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/18001bilgi.asp>, Erişim Tarihi: 05.01.2009

<sup>135</sup> BAYRAK, a.g.e., s:105

bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma yaşamı kalitesi, işin ve iş ortamının insancillaştırılması sürecini de ifade etmektedir. Bu süreçte temel amaç, çalışana önem vermek ve onun bir insan olarak değerini öne plana çıkarmaktır.<sup>136</sup>

İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarından biri de yasalar tarafından belirlenmiş çalışma sürelerine uymaktır. Çalışma süresi iş yerinde günlük mesainin başlaması, bitişi ve verilen dinlenme molalarının belirlenmesidir. Türkiye’de 4857 sayılı kanunumuzca Türk çalışma hayatı için belirlenmiş olan haftalık çalışma süresi 45 saattir. İş yerleri bu süreyi aşmayacak biçimde günlük çalışma düzenlerini belirlemelidir. Kimi zaman işletmeler günlük çalışma saatlerini uzatarak işletme verimliliğinin artmasını istemektedirler. Ancak bu çalışanlarda yorgunluğa ve monotonluğa neden olabilecek bir uygulamadır.

Çalışanların temel hakkı, sağlıklı koşullarda ve güvenli ortamlarda çalışmaktır. Bu ortamı yaratmak da yöneticilerin en önemli sorumluluklarındanıdır. Fakat bu sorumluluk anlayışına karşın uygulamada iş kazalarının ve meslek hastalıklarının oranlarının yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, çalışanların uygunsuz çalışma koşulları nedeniyle fiziksel ve psikolojik birçok hastalıkla karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Örneğin, yapılan çalışmalar işçilerin %40’ının psikolojik sorunlar yaşadığını göstermektedir. Yine, işçilerin kaygı, ülser, kendine saygı eksikliği, psikosomatik hastalıklar ve psikolojik hastalıklara uğradığına da tanık olunmaktadır.<sup>137</sup>

Çalışma hayatının daha verimli olmasını sağlayacak uygulamalardan bir diğeri, yöneticilerin işyerindeki stresi azaltmaya çalışması olmalıdır. Stres yaratan örgütsel etmenler, performans değerlendirmelerinin adaletsizliği ve keyfiliği, ücret eşitsizlikleri, esnek olmayan ve belirsiz kurallar, gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar, aşırı merkeziyetçilik, yükselme olanaklarının azlığı, aşırı şekilcilik, bölümler arası bağıllık, komuta- kurmay çatışmaları gibi örgütsel politikalar, fiziksel koşulların elverişsizliği ve bozuk iletişim, çelişkili amaçların varlığı, adil olmayan denetim

---

<sup>136</sup> BARUTÇUGİL İsmet, “Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s:394

<sup>137</sup> ŞİMŞEK Birgül, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, İzmir, 1999, Cilt: 1, Sayı: 3, s:75

sistemleri gibi süreçlerdir. Görüldüğü gibi örgüt içindeki stresin önlenmesi sosyal sorumluluk anlayışının yerleşmesiyle daha kolay olacaktır.<sup>138</sup>

Yukarıda belirtilen çalışma hayatına yönelik sosyal sorumluluk alanları ve çalışma yaşamı kalitesi uygulamaları, çalışanları işleri ile bütünleştirmek, iş tatminini sağlamak ve onları yetenek ve beklentilerine uygun, insancıl çalışma koşullarına kavuşturmak amacıyla yürütülmektedir. İnsancıl çalışma koşulları, çalışma ortamının bazı özellikler taşıması anlamına gelmektedir. Çalışma hayatının bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>139</sup>

- Çalışanların tehlikelerden uzak tutulması, onların sağlığının ve güvenliğinin gözetilmesi,
- İşyerinde huzurun, güvenin ve yüksek iş tatmininin sağlanması,
- Çalışanların tüm temel ve sosyal ihtiyaçlarına cevap verilmesi,
- Çalışanlara kendilerini kanıtlamaları için olanaklar sağlanması,
- Çalışanların yeteneklerini ve kişiliklerini geliştirmeleri için fırsatlar verilmesi olarak özetlenmektedir.

## 2. Eğitim ve Kariyer Gelişimi Sorumluluğu

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabalar bütünüdür. Eğitimin amacı; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara çalışanların sahip olması , çalışanların günlük faaliyetlerinde bu bilgilere başvurmaları ve çalışanın bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yaparak onların etkin ve verimli biçimde çalışmalarını sağlamaktır.<sup>140</sup>

Eğitim bir çalışanın işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki her türlü girişim ve eylemdir.<sup>141</sup>

Çalışanlara verilen eğitiminin sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>142</sup>

- “Çalışma kalitesinde ve iş verimliliğinde artış sağlar,

---

<sup>138</sup> ŞİMŞEK Birgül, a.g.m., s:76

<sup>139</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s:395

<sup>140</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:57

<sup>141</sup> BİNGÖL Dursun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s:207

<sup>142</sup> SÖNMEZ Deniz, “İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi”, T.C. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s:53

- Çalışanların moralini yükseltir ve örgüt amaçlarını öğrenmesini sağlar,
- Grup içi bağlılığı ve çalışanlarda işbirliğini artırır,
- Çalışanların istenmeyen davranışlarını azaltır,
- İş tatminini yükseltir,
- Çalışanın kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir,
- Çalışanın kazandıkları bilgi ve beceriler iş güvenceleri sağlanmış olur,
- Çalışanların performanslarını artırmalarını ve üst kademelere terfi etmelerini sağlar.”

Çalışanların tümünün aynı eğitim ihtiyacını duyması mümkün değildir. Bu sebeple öncelikle çalışanın hangi konularda eğitim alması gerektiği saptanmalıdır. Bu durumda eğitim ihtiyaç analizinin kullanılması doğru olacaktır. Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve verilecek eğitimleri netleştirmektedir.<sup>143</sup>

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik ilk aşama organizasyona yönelik temel bilgilerin temin edilmesi ve incelenmesidir. Organizasyonun amacı ve hedefleri, yaşanan ana problemler ya da elde edilmiş başarılar, analiz sonrasında önerilecek çözümleri kısıtlayabilecek yasal düzenlemeler ya da engeller, organizasyonda olması muhtemel değişiklikler gibi konular çalışma başlatılmadan önce incelenmelidir. Daha sonra çalışmanın kapsamına karar verilmelidir. Eğitim ihtiyaçları, belirli bir grup çalışan için belirleneceği gibi tüm personel için de belirlenebilmektedir.

Hangi tip ve içerikte eğitimin verileceğinin tespit edilmesi için şirketlerin başvurduğu birden fazla yöntem bulunmaktadır. Andersen İnsan Kaynakları Danışmanlığı'nın 2001 yılında yaptığı İnsan Kaynakları Araştırması'nın sonuçlarına göre katılımcı şirketlerin %29,1'i çalışanların eğitim ihtiyacını yüz yüze mülakatlar ile,

---

<sup>143</sup> SUBAŞILAR Belgin, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s:261

%38,5'i anketler ile, %20,5'i performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak tespit etmektedir.<sup>144</sup>

Mevcut bir problemi çözmek, yeni bir ürün geliştirmek, ya da mevcut bir iş sürecini iyileştirmek, farklı açılardan bakabilmeyi gerektirmektedir. Öğrenme olmadan kurumlar ve bireyler eski alışkanlıklarını devam ettirmekten öteye geçemeyecekler, bu bağlamda değişim çabaları şekilde kalacak, öze inemeyecek ve yapılan iyileştirmeler ise belli bir zemine oturmayan raslantısal sonuçlar olarak anılacaktır.<sup>145</sup>

Öğrenen organizasyonlar, bilgiyi yaratma, edinme ve transfer etme konusunda ustalık kazanmış ve elde ettiği bilgileri özümseyerek kendi tutumlarını değiştiren organizasyonlardır. Başka bir tanımla öğrenen organizasyonlar, stratejilerini test ederek, kurumsal karnesinde elde ettiği sonuçlar doğrultusunda yapısında, süreçlerinde, teknolojik alt yapısında ve insan kaynağı alt yapısında gerekli değişiklikleri yapabilen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar olma yolunda başarı sağlamış kurumlara bakıldığında bu kurumların beş temel konuda başarılı oldukları görülmektedir.<sup>146</sup>

- “Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımların denenmesi,
- Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme,
- Başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme,
- Kurum içi bilgi transferinin hızlı ve etkin bir biçimde yapılması.”

Eğitimlerde birey ekip ilişkisi de tüm çalışanlar için bir motivasyon kaynağıdır. Bir ekibin gerçek başarısında söz edebilmek için, her ekip üyesinde ekibe ait olma, kabul görme ve güven duygusu oluşmuş olmalıdır. Ekip üyesinde bu duygular ne kadar gelişmiş ise, ekibin başarılı olma olasılığı da bir o kadar yüksektir. Etkin bir ekip düzenli ilişkiler sistemidir.<sup>147</sup>

Küreselleşme ile birlikte bir çok işletme çalışanlarının eğitimine büyük yatırımlar yaparken, yetişmiş çalışanını rakip kurumlara kaptırmamak için istihdam güvencesi sağlama konusunda da büyük çabalar harcamaktadır. Çünkü stratejilerin

---

<sup>144</sup> SUBAŞILAR, a.g.e., s:261

<sup>145</sup> ARSLAN Şengül, “Öğrenen Organizasyonlar”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s:268

<sup>146</sup> ARSLAN, a.g.e., s:269

<sup>147</sup> ARSLAN, a.g.e., s:288

paylaşılması ve benimsenmesi, çalışanların eğitilmesi ile yakından ilişkilidir.<sup>148</sup> Bunun yanında çalışanlar da gelişmiş yeteneklere, bilgiye ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorundadırlar. Çalışanlar işletmenin sürekli değişen beceri gereksinimlerine uyum sağlayabilmek için esnek olmalı ve kendi becerilerini de sürekli geliştirme sorumluluğu taşımalarıdır.<sup>149</sup> Tüm bunların dışında eğitimin toplumsal ve insancıl amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>150</sup>

- “Çalışanın motive edilmesi,
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin artırılarak yükselme olanaklarının sağlanması,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması,
- Çalışanlara başarılı olma yolunun açılması ve bu şekilde iş tatminin sağlanması,
- Kurumun amaçları ile bireysel amaçların sağlanması.”

Kurumda iş gücünün gereksinim duyduğu başlıca eğitim ihtiyaçları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Mesleki ve işle ilgili teknik bilgi,
- İşi kolaylaştıran pratik bilgi,
- Çalışanların mesleği ile ilgili yeni gelişmeler,
- Sektörel ya da kendi kurumu ile ilgili bilgiler,
- Kendine ait sorumluluğa ait bilgi.

Eğitim, kurumlarda çalışan performansını da arttırıcı etki yaratmaktadır. Örneğin; eğitilmiş kişilerle eğitimsiz olanların işe devamsızlıkları konusunda güçlü bir ilişki vardır. Eğitimi az olan kişilerin devamsızlığı çok, eğitilmiş olanların ise

---

<sup>148</sup> ÖZYURT Aysun, “İnsan Kaynakları eğitimine Genel Bakış, Hizmet İçi Eğitim”, Human Resources Dergisi, İstanbul, Kasım 1997, Yıl: 2, Sayı1, s:24

<sup>149</sup> KÜÇÜK Ferit, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003, s:104

<sup>150</sup> ÖZÇELİK Oya, “Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1996, No:537, s:119

devamsızlığı az olma eğilimi göstermektedir.<sup>151</sup> Eğitim olanaklarının sunulması işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Motivasyonu arttırmanın yolu, öncelikli olarak maddi ihtiyaçların giderilmesi değildir. Hem ilerleme ve terfi, hem de takdir görme, çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri için gereklidir. Çalışanlar daha az ücretle çalışmayı ancak daha fazla sorumluluğa sahip olmak, takdir edilme, tasdik görme şartıyla kabul etmektedirler.<sup>152</sup>

Eğitim konusu ile bağlantılı olan bir diğer konu ise kariyer kavramıdır. Kariyer kavramı; “Kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü” olarak tanımlanmaktadır.<sup>153</sup> Nitekim, bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işleri değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır. Bu bağlamda kariyer kişinin sahip olduğu işlerden daha geniş bir anlam ifade etmektedir.<sup>154</sup>

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir bileşenidir. Örgütte kendisine bir kariyer yolu seçerek bu yolda ilerlemeye başlayan bireyin amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştireceği araçları belirleme süreci kariyer planlamasıdır. “Kariyer planlaması, bireyin, örgütün geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için yeterli hale gelmesidir.”<sup>155</sup>

İşletmeler yüksek performansla sahip çalışanlarını korumak istiyorsa, örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasıyla aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Aynı zamanda, iş görenler, firmanın örgütsel kariyer planlama çabalarının onların spesifik kariyer amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olduğunu görmek istemektedirler. Bu nedenle firma, çalışanların kariyer amaçlarını gerçekleştirmelerine ve kariyer güvencesi elde etmelerine yardımcı olmak zorundadır.

156

---

<sup>151</sup> KÜÇÜK, a.g.e., s:106

<sup>152</sup> GÜZELCİK Ebru, “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s:198

<sup>153</sup> AYTAÇ Serpil, “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997, s:17

<sup>154</sup> AYTAÇ, a.g.e., s:17

<sup>155</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s:340

<sup>156</sup> BİNGÖL, a.g.e., s:249



Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için organizasyona düşen sorumluluklar şöyle özetlenebilir:

- Öncelikle geleceğe yönelik olarak gereksinme duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu gereksinimin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- Çalışanlarının kariyer yollarının tasarımı yapılmalıdır.
- Çalışanların performans değerlemesi yapılmalıdır.

Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.<sup>157</sup>

Kariyer planlamasında, yöneticiler en önemli öğenin birey olduğunu unutmamalı, kariyer kalıplarını dikkate almalıdırlar. Kariyer kalıbı bireyin çalışma yaşamı boyunca göstermiş olduğu iş ve kariyer davranışlarıdır. Dört çeşit kariyer kalıbından söz edilmektedir:<sup>158</sup>

**1-Kararlı Kariyer Kalıbı:** Okulu bitirdikten sonra, bir örgüte girip ömürleri boyunca aynı işi yapan bireylerin göstermiş olduğu kariyer kalıbıdır.

**2-Geleneksel Kariyer Kalıbı:** Öğrencilik yıllarında yapılan geçici işlerdir. Bunu 20- 30 yaşları arasında yapılan ilk tam zamanlı işler izlemektedir.

**3-Kararsız Kariyer Kalıbı:** Bazı bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izlerler. Daha sonra başka işlere geçerek deneme işlerini seçmektedirler. Böylece kariyer sürecini yeniden başlatmaktadırlar.

**4-Çoklu Kariyer Kalıbı:** Bu bireyler bir deneme işinden diğerine geçmektedirler. Genelde eğitim düzeyi düşük olan bireyler bu kalıbı seçmektedirler.

Kariyer planlamasında kullanılan temel araçlar ise:

- İşbaşı ve işdışı eğitim programları,
- Etkili alt üst ilişkileri, sürekli iletişim,
- Performans ölçme ve geliştirme,
- Kariyer planlama ve geliştirme grup çalışmaları,

---

<sup>157</sup> BİNGÖL, a.g.e., s:249

<sup>158</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s:342

- Kariyer danışmanlığı,
- Yönetici geliştirme ve yetiştirme programlarıdır.

Özelikle yöneticilerin çalışanlara karşı sorumluluklarından birisi de, çalışanların kendi bireysel potansiyellerini algılama ve geliştirmelerinde onlara yardımcı olmaktır.<sup>159</sup> Yöneticiler, bir çok çalışanla bir araya gelerek onların yeteneklerini değerlendirme imkanına sahip olabilmektedirler. Danışman göreviyle yaklaşıp başarılı çalışanları cesaretlendirmek, yöneticilerin sorumlulukları arasında olmakla birlikte işletmeye de uzun döneli avantajlar sağlamaktadır. Son olarak, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmelidir.<sup>160</sup> Çalışanlar, işletmenin planlı bir kariyer geliştirme programının olduğunu bilmeleri durumunda geleceklere konusunda işletmeye güven duyar ve başarılarının değerlendirildiğinin farkına varırlar. Bu da adil ve yenilikçi bir çalışma ortamının yaratılması için önemli bir sorumluluktur.

### **3. Başarı ve Performans Değerleme Sorumluluğu**

İşletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumluluklarından biri de, başarı ve performans değerlendirme sorumluluğudur. İşletmelerin başarı ve performans değerlendirme sorumluluğu, daha önce işletme tarafından belirlenen kriterlerde, çalışanın yeterliliğini gösteren ve belirli periyotlarla uygulanan bir faaliyettir. Üretilen hizmet ve ürünlerin kalitesinin artırılmasında bireyin ortaya koyduğu performans ve verimlilik önemli ölçüde rol oynamaktadır. Daha nitelikli üretimin yapılabilmesi ancak yüksek performansa sahip bireylerin sürece aktif olarak katılması ile sağlanabilir. Günümüzde her kademe ve düzeydeki personelin performansını arttırmaya yönelik çabalar giderek daha da artmaktadır. Bu da kurum ve kuruluşlardaki personelin performans artırıcı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılmaları sonucunu doğurmaktadır.<sup>161</sup>

Performans, genel olarak bireyin işini yaptığı zaman diliminde ortaya koyduğu verimlilik ve etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Performans düzeyi üretilen ürün ya da hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bireyin ortaya koyduğu performansın

---

<sup>159</sup> BİNGÖL, a.g.e., s:255

<sup>160</sup> SABUNCUOĞLU Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”,Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s:149

<sup>161</sup> İZGÖREN A. Şerif, “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak”, Elma Yayınları, İstanbul, 2001, s:99

değerini ise sahip olduğu özellikler ile bilgi ve becerisi belirlemektedir. Performans ayrıca bireyin yüksek başarı güdüsüne sahip olması ile de yakından ilişkilidir. Performans değerlendirme süreci bir disiplin aracı, yöneticinin öğüt vermesi veya ücret tartışması olarak algılanmamalıdır. Bu noktada performans değerlendirme sürecinin amaçları ve işletmeye sağlayacağı faydaların incelenmesi yararlı olacaktır.

Performans değerlendirme sürecinin amaç ve yararları ise şu şekilde sıralanabilir:<sup>162</sup>

- “Kurumun elindeki insan kaynağı hakkında fikir sahibi olmasını sağlayarak organizasyonel stratejiler ve hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur.
- Geribildirim başarılı olarak uygulandığı performans değerlendirme sistemlerinde çalışanlara kendi eksiklerini görme ve bunları giderme konusunda yardımcı olmakta,
- İnsan doğası gereği yaptıklarının, gerçekleştirdiklerinin başkaları tarafından görülüp, takdir edilmesini ve beğenilmesini istemektedir. İş yaşamında da durum böyledir. Çalışanlar performansı hakkında bilgi almak ve takdir edilmek ister. Objektif kriterlere dayalı performans değerlendirme sistemi çalışanın bu ihtiyacını önemli ölçüde karşılamaktadır.
- Çalışanlara, kurumda başarının ne anlama geldiği ve kendinden beklenen minimum başarı düzeyini açık bir şekilde ifade eder. Dolayısıyla kurumun beklentileri ile çalışanın beklentileri arasındaki örtüşme maksimize edilmekte,
- Performans değerlendirme sistemi ile kurum çalışanlarının gelişimi ile ilgilendiklerini göstermiş olmakta, bu şekilde çalışanların kendilerini önemli ve kurumun bir parçası gibi hissetmeleri sağlanmaktadır.
- İyi kurulmuş bir performans değerlendirme sistemi çalışanların kuruma bağlılığını ve motivasyonu arttırmakta,

---

<sup>162</sup> İZGÖREN, a.g.e. s:102

- Çalışan için eğitim ve geliştirme programı ihtiyaçlarının belirlenmesine temel oluşturmada performans değerlendirme çıktılarından yararlanmakta,
- Çalışan çabalarının başarıya ulaşılabilir alanlara yoğunlaşmasını sağlamaktadır.”

Performans yönetimi sisteminin bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından söz edilebilir. Böyle bir organizasyonda çalışanlar:<sup>163</sup>

- “Kendi performanslarını yönetme sorumluluğu almakta,
- Performans planlarını tasarlamakta ve yönetmekte,
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlemekte,
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırmakta ve gözden geçirmekte,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğu bilincine ulaşmakta,
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirmektedirler.”

Yöneticiler, değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olup olmadığına dikkat etmelidirler. İlgi, işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi özel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir başarı değerlemesi, yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratacaktır. Bu durum doğal olarak çalışanda tatminsizliğe yol açacak ve istenmeyen davranışlar ortaya çıkaracaktır.<sup>164</sup>

İşletmeler başarı değerlendirme uygulamalarıyla çalışanlar arasında adaleti de sağlamaktadırlar. Bu sayede ücretleme ile, ödüllerin ve terfilerin hak eden kişiye adil bir şekilde ulaşması sağlanmaktadır. Bu durum çalışanlar arasında çatışmayı önlemekte ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Terfi ve ücret ödemelerinde

---

<sup>163</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s:337

<sup>164</sup> CAN Halil – AKGÜN Ahmet – KAVUNCUBAŞI Şahin, “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s:171

çalışanlara karşı sorumlu davranmak zorunda olan işletmeler başarı değerlendirme konusunda da sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde hareket etmelidir.

#### **4. Sendika Kurma ve Grev Hakkına Yönelik Sorumluluklar**

İşçilerin mesleki çıkarlarını korumak için sendika çatısı altında örgütlenmesi gerekliliği Temel İnsan Hakları Bildirgesi (1948), Avrupa Konseyi Sosyal Şartı (1961) ve Avrupa Birliği İşçilerin Temel Sosyal Hakları Şartı (1989)'nda belirtilmektedir. Belirli bir ekonomik sektörde, bölgede ve işletmede çalışan işçilerin çıkarlarını yükseltmek etik bir amaçtır. Diğer yandan dikkat edilmesi gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar:<sup>165</sup>

- Sendikalar, genel çıkarların değil özel çıkarların temsilcileridir. Bu nedenle hükümet ve işveren örgütleriyle işbirliği içine girilebilse de çıkarların farklı olduğu bilincini taşımalıdır.
- Sendikalar, sadece kendi üyelerinin değil, bir işletme ya da sektördeki tüm işçilerin çıkarlarını savunmaktadır. Her ne kadar sendikalar gerçekte sadece üyelerini koruyor gibi görünse de, aynı koşullardaki tüm işçiler için çalışması gerekliliği etik açıdan savunulmaktadır. Bununla birlikte kapalı-işyeri (closed-shop) uygulamaları etik açıdan kabul edilemez. Şu da çok önemlidir ki, sendikalar sadece işçileri değil işsizleri de kapsamına alabilmektedir.
- Sendikalar sendika üyesi olmayan işçilerin ifade ve seçme özgürlüğüne saygılı olmalıdır. Bunun kapsamı, sendikaların sağladığı koşullar dışındaki koşulları seçme, başka bir sendika içinde örgütlenme ve hiçbir sendikaya üye olmamaya kadar genişletilebilir. Sendikalar, bir sektör ya da işletmenin işçilerini temsil ederken monopolist bir konumu talep edemez. Hiçbir baskı uygulamadan üyelerinin sayısını artırma yoluna gitmelidirler. Diğer yandan, işçiler de iş arkadaşlarıyla dayanışma içinde olma etik sorumluluğuna sahiptir.

---

<sup>165</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s:77

- Sendika hakkının bir devamı olan grev hakkı, toplu pazarlığın en zor süreci olarak kabul edilmektedir. Grev hakkı, sendikaya bağlı değildir, bir bütün olarak tamamı ile işçilere bağlıdır. Yöneticilerin grev hakkına saygılı olup, bu hakkı kısıtlama yoluna gitmemesi ise etik sorumluluğun bir gereğidir.

Yöneticilerin çalışanlarına sendika kurma, sendikal faaliyetlere katılma ve grev hakkını tanınması ve bunlara engel olmaması, hatta bunun için uygun bir ortam yaratması, işçilere karşı sosyal ve etik sorumluluklarından birini oluşturmaktadır.

Günümüzdeki anlamıyla sendikacılığın doğuşunda, Sanayi Devrimi'nin yarattığı kötü çalışma koşulları büyük rol oynamıştır. Düşük ücretler, uzun günlük çalışma saatleri ve her türlü güvenlikten yoksun işyeri koşulları, işçinin örgütlenme ihtiyacını doğurmuştur. İşçiler bu ihtiyaçlarını gidermek, ekonomik ve siyasi bakımdan güçlü işverenler karşısında eşit koşullarda pazarlık gücünü elde etmek için yoğun mücadeleler içine girmişlerdir.<sup>166</sup>

Türkiye'de ise, sendika özgürlüğü 1961 Anayasasının 46. maddesinde ve 1982 Anayasası'nın 51. maddesinde bir "temel hak hürriyet" olarak kabul edilerek anayasa teminatı altına alınmıştır. 1982 Anayasası'nın 13. maddesi temel hak ve hürriyetlerin belli amaçlarla ve kanunla sınırlanabileceğini belirtmiş ve sendika özgürlüğünün sınırlarının büyük bir kısmını doğrudan doğruya Anayasada (m. 51-54) düzenlemiştir.<sup>167</sup> Anayasanın tanıdığı sendika kurma hakkı, 1983 yılında kabul edilen 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ile geniş ve ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir. Bu kanunun 31. Maddesi şu şekildedir: 'İşçilerin işe alınmaları, belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri veya belli bir sendikadaki üyeliği muhafaza veya üyelikten istifa etmeleri veya sendikaya girmeleri veya girmemeleri şartına bağlı tutulamaz'. Yani çalışanlar işe alınırken sendikalı oldukları için ayrımcılığa tabi tutulamazlar, sendikadan ayrılmaya zorlanamazlar.

İşletmelerin, sendikaya üye olma hakkına yönelik sorumluluklarından sonra, toplu sözleşme ve grev yapma hakkına yönelik sorumlulukları incelenecektir. 1982 Anayasasının "Toplu İş Sözleşmesi" başlığı altındaki 53. maddesi, işçilerin

---

<sup>166</sup> BİNGÖL, a.g.e., s:391

<sup>167</sup> YÜKSEL Öznur, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s:242

ve işverenlerin karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahip olduklarını belirtmektedir. Anayasa taraflara toplu sözleşme yapabilme özerkliği tanımaktadır.<sup>168</sup>

Çalışma yaşamında işçi ve işveren tarafları arasındaki ilişkileri düzenleyen bütün konular, toplu pazarlığın kapsamına girmektedir. İşçilerin genel çalışma koşullarının düzenlenmesi, toplu pazarlığın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu da ücret ve çalışma yaşamında sosyal ilişkiler olmak üzere iki unsuru içermektedir. Bu konular üzerinde taraflarca anlaşmaya varılması halinde, toplu sözleşme imzalanmaktadır.<sup>169</sup>

Demokrasinin hâkim olduğu ve bunu uygulamalarına yansıtmiş toplumlarda örgütlenme haklarına dayalı olarak bireyler, sendika, dernek, vakıf gibi sivil toplum oluşumları içerisinde yer almaktadırlar. Böylece güçlenen bireyler, sosyal ve ekonomik yapının biçimlenmesinde söz sahibi olma hakkını elde etmektedirler.<sup>170</sup> Çalışanların haklarını gözetmek ve sıkıntılarını dile getirecekleri ortamlar yaratmak, işletmelerin en temel sorumluluğudur. Bu nedenle işletmeler sendika, dernek, vakıf üyeliklerini ve faaliyetlerini engellemeyerek daha uyumlu çalışma ortamları yaratmalıdırlar.

## **5 .Adil Ücret Ödeme Sorumluluğu**

İşletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarından biri de adil ücret ödeme sorumluluğudur. Adil ücret alma hakkı, işçilerin emek hareketinin başından beri ilk amaçları olmuştur. Ücret çalışanlar için oldukça fazla önem taşımaktadır. Ücret çalışanların temel geçim kaynağı ve refah düzeyinin belirleyicisi olması nedeniyle son derece büyük önem taşımaktadır. Sosyal demokratlara göre ücret, sadece performansın yükseltilmesi için bir araç değil, aynı zamanda çalışan ve ailesinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için bir araçtır. Liberalizm geleneğine göre ise ücret, sadece iş performansını sürdürmeyi sağlama amacını taşımalıdır. Bu görüşe göre, işletmenin kârı yatırımı riske

---

<sup>168</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s:353

<sup>169</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s:242

<sup>170</sup> SEZGİN Mete, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler”, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O. Dergisi, Konya, 2001, s:139

eden yatırımcının hakkıdır. Çalışanların gelir ihtiyacı ve gelir güvencesi ise hükümetin görevlerinden birini oluşturmaktadır.“Adil ücret” tanımı kompleks bir kavramdır ve içinde bir çok kriteri barındırmaktadır. Adil ücret kriterleri şu şekilde sıralanmaktadır:

171

- Yasal olarak garanti edilen minimum ücret,
- İşin zorluğu,
- Eşit davranış (eşit işe eşit ücret) prensibi,
- Sektördeki ortalama ücret,
- İşletmenin kapasitesi,
- Toplu sözleşme esasları,
- Bölgedeki ortalama yaşam maliyeti,
- Kıdem.

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması, kendine önerilen ücret düzeyi ile yakından bağlantılıdır. Çalışanların organizasyondaki görevlerini yerine getirmeleri karşılığı olarak aldığı her türlü ödeme, gerek çalışanın iş tatminini, gerek organizasyonel performansını yakından ilgilendiren önemli bir fonksiyondur. Bu nedenle işletmeler, organizasyon çapında etkili ve tutarlı bir ödemeler politikası belirlemek ve bir ücretlendirme-ödüllendirme sistemi kurmak durumundadırlar. Böyle bir politikanın temel amacı, organizasyonun ve çalışanların maddi amaçlarını birlikte gerçekleştirmek olmalıdır. Bu amaca ulaşabilmek için de insan kaynakları yöneticileri gerek organizasyonun amaç ve hedeflerini, gerekse çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi anlamalı ve incelemelidirler.<sup>172</sup>

Bir organizasyonda ödeme sisteminin etkinliği, çalışanların elde tutulması, çalışmaya özendirilmesi ve verimliliklerinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sistemin etkin işlemesi çalışan devir hızını arttıracak, insan kaynaklarının hemen tüm fonksiyonlarının etkinliğini düşürecektir. Etkin bir ödeme politikasının bazı temel kriterleri bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla:<sup>173</sup>

---

<sup>171</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s: 78

<sup>172</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s: 448

<sup>173</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., s:448



**Yeterlilik:** Ücret, çalışanın ekonomik, sosyal ve yasal beklentilerini ve haklarını karşılamaya yeterli düzeyde olmalıdır.

**Eşitlik:** Ücret, çalışanın eğitimi, yeteneği ve çabası ile orantılı, bütünü içinde dengeli olmalıdır.

**Maliyet-Etkinlik:** Ücretin organizasyona maliyeti, aldığı karşılığa, sağladığı etkinliğe en azından yakın olmalıdır.

**Güvence:** Ücretin miktarı ve ödenme biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesine yardımcı olmalıdır.

**Özendiricilik:** Ücret, çalışanı etkili ve verimli çalışmaya özendirmelidir.

**Benimseme:** Çalışan, ücret sistemini anlamalı ve kendisine yararlı olduğuna inanmalıdır.

Ücretin belirlenmesinde önemle üzerinde durulması gereken bir diğer konu da eşitlik ilkesine bağlı kalınmasıdır. Bu, işletme içi ve işletme dışında eşitlik olarak ikiye ayrılmaktadır. İşletme içi eşitlik, yapılan işin ve işi yapan çalışanın kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” ödenmesidir. Bu ilkeye göre, iki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa, işi yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenmelidir. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlamakta ve çeşitli işler arasında ücretin ahenkli olmasını hedeflemektedir. Bu ilke aynı zamanda her işin önem ve zorluk düzeyine göre farklı ücret ödenmesini gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.<sup>174</sup>

İşletme dışı eşitlik ise, diğer işletmelerde benzer işlerde çalışanların aldığı ücrette eşitliklerdir.<sup>175</sup> Çalışana ödenecek ücretin, örgütün bulunduğu bölge veya endüstride ödenmekte olan ücret düzeyleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Kurum dışı ücret adaleti olarak da adlandırılan bu ilkeye göre, personel, çalıştığı örgütte kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğuna inanmalıdır. Çalışan piyasa ücretlerinin altında ücret alıyorsa diğer işletmelere geçmek isteyecek, bu durumda örgüt, çalışan sağlama ve seçme sorunları ve maliyetleriyle karşılaşacaktır.<sup>176</sup>

---

<sup>174</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s:242

<sup>175</sup> YÜKSEL, a.g.e., s:222

<sup>176</sup> CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s:242

Çalışanların kendi kurumları ile ilgili olarak pozitif düşüncelere sahip olmalarını belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda çalışanlar tarafından şu kriterler belirlenmiştir.<sup>177</sup>

- “Yeterli ücret,
- Aile odaklı politikalar,
- Yönetim kalitesi,
- Gelişimlerini sağlayacağı eğitim,
- İş yapma standartlarının açıkça belirtilmesi,
- Performans kriterlerinin objektif kriterlere dayalı olması.

Sosyal olarak tüm bireyler kendilerini kurumun dışındaki diğer kurumlarla karşılaştırmaktadır. Bu durumda birey, hem kendi kimliğini hem de kurumun kimliğini karşılaştırmış olacak, kurum saygın bir kimliğe sahip ise, kişi bunu kendi saygınlığı olarak algılayacak ve kendi kurumunu saygın bir kuruluş olarak değerlendirecektir. Bu bakımdan çalışan için yukarıda belirtilmiş olan kriterler oldukça fazla önem taşımaktadır.

## **6. Yönetime Katılma ve İletişim Sorumluluğu:**

Yönetime katılma işletmelerin çalışanlara karşı olan sorumluluklarından bir diğeridir. İşletmelerin çalışanlarına karşı sorumluluklarını dile getirirken iletişim sürecini dikkate almaları gerekmektedir. İşletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmanın en önemli koşullarından biri iyi bir iletişim ağının kurulmasına olanak tanımaktır. Astların başarılı olabilmeleri için her şeyden önce, kendilerinden ne beklendiğinin açık ve net bir biçimde bilmeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda en önemli konu ise, yönetime katılmadır. Yönetime katılma çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda karar süreçlerine katılmalarıdır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler v.s. organizasyondaki ilgili kişilere ve gruplara aktarılmadıkça anlamsızdır. Bu nedenle yönetime katılma konusuna büyük önem verilmelidir. Bu yolla yöneticiler,

---

<sup>177</sup> LYNCH D. Patrick – ESISENBERG Robert – ARMELI Stephan, “Percieved Organizational Support”, Journal of Applied Psychology, 1999, Vol: 54, No: 4, p:467

çalışanlardan geri gelebilecek uyarılara duyarlı olacakları gibi geri besleme sayesinde gelişim fırsatını da yakalamış olacaklardır.

İşletme üyelerinin bireyler veya gruplar olarak işletmenin çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması, özellikle son yıllarda örgütsel değişimin belli başlı yöntemlerden biri haline gelmiştir. Çalışanların kendi aldıkları ya da alınmasında söz sahibi oldukları kararları daha kolay ve daha samimi bir şekilde benimsedikleri ve uygulamaya aşamasında da daha başarılı oldukları bilinmektedir. İşletme üyeleri bu yolla, düşüncelerini gerçekleştirme olanağı bulurken, yöneticilik yetenekleri ile yaratıcılıklarını da geliştirebilmekte ve örgütsel değişim sürecine daha olumlu katkılarda bulunabilmektedirler. Katılmalı yönetim alanları ekonomik, sosyal ve teknik konular olabilirken, temsilci yoluyla katılma, sendikal katılma, gönüllü katılma ve birlikte katılma ise katılmalı yönetim biçimleri olarak sıralanmaktadır.<sup>178</sup>

Sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesinde yönetime katılmanın önemi, insana verilen değer olarak gözlemlenmektedir. Bu şekilde çalışan kendini o işyerine ait hissedecek ve kendine değer verildiği için uygulamalardan pozitif etkilenecektir.<sup>179</sup>

Çalışanların yönetim için seçtikleri temsilciler ya da üyesi oldukları sendikalar ile yönetime katılmaları pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de iki şekilde gerçekleşmektedir:<sup>180</sup>

- Yasalarda yer alan hükümlerle,
- Toplu sözleşmelerle.

Yönetime katılmanın yararları kısaca şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>181</sup>

- Kararlara katılan, onlara kendinden bir şeyler veren kişi, bu kararları daha iyi benimseyecek ve gerçekleştirilmeleri için daha içten, daha çok çaba gösterecektir.
- Topluca alınan katılmalı kararlar, belirli yöneticilerce alınan kararlardan genellikle daha üstündür.

---

<sup>178</sup> ŞİMŞEK Şerif, a.g.e., s:320

<sup>179</sup> KALELİ, a.g.k., s:43

<sup>180</sup> MIHÇIOĞLU Cemal, "Türkiye' de Yönetime Katılma", <http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/42.pdf>, Erişim Tarihi: 09.04.2009

<sup>181</sup> MIHÇIOĞLU, a.g.e.

- Karara katılan çalışanlar kararın dayandığı gerekçeyi daha iyi anladıkları için, kararı uygularken daha bilinçli uygulayacaklardır.
- Katılma çalışanların saygınlık, güvenilirlik, yaratıcı gücünü ortaya koyma gibi temel gereksinimlerini karşılamakta ve çalışanların girişim gücünü arttırmaktadır.
- Gerçekleştirilecek amaçların birlikte belirlendiği ortamlarda işveren-işçi çatışmalarının kaynağı olan birbirlerine karşıt amaçların yerini ortak amaçlar almış olmaktadır.
- Yönetime katılma düzenlerinin uygulandığı hemen her yerde maliyetlerin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretimin arttığı ve üretim kalitesinin yükseldiği görülmüştür.

Günümüzde çalışan katılımı, iş yaşamı kalitesi, performans, ekip çalışması, ortaklık kavramlarıyla eş anlamda kullanılmaktadır. Katılım, çalışan sadakatinin yüksek olmasının da anahtarı sayılmaktadır. Kendini işletmenin verimli, önemli bir üyesi olarak görebilen, önemsendiğini hisseden çalışan örgütsel amaçlar doğrultusunda kendiliğinden ekstra çabalara hazır olup, örgüte sıkı sıkıya bağlanmaktadır. Bu açıdan iş görenin çeşitli yöntemlerle katılımının sağlanması yönetimin misyonunu başarımında ve ahlak anlayışı, kalite anlayışı gibi işletme felsefelerinin kabul görmesinde önemli rol oynamaktadır.<sup>182</sup>

Yönetime katılmanın yararlarının bilincinde olan işletmeler, bu doğrultuda yeni yönetim anlayışlarını uygulamaya koymaktadırlar. Öncelikle Japonya, ABD ve batı ülkelerinde ortaya çıkmış olan bu uygulamalar günümüzde kalite kontrol çemberleri, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme (Kaizen) ve yalın yönetim (Learn Management), benchmarking (örnek alma, kılavuz edinme) isimleri altında uygulanmakta ve yönetime katılma anlayışı üzerine şekillenmiş yönetim sistemlerini oluşturmaktadırlar.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> GÜMÜŞ Murat, “Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1996, s:55

<sup>183</sup> PAKSOY Mustafa, “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve Şanlıurfa’ da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması”, 8. Ulusal Yönetim Kongresi, Nevşehir, 2000, s:513

Yönetime katılmanın nasıl sağlanacağı ise işletmeler için oldukça önemli olan bir konudur. Bu noktada güç dengesinin kurulmasına dikkat edilmelidir. Güç, üst düzeyde ve dar bir çerçevede toplanırsa katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır. Eğer güç işletme bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilmektedir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek anlamda yönetime katıldıklarını göstermemektedir. Beyaz yakalı, mavi yakalı ya da alt, orta ve üst kademedeki görevli tüm çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır. Aksi takdirde işletmeler hem kendilerini hem çalışanlarını kandırmış olacaklardır.

## 7. Cinsel Tacizden Sakınma ve Cinsel Ayrım Yapmama Sorumluluğu

İşletmelerin çalışanlarına karşı önemli sorumluluklarından biri olan cinsel taciz, yeni olmayan ancak ortaya yeni atılan bir tanımlamadır. Kadın ya da erkek çalışanın onurunu zedeleyecek biçimde, istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelen cinsel taciz, istenmeyen fiziki, sözlü veya sözlü olmayan davranış şekilleridir.

184

Dünya Özgür İşçi Sendikaları Konfederasyonu Kadın Komitesi'nin "İşyerindekiler tarafından, tekrar edilen ve istenmeyen, sözle, vücut hareketleriyle veya jestlerle gerçekleştirilen her yaklaşım, cinsel bakımdan küçümseyici her beyan, cinsel ayrım güden her söz" olarak tanımlanmaktadır.<sup>185</sup> Cinsel taciz, tüm ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de son derece yaygın ve ciddi bir sorundur ve mağdurları genellikle kadınlardır. Mağdurların psikolojik ve fiziksel sağlığı, toplumsal ve ekonomik yaşamı, işteki verimliliği ve kariyer gelişimi üzerinde son derece yıkıcı etkileri olan cinsel taciz, hukuksal olarak da mağdurların kişilik haklarının elverişli koşullarda ve ortamda çalışma haklarının ihlalidir ve kadınlara yönelik olduğu zaman cinsiyete dayalı, eşcinsellere yönelik olduğu zaman ise cinsel tercihe dayalı ayrımcılığa sebep olmaktadır. Cinsel taciz, işveren veya üst düzey yönetici konumundaki kişiler tarafından

---

<sup>184</sup> PEHLİVAN, a.g.e., s:50

<sup>185</sup> BAYPINAR Başar, "İşyerinde Cinsel Taciz", [www.isguccdergi.org](http://www.isguccdergi.org), 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, Sıra: 3, No: 137

gerçekleştirildiği durumda ise yetkinin kötüye kullanılması ve güvenin ihlali anlamını taşımaktadır.<sup>186</sup>

Sanayi Devrimi'nden itibaren çalışma ilişkilerinde sürekli yaşanan bir sorun olmasına rağmen iş yaşamında konunun gündeme gelmesi 1970'li yıllarda olmuş, öneminin anlaşılması ve bu konuda yasal düzenlemelere gidilmesi ise 1990'larda gerçekleşmiştir.<sup>187</sup> 1976 yılında ilk defa bir Amerikan mahkemesi cinsel taciz şikâyetini cezayla sonuçlandırmıştır.<sup>188</sup>

Cinsel taciz, sadece buna maruz kalanları değil, diğer çalışanları da etkilemektedir. İşyerinde çalışanlar için düşmanca bir ortam yaratarak iş düzenini bozmakta ve üretkenliği azaltmaktadır. Cinsel taciz sebebiyle ortaya çıkan motivasyon kaybı, düşük verimlilik, iş kazaları, hastalık izinleri, iş değiştirme ve işten ayrılmalar işletmeler için katlanılması gereken ilave maliyetleri oluşturmaktadır.<sup>189</sup>

İşletmeler bireylerin güvenle çalışmalarını sağlayacak önlemler almalıdır. Ancak, hem cinsel nitelikli olan hem de olmayan düşmanca davranışların en önemli öncülünün örgüt iklimi olduğu bilinmektedir. Ataerkil diye nitelendirilebilecek olan bu iklim kendini, bu davranışları gösteren erkeklerin cezalandırılmamaları, bu tür durumlarla karşı karşıya kalan kadın çalışanların şikâyet etmeleri için uygun bir mekanizma olmaması ve hatta şikâyet ettiklerinde ciddiye alınmamaları şeklinde gösterebilmektedir. Bu noktada yöneticiler, sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturmak için çaba göstermeli, çalışanlarına güvenli bir iş ortamı sunmanın sorumluluğunu taşımalıdır.<sup>190</sup>

İş ahlakı, iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlaki ilkeler ve standartları kapsayan; başka bir ifadeyle, doğru ve haklı olmayı esas alan, kanun ve düzenlemelere itaatin daha ötesine giden bir davranış kuralları bütünüdür.<sup>191</sup> Bireysel ve toplumsal ahlak, kurallarının iş ortamının ve kurumsal kültürlerin içinde yoğrulmuş olarak oluşturduğu bütünlük olan iş etiği tanımının içeriği itibariyle işyerinde yaşanan cinsel

---

<sup>186</sup> BAYPINAR, a.g.m., s:2

<sup>187</sup> GERNİ Mine, "İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık sektöründe Bir Uygulama", T.C. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Ankara, 2001, Cilt: 56, Sayı: 3

<sup>188</sup> ARSLAN, a.g.e., s:109

<sup>189</sup> GERNİ, a.g.e., s:25

<sup>190</sup> ÇİMEN, a.g.e., s:72

<sup>191</sup> ÖZGENER, a.g.e., s:2

taciz konusunda anahtar rol oynamaktadır. Ekonomik hayatın sistematikleşmesi, etik bir anlayışa sahip olması ve bunu sürdürmesi, bireylerin bir ahlak boşluğu içerisinde yaşamaktan kurtulmaları son derece önem taşımaktadır. İş ortaklarına sorumluluk ve yükümlülüklerini net bir şekilde ifade eden kuralların var olması gerekmektedir.<sup>192</sup>

Sonuç olarak işletmeler ve yöneticiler çalışanlara yönelik her türlü ayrımcılıktan kaçınmalıdırlar. Bu ahlaki bir zorunluluktur. Çalışanlara karşı ırk, renk, dil, din, cinsiyet ve etnik kökene dayanan ayrımcılıktan uzak durulmalıdırlar. Yukarıda da anlatıldığı gibi, bunun sadece ayrımcılığa maruz kalmış çalışanları değil, tüm çalışanları olumsuz yönde etkileyeceği unutulmamalıdır. Yöneticilerin ücret, çalışma koşulları, personel seçimi, başarı değerlendirme, kariyer gelişimi gibi konularda, hatta personelin işine son verirken dahi ayrımcılık yapıldığı izlenimi veren davranışlardan uzak durmaları gerekmektedir.

## **8. Özel Hayatın Gizliliği Hakkına Saygılı Olma Sorumluluğu**

Tarihsel gelişimi içinde insanlığın var oluşu ile başlayan bir olgu olarak özel hayat kavramı, herkesin daha çok aile bireyleri ile oluşturduğu özel alan ve bu alanda yaşanan hayat olarak tanımlanmaktadır.<sup>193</sup>

Özel hayatın odak noktası olan konular; kişinin aile hayatı ile kendi iç âlemi ve buna ait belgeler olmaktadır. Dolayısıyla kişinin aile ilişkileri, fizyolojik ve psikolojik durumu ideolojik, siyasal ve dinsel inançları hatta mesleği ile ilgili önemli bilgi ve sınırları bu kavram içinde yer almaktadır.<sup>194</sup> İşletmeler, zamanlarının büyük bölümünü iş yerinde geçiren çalışanlarının özel hayatla iş hayatını karıştırmak istememelerinin doğal hakları olduğu bilinciyle bu sınırı korumalarına yardımcı olmalıdırlar. İnsan kaynakları bölümünde her iş görenin kendi adına işe ilk girdiği günde açılan bir dosyası bulunmaktadır. Bu dosya çalışanın kimliğini, özlük haklarını, sosyal ve eğitsel durumunu ve genellikle her yıl yapılan kişisel değerlendirme belgelerini kapsamaktadır. Bu belgelerin insan kaynakları bölümünde gizli tutulması ve ilgili insan kaynakları yöneticisinin bu konuda hassas davranması gerekmektedir. Ayrıca bir çalışana disiplin

---

<sup>192</sup> ÖZGENER, a.g.e., s:2

<sup>193</sup> AYDIN Vahdettin, “1982 Anayasası Çerçevesinde Özel Hayatın Gizliliğinin Korunması”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Isparta, 1993, Sayı: 3, s:196

<sup>194</sup> AYDIN, a.g.e., s:186

konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesi daha doğru olacaktır.<sup>195</sup>

Çalışanların sahip olduğu diğer bir hak, mektup, telefon, elektronik postalarının da yöneticiler tarafından izlenmemesidir. Özellikle son yıllarda iletişim teknolojileri ve internet sayesinde bireyler elektronik posta aracılığıyla haberleşmektedir. E-mail, iletişim ve bilgi kanallarında artış yaşanmaktadır. Çalışanlar her ne kadar işletmeye ait bilgisayarları kullanıyor olsalar da, e-maillerinin okunması ve takip edilmesi gibi bir yaklaşımda bulunmak yanlıştır, çünkü e-maillerin izlenmesi özel hayata müdahaledir.<sup>196</sup>

### **III. İŞLETME FONKSİYONLARI DÜZEYİNDE SOSYAL SORUMLULUK**

İşletme fonksiyonlarının tümü sosyal sorumluluk anlayışı ve uygulamaları ile yakından ilişkilidir. Bu bölümde İşletme fonksiyonları açısından, sosyal sorumluluklarının neler olması gerektiğini ve işletme fonksiyonlarına göre sosyal sorumluluğun önemi ele alınacak ve incelenecektir.

#### **A. Yönetim Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk**

Yönetim fonksiyonu işletmelerin en başta gelen fonksiyonlarından biridir. Sosyal sorumluluk bu söz konusu yönetim fonksiyonu içinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Yönetim fonksiyonu üzerinde sosyal sorumluluğun önemi şu şekilde açıklanabilir:<sup>197</sup>

- Yönetim, insanlara özgü bir eylemdir. Yönetende, yönetilen de insandır. İnsanlarla ilgili bir eylem olması nedeniyle, sorumluluk da beraberinde gelmektedir. Yönetim eyleminin önemli bir koşulu olan sorumluluk bilinci, yalnızca insanlarda bulunmaktadır.
- Yönetim eyleminin gerçekleşmesi için iki ve ya daha fazla sayıda insana gerek vardır. Bu nedenle yönetim bir grup çalışmasını gerektirmektedir.

---

<sup>195</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s:19

<sup>196</sup> ŞİMŞEK Birgül, a.g.m., s:81

<sup>197</sup> ÖCAL Hülya, "İşletme Yönetiminde Toplumsal Sorumluluk ve Uygulamalı Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri", T.C.Anadolu Üniversitesi, SBE Onaylanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1991, s:76



Birden fazla bireyin bulunduğu her yerde bir sorumluluk ve sosyal sorumluluk kavramından söz etmek gereklidir.

- Doğru işe doğru insanı yerleştirme ve etkinliği ve verimliliği arttırmak adına, her çalışanın uzmanlık alanı ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi için olanak sağlanması, işletme yönetiminin çıkar gruplarına karşı tüm işletme çalışanlarının, sosyal sorumluluk bilincini taşıma ve sürekli olarak yerine getirme konusunda teşvik edilmesi, önemli sorumluluk alanlarıdır.

Yönetim, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerini yerine getirmektedir. Bu işlevler yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır. İşletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırmak adına bu işlevleri yerine getirme sorumluluğunu bireylerin taşıması gerekmektedir.<sup>198</sup> Çünkü, bu sorumlulukların yerine getirilmesi, işletme bütününde sosyal sorumlulukların algılanması ve gerçekleştirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

## **B. Halkla İlişkiler Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk**

Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamayan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek için değişen yeni koşullara uymak ve içinde buldukları toplumla iki yönlü ve anlamlı ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu nedenle, işletme toplumun yapısını, özelliklerini, özelemlerini, gelenek ve alışkanlıklarını tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak gereğini duymaktadır. Sosyal sorumluluklar yönünde harcanan bu çabalar ise işletmenin büyük ölçüde halkla ilişkiler işlevinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.<sup>199</sup>

İşletmeler, çevresi ile bütünleşme ve sosyal faydanın sağlanmasında kaynaklarının bir kısmının toplumdaki hayır dernekleri, kültürel faaliyetler, konut ve sağlık kuruluşları ile eğitim kuruluşlarına bağışlama şeklinde yardımlarda bulunmaktadır. Topluma sağlanan bu katkı gerçekte sosyal sorumluluk bilincidir. Kanunların bu tür yardımları

---

<sup>198</sup> ÖCAL, a.g.e., s:78

<sup>199</sup> AYDEMİR Numan, "Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Uygulanması", T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995, s.9.

vergiden muaf tutması bu sorumluluğun sürekliliğini ve etkinliğini teşvik eden bir faktördür.

### **C. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk**

İnsan kaynakları yönetimi sosyal sorumluluk anlayışı ile en yakın ilişkiye sahip olan bir işletme fonksiyonudur. İşletmelerin gerek nitelik gerek nicelik olarak büyümesi, çalışanların işlerden beklentilerinin farklılaşması, insanın bir makine değil de işletmenin önemli bir kaynağı olarak görülmeye başlanması, çalışma koşulları ile ilgili olumsuzlukların kitle iletişim araçları aracılığı ile daha iyi algılanabilmesi ve insanların iş tatmini çabalarının sürmesi, işletmelerin insan kaynakları ile ilgili olan iş ahlakı konularını gündeme getirmiştir. İnsan kaynakları ile ilgili iş ahlakını ilgilendiren sosyal sorumluluk konuları şu şekilde sıralanmaktadır:<sup>200</sup>

- “Ücret ve çalışma haklarının gözetilmesi
- Yeni işe almalarda ayrımcılık ve istihdamda eşitlik
- Eğitim ve gelişim hakları
- Ödüllendirme
- İşten çıkarmalar “

Ücretlerin geciktirilmesi, sağlıksız çalışma koşulları, çocuk işçilerin çalıştırılması, düşük ücret, adaletsiz ücret politikaları, işe alımlarda adil davranmama ve haksız işten çıkarmalar, işletmelerin iş ahlakı ile ilgili sosyal sorumluluklarına verilebilecek en önemli örnekleri oluşturmaktadır.

### **D. Finansman Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk**

Finansal açıdan, paranın sosyal faydaya yönelik alanlara dağıtımı ve kullanımı, sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir. Bu fonksiyonun muhasebe açısından sosyal sorumluluğu, finansal verileri, ilgili bütün taraflara tam ve doğru bir şekilde kaydederek raporlamaktır. Ayrıca, yatırımlar, işletmecilerin sermayelerini kanalize ettikleri üretim ve hizmet alanlarını kapsamaktadır. İşletmelerin dış çevre sorumluluğu yönünden toplumdaki yoksul, sakat, eski hükümlüler ile işsizlerin

---

<sup>200</sup> TORLAK Ömer, “Pazarlama Ahlakı”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s.125

istihdamına yönelik faaliyetler gösteriyor olmaları, önemli ve gereklidir. Yatırımlarda süreklilik, toplumsal açıdan genel refahın iyileştirilmesi ve sağlanması bakımından da önemli bir fonksiyondur.

### **E. Ar-Ge Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk**

Araştırma, teknoloji ve bilgi ile ilgili bir kavramdır. İşletmelerde mal ve hizmet üretilirken gereksinim olan farklı bir teknoloji ve bilginin ortaya çıkarılması çalışmalarının tümünü kapsamaktadır. Geliştirme ise, işletmelerde mevcut olan teknoloji ve bilginin farklı şekillerde uygulamaları olarak ifade edilmektedir.<sup>201</sup> Bu tanımlar doğrultusunda araştırma-geliştirme fonksiyonu özellikle teknolojik faktörler üzerinde yoğunlaşan bir işletme fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple sosyal sorumluluk ve iş etiği konularının teknolojik faktörlerle de ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma -geliştirme faaliyetleriyle ilgili deneylerin yapılış biçimi, deneklerin hakları, araştırmada kullanılan kaynaklara verilen zararlar ve bu kaynakların alternatif kullanım alanlarına göre değerlendirilmesi gibi konular ar-ge fonksiyonuyla ilgili iş ahlakını kapsayan işletme sorumlulukları arasında belirtilmektedir. Nükleer denemeler, deneylerin bazı hayvan ve bitki türleri üzerinde yapılması gibi çevre ve insan sağlığı için tehlike oluşturan konular ile savunma sanayine ayrılan kaynakların fazlalığı, buna karşılık dünyada çok sayıda açlıktan ölen insanın olması gibi adaletsiz davranışlar, bu tür iş ahlakı konularına örnek olarak verilebilir. Bu bağlamda, araştırma fonksiyonu sorumluluk itibariyle, toplumun sadece tüketici kesimine değil, üretici durumunda olan firmaların da teknolojik alanda yenilenme gereğini hissettirmesi bakımından önemlidir. Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının, yararlı malzemeler, aygıtlar, ürünler, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi, sosyal sorumluluklar açısından önem taşımaktadır.

---

<sup>201</sup> ÖZTÜRK Mehmet, "Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi", Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s:86

## **F. Pazarlama Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk**

Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimi sağlamak üzere; ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması, fiyatlandırılması, dağıtım ve tutundurma süreci olarak tanımlanmaktadır.<sup>202</sup>

Pazarlama alanı, iş dünyasında ahlak dışı uygulamaların en sık görüldüğü alandır. Ünlü araştırmacılar Chonko ve Hunt, pazarlama yöneticilerinin ahlaki inançları konusunda bir araştırma yapmışlar ve bu araştırmanın sonucunda, pazarlama yöneticilerinin en çok karşılaştığı sorunu rüşvet olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sorunu da tarafsızlık, dürüstlük ve ücret belirleme stratejisi izlemiştir.<sup>203</sup> Sosyal sorumluluk çerçevesinde ihtiyaç duyulan pazarlama ahlakı konuları şu şekilde sıralanabilir:<sup>204</sup>

- Ürün güvenliği
- Uygun olmayan ürün ambalajları
- Yetersiz garanti ve servis hizmetleri
- Hızlı ürün eskitmeleri
- Marka benzetmeleri
- Ürün taklitleri
- Farklı fiyatlandırma stratejileri
- Fiyat anlaşmaları
- Dağıtıcılar üzerindeki baskılar
- Aldatıcı reklamlar
- Yanıltıcı promosyon uygulamaları
- Baskılı satış yöntemleri
- Müşteri bilgilerinin korunması

Yukarıda sıralanan konulardan da anlaşılacağı gibi, işletmelerin pazarlama ile ilgili iş ahlakı konuları, işletme dışı çevre faktörleri ilgili iş ahlakı konularından olan

---

<sup>202</sup> ÖZALP Şan – NECDET Timur, “Genel İşletme”, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 1998, No: 501, s:158

<sup>203</sup> PRATIBHA A. – KELLARIS J., “Toward Understanding Marketing Students Ethical Judgement of Controversial Personal Selling Practises”, Journal of Business Search 24, 1992, s:315

<sup>204</sup> TORLAK a.g.e., s:120

pazar ve rekabetle ilgili iş ahlakı konularıyla çakışmaktadır. Ayrıca; ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma, kaynakların etkin kullanımı, tüketicinin korunması ve bilinçlendirilmesi, çevrenin korunması, toplumsal ve kültürel değerlerin korunması ve geliştirilmesi, yaşam kalitesinin yükseltilmesi gibi konular da iş ahlakının ötesinde işletmelerin pazarlama ile ilgili sosyal sorumluluklarını kapsamaktadır. O halde, işletmelerin bu konuları beraber ele alması ve özen göstermesi büyük önem taşımaktadır.

#### **IV. ULUSAL VE ULUSLARARASI SOSYAL SORUMLULUK STANDARTLARI**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) standartları, iki ana başlık altında incelenmektedir. Birincisi KSS ile ilgili yapılmış sözleşmeler, ikincisi ise bir kısmı veya tamamı firmaların KSS standartlarına uymaları ile belge elde edilebilecek standartlardır. Bu bağlamda değerlendirilebilecek prensipler, çalışmanın bu bölümünde incelenmiştir.

##### **A.Caux Prensipleri**

Caux Yuvarlak Masası Prensipleri,“ Daha İyi Bir Dünya ve İş Yaklaşımları” başlığı altında küresel çapta şirket faaliyetlerini kapsamaktadır. İsviçre'nin Caux kentinde bulunan, üst düzey yöneticileri oluşturduğu Caux Round Table adlı uluslar arası bir dernek tarafından geliştirilmiştir. Bu prensipler, şirket faaliyetlerinin yerel toplum üzerine etkisi, etik değerlere ve yasalara saygı, adil ticaret özgürlüğü, çevreye saygı ve rüşvet, kara para aklama ve diğer yolsuzluk türleri gibi yasadışı faaliyetleri önleme gibi amaçlar güden uluslar arası düzenlemelere katkı gibi başlıklar içermektedir.<sup>205</sup>

##### **B.Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi**

Birleşmiş Milletler, (BM) sosyal sorumluluk alanında gelişen yaklaşımlara öncülük etmek ve bu konudaki çabaları desteklemek amacıyla 1994 yılında Küresel Sözleşmesi'ni yayınlamıştır. Bu sözkonusu Sözleşme, Birleşmiş Milletler Genel

---

<sup>205</sup> ÖZÜPEK, a.g. k., s:89

Sekreterliđi'nin iş dñnyasından beklentilerini, nedenler ve önerileriyle birlikte dokuz maddede toplamaktadır. Bunlar sırasıyla;<sup>206</sup> Genel Sekreterlik;

- İş dñnyasından tüm faaliyetlerinde ve etki alanlarında uluslar arası onay görmüş insan haklarına saygı göstermelerini ve desteklemelerini beklemektedir.
- İş dñnyasından insan hakları ihlallerine karışmama konusunda dikkatli olmalarını beklemektedir.
- İş dñnyasından örgütlenme haklarını desteklemelerini ve toplu müzakere hakkını doğru değerlendirmelerini beklemektedir.
- İş dñnyasından zorunlu işçi çalıştırılması uygulamalarının ortadan kaldırılması yönündeki çalışmaları desteklemelerini beklemektedir.
- İş dñnyasından çocuk işgücü kullanımının etkin bir şekilde önlenmesi yönündeki çabaları desteklemelerini beklemektedir.
- İş dñnyasından işe alımlar ve görevlendirmelerde ayrımcılığın önlenmesini desteklemelerini beklemektedir.
- İş dñnyasından çevresel değişimlere proaktif yaklaşımı desteklemelerini beklemektedir.
- İş dñnyasından daha gelişmiş bir çevre sorumluluğunun desteklenmesi yönünden insiyatif üstlenmesini beklemektedir.
- İş dñnyasından çevre dostu teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanıma sokulmasını desteklemelerini beklemektedir.

Tablo 2'de Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürülen Başlıca Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri ve Yayınlanan Bildirgeler ile girişimlerin amaç ve kapsamaları yer almaktadır.

Tablo 1:Uluslararası Organizasyonlar Tarafından Başlatılan ve Sürdürülen Başlıca Kurumsal Sosyal Sorumluluk Girişimleri ve Yayınlanan Bildirgeler

---

<sup>206</sup> ÖZÜPEK, a.g. k., s:91

<b>Girişimin Adı</b>	<b>Tarih</b>	<b>Girişimin Amacı ve Kapsamı</b>
ILO Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	Cenevre,1977 ; Mart 2000 revize	Bu uluslararası belgede yer alan ilkeler çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına; istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi- işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.
OECD Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi	Paris; 27 Haziran 2000	Bu uluslararası belgede çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkeye ve o ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları ortaya konulmuştur.
Birleşmiş Milletler, Küresel Sözleşme (Global Compact)	New York, Temmuz 2000	Bu sözleşme, şirketlerden etki alanları kapsamında insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında bir dizi esas değeri kabul etmeleri, desteklemeleri ve uygulamaya koymalarına ilişkin ilkeler içermektedir.
Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP), Finans Girişimi (Mali Kurumlarda Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınmaya İlişkin UNEP Deklarasyonu	Paris, 1992, Mayıs 1997 revize	Bu bildiri dünyada finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmıştır ve çevrenin korunması yönünde sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
Avrupa Birliği: Avrupa Toplulukları Komisyonu, “Green Paper” (Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İlgili Bir Avrupa Çerçevesinin Geliştirilmesi”	Temmuz, 2001	Avrupa Toplulukları Komisyonu tarafından yayımlanan dokümanlarda kurumsal sosyal sorumluluğun önemi belirtilmiş ve işletmelerde gönüllü olarak sürdürülecek girişimlerin desteklenmesi talep edilmiştir.
CERES İlkeleri	ABD, 1989	CERES ilkeleri çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılmasına ilişkin etik ilkeler içermektedir.

Kaynak: <http://www.canaktan.org> Erişim tarihi: 10.05.2008

### **C. Ulusal ve Uluslararası Standardizasyon Belgeleri**

Firmaların çalıştıkları sektör, bölge, pazar vb. özelliklerine göre belgeler artmakta ve değişmektedir. Dünyada yaklaşık olarak 210 civarında sertifika veren

kurum bulunmaktadır. Bu başlık altında örnek olması amacıyla verilen belgelerin bir kısmına yer verilerek incelenmiştir.

### **1.HACCP**

HACCP; “Hazard Analysis And Critical Control Points (Tehlike Analizi Ve Kritik Kontrol Noktaları)” kavramının kısaltılmış halidir. HACCP, gıda güvenliğinin sağlanmasına yönelik olarak uygulanan bir sistemdir. Gıda işletmelerinde, sağlıklı gıda üretimi için gerekli olan hijyen şartlarının (personel hijyeni, donanım hijyeni, hammadde hijyeni, ortam hijyeni, vb.) belirlenerek bu şartların sağlanması, üretim ve servis aşamasında tüketici açısından sağlık riski oluşturabilecek nedenlerin belirlenebilmesi ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması temeline dayanan bir sistemdir.

207

### **2.İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001)**

İşletmelerin hangi alanlarda faaliyet gösterdikleri gözetilmeksizin, çalışma koşullarını çalışanlar için sağlıklı ve güvenli hale getirmeleri kanunlarca zorunludur. OHSAS 18001, işletmelerin bu zorunluluğu yerine getirmelerine yardımcı olacak yeni ve uluslararası bir standarttır. OHSAS 18001’in amacı; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kanun, yönetmelik, mevzuat ve tüzüklerin ışığı altında, işletmedeki söz konusu riskleri ortadan kaldırarak veya en aza indirerek, sağlıklı, güvenli bir çalışma ile sağlıklı bir çalışma ortamının yönetilmesidir.OHSAS 18001; ISO 9001 ve ISO 14001 ile benzer bir yaklaşımla, sürekli ve proaktif çözümler getirmektedir.<sup>208</sup>

### **3. ISO**

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Organization Standardization)’nun kısaltılmış halidir. 1947 Yılında kurulmuş olup, merkezi İsviçre’nin Cenevre Şehri’ndedir. Kuruluş amacı; dünya çapında geçerliliği olacak şekilde standartlar yayınlamak ve böylelikle ürünlerin/hizmetlerin uluslararası

---

<sup>207</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007

<sup>208</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007



dolaşımına katkıda bulunmaktır. Söz konusu kuruluşun sağlamış olduğu ISO belgeleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>209</sup>

#### **a. ISO 9000**

Organizasyonların müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik olarak kalite yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesi konusunda rehberlik eden ve ISO tarafından yayınlanmış olan bir standartlar bütünüdür.<sup>210</sup>

#### **b. ISO 9001**

Kalite Yönetim Sistemlerinin kurulması esnasında uygulanması gereken şartların tanımlandığı ve belgelendirme denetimine tabi olan standarttır. Verilen belgenin adıdır.

#### **c. ISO 9001:2000**

ISO 9000 standardı, her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak yeniden yayınlanmaktadır. 2000 rakamı, bu revizyonun 2000 yılında yapılıp, yayımlandığını gösterir versiyon tarihidir.

#### **d. ISO 14000**

İşletmelerin çevreye verdikleri veya verebilecekleri zararların sistematik bir şekilde azaltılması ve mümkün ise ortadan kaldırılabilmesi için geliştirilen yöntem sistemine “Çevre Yönetim Sistemi” adı verilmektedir.<sup>211</sup> Bu belge bir ürün standardı değil sistem standardıdır ve ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenmektedir. Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu bağlamda çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşturmaktadır. Ürünün, hammaddeden başlayıp nihai ürün haline getirilerek müşterilere sunulmasına kadar geçen sürecin her aşamasında çevresel faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin gerekli muayeneler ve önlemler ile kontrol altına alınarak çevreye verilen zararın en aza indirilmesini sağlayan bir sistemin

---

<sup>209</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007

<sup>210</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007

<sup>211</sup> ULU, a.g.k., s:72

kurulmasını tarif eden ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından yayınlanmış olan standartlar serisidir.<sup>212</sup>

#### **e.TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi**

ISO standardına dahil olan bir diğer belge ise ISO 14001'dir. ISO 14001'in belgelendirme süreçleri şu şekildedir:<sup>213</sup>

- Ekip Oluşumu,
- TS EN ISO 14001 Standardının Temini,
- Yönetimin Bilgilendirilmesi,
- Ekibin Eğitimleri (Eğitimler, Çevre Yönetim Sistemi Temel Eğitimi, Çevre Yönetim Sistemi İç Tetkik Eğitimi, Çevre Yönetim Sistemi Çalıştay / Uygulama Eğitimi)
- Planlama Yapılması ,
- Yasal Şartların Temini İncelenmesi, Belge ve İzinlerin Alınması,
- İlgili Tarafların Görüşleri,
- İlk Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı,
- Politika/Hedef ÇYS Programları,
- Dokümanların Hazırlanması,
- Tüm Çalışanların Bilgilendirilmesi,
- Uygulama Kontrol İletişim,,
- İç Tetkiklerin Yapılması, DÖF'lerin Uygulanması,
- Veri Analizi,
- Kayıtların Oluşturulması / Muhafazası,

Bu süreçlerden geçen işletme ISO 14001 belgesini almaya hak kazanmaktadır.

#### **4.Sosyal Sorumluluk Yönetim Sistemi (SA 8000)**

İnsan hakları bilincinin yerleşmesi ile şirketlerin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını ne derece yerine getirdikleri müşterilerin dikkatle izledikleri konular arasında yer almaktadır. SA 8000, hizmet veya üretim süreçlerinin, insan haklarının

---

<sup>212</sup> ULU, a.g.k., s:73

<sup>213</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007

gereği olan değerlere uygun bir sistem altında çalıştığını ölçümlenmektedir. SA 8000 standardına uygun çalışan bir işletmede, sağlık ve güvenlik koşulları, çalışanların yaşlarının çalışmaya uygunluğu, ırk, cinsiyet, din gibi sosyal ayrımlara dayalı iş ve ücret koşullarında farklılık gözetilmediği, çalışma ve mesai saatlerinin uygunluğu, ücretin yeterliliği, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı sistemli olarak güvence altına alınmış olduğu anlaşılmaktadır.<sup>214</sup>

Standardın birincil amacı, şirketlerdeki ve alt tedarikçilerdeki haksız ve insancıl olmayan uygulamalara ve çalışma koşullarına dikkat çekmek ve bunların azaltılmasına katkıda bulunmaktır. Şirketlerdeki çalışma koşullarının SA 8000 standardına uygun olup olmadığını saptamak için tamamen bağımsız bir onay süreci yürütülmektedir. Önemli olan nokta, şirketlerin iyileştirme planlarını adapte edebilecek durumda olmaları ve bu konuda istek duymaları ve öngörülen hedeflere ulaşabilecek kapasiteye sahip olmalarıdır. Yapılacak doğrulama tetkikleri ile bu planları hayata geçirme sürecinin beklenenlere uygun olarak yürütülüp yürütülmediği kontrol edilmektedir.<sup>215</sup>

## **V. SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETMELERE SAĞLADIĞI AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR**

Günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluk projeleri üstlenmelerinin ve bu konuya önem vermelerinin en önemli nedeni kuşkusuz bu konunun onlara rekabet avantajı sağladığını düşünmeleridir. KSS, işletmelere yeni kaynak bulmada kolaylık sağlarken, firmanın kabiliyetini ve şirket kültürünü geliştirmek için de yardımcı olmaktadır. Ayrıca işletmenin ünlenmesi yani tanınması da söylenebilir. Doğru olarak yapılan sosyal sorumluluk duyuları firmanın dış çevresini de olumlu olarak etkilemektedir. Firmanın çalışan işçilerini, firmaya olan bağlılıklarını, morallerini ve yorumlarını olumlu olarak etkilemektedir.

Nitekim sorumluluk üstlenmenin işletmelere sağladığı avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>216</sup>

---

<sup>214</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007

<sup>215</sup> <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007

<sup>216</sup> İBİŞOĞLU Aylin, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği" T.C.Başkent Üniversitesi SBF, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s:13

- İyi bir sosyal çevre oluşturularak işletmenin kamuoyunca benimsenmesi sağlanabilir.
- Maliyet gibi görünen bazı düzenlemeler kar olarak geri dönebilir.
- Toplumsal sorunların tartışılıp çözümlenmesinde görev alarak toplumun önemli bir parçası haline gelinebilir.
- Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu işletmelere ulaşılır.
- Yeni pazarlara girilmede ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilir.
- Çok yönlü nitelikli çalışanın kuruma cezbedilmesine ve kuruma olan bağlılıklarının artmasına neden olur.
- Daha geniş finansman kaynaklarına ulaşılmasını sağlar.
- Çalışanlar ve müşteriler, organizasyona daha fazla güven duymaya ve değer vermeye başlarlar. Çalışanların ve müşterilerin ait olma ve bağlılık duyguları gelişir. Bunun sonucunda çalışanların devir hızı düşer. Müşterilerin satın alma sıklığı artar. Satışların karlılığı yükselir.
- Çalışanlar arasındaki iletişim, güven, dayanışma ve takım ruhu güçlenir. Takım çalışmasının etkinliği, organizasyonel performansın ve genel motivasyonun yükselmesini sağlar.
- Organizasyonun toplumla, yerel ve merkezi devlet organlarıyla olan ilişkileri gelişir ve güçlenir.
- Toplumsal sorumluluk projelerinde görev alan kurum çalışanları bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirirken kendilerine olan güvenleri daha yüksek, yaratıcı düşünebilen ve sorun çözüme yetenekleri gelişmiş kişiler haline gelirler.

Buna karşılık KSS bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajları ise şu şekilde sıralamak mümkündür.<sup>217</sup>

---

<sup>217</sup> ŞİMŞEK M.- AKGEMİCİ T.- ÇELİK T.-ÇELİK A. “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış “ Adım Matbaacılık, Konya, 2003, s:32

- Sosyal faaliyetlerin, ürün maliyetlerine yansıtılmasıyla fiyatlar artar, bu da pazar kaybına neden olabilir.
- Sosyal faaliyetler için yeni insan kaynağına ihtiyaç duyulabilir.
- İşletme sahip, ortak veya yöneticilerinin sosyal konulara fazla duyarlı davranmaları, örgütsel amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilir.
- Sosyal sorumluluk programlarına kaynakları kanalize etmek, rekabetçi bir pazarın ilkelerini ihlal eder ve hissedarları ekonomik kazançtan yoksun bırakır. İşletmeler sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için kurulan müesseseler değildir. İşletmenin asıl hedefi karı maksimize etmektir. Sosyal hareket, ekonomik verimliliği azaltmaktadır. Sosyal sorunlar hemen ele alınıp üzerinde durulacak hususlar değil, aksine serbest piyasa ekonomisi işleyişi ve baskılar zamanla çözülebilecek sorunlardır. Bu nedenle her işletmenin sosyal amaç ve görevlerle uğraşması doğru değildir. Ayrıca sosyal sorumluluk yaklaşımı, piyasa ekonomisinin temel özelliklerinden biri olan “görünmez el ilkesi” açısından da eleştirilmektedir. Bireylerin kendi iradeleri ve istekleri dışında topluma fayda sağlayacak sonuçlar yaratmaları, kapitalist sistemde “görünmez el ilkesi” olarak kabul edilir. Eğer kar hedefinin yanı sıra sosyal hedeflere yönelirse bu durumda Pazar üzerindeki kontrolünü yitirir.
- Bazı araştırmalar, toplumun sosyal hareket yüzünden daha yüksek fiyatlar ödemek zorunda kaldığını göstermiştir. Çünkü sonuçta sosyal hareketlerin bedeli işletmenin sattığı mal ya da hizmetin fiyatına yansımaktadır.
- Sosyal yükümlülükler firmalar açısından maliyetli olabilir. Sosyal programların 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. Ayrıca bazı hissedarlar işletmelerden

fonlarını çekebilirler ve bu yüzden işletme diğer çekici yatırımlardan vazgeçebilir.

- Çok sayıda işletme, sosyal sorunları başarılı bir şekilde çözmek için gerekli uzman personel ve becerilerden yoksun olabilir. İşletmelerin ekonomik konularla ilgili eğitim, deneyim ve becerileri sosyal sorunlara uygun olmayabilir.
- Sosyal amaçlara meşgul olma, işletmenin verimliliğinin etkileyebilir. İşletmelerin sosyal konulara dalmaları, onları esas misyonlarından alıkoyabilir.
- Sosyal kontrol ve hesap verme mekanizmalarının yetersiz olması, karmaşık ve tatmin edilemeyen sosyal beklentiler yaratacağından toplum ve işletme açısından maliyetli olabilir.
- Şirketlerin yapacağı KSS çalışmaları eğer halkı kandırmaya yönelik, sadece tanıtım amaçlı yapıyorsa, bunun bilincine varılması şirket ismine zarar verebilmektedir.<sup>218</sup>

## VI. SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞ ETİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Sosyal sorumluluğun, iş etiği ile yakın bir ilgisi bulunmaktadır. Bu ilişkinin açık ve net bir şekilde ortaya konması yararlı olacaktır.<sup>219</sup>

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş etiğine, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir.

İşletmenin ekonomik koşullarına uygun davranışları, o ülkenin kendisine işletmesi için emanet ettiği kaynakların en etkili ve verimli biçimde kullanılması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir. Yasal koşullara uygun faaliyet göstermesi ise, işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanunlarına, kararnamelerine,

---

<sup>218</sup> AKGEMCİ, T. , ÇELİK, A. ve ÖZGENER, Ş., “Sosyal Denetim Kavramına Genel Bir Yaklaşım “İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2001, s:23-24

<sup>219</sup> EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 5. Baskı, İstanbul, 2000, s.s. 99-100.

yönetmeliklerine, örf ve adetleri ile diğer düzenleyici hükümlerine aykırı hareket etmemesine ilişkindir.

İş etiğine ise, fiyatları makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan kaçınma, sahiplere karşı haksız rekabetten ve asılsız reklamlardan sakınma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konuları kapsamaktadır. İşletmenin içinde çalışan personele terfi, ücretlendirme ve benzeri hususlarda, dürüst davranma, kayırma yapmama, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânları hazırlama, mahkûm ve sakatlara iş olanakları sağlama, çevre halkına eşit istihdam olanakları tanıma gibi hususlar içerir. İşletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı olan vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin, satıcıların, çevre halkının mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların istek ve ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma gibi konuları kapsar.

Dolayısıyla, iş etiğinin gerekliliklerini yerine getiren işletmeler, sosyal sorumluluk bilincini taşıyarak, sorumluluklarını da yerine getirmelidir.

Bilgi toplumunda, mikro teknolojilerinin gelişimi, bilgi teknolojilerinin hizmet sektöründeki yayılışı, tekrara dayanan işlerin azalması, rekabetin şiddetlenmesi gibi gelişmeler, iş etiği ve sosyal sorumluluğa yönelik ve ilginin artarak devam edeceğini göstermektedir. Çünkü işte mükemmellik, çalışma ilişkilerinde huzurlu ve mutlu ortam, yardımlaşma ve dayanışma fırsatlarıyla müşterileri memnun etmeye çalışan olgun yönetim anlayışı, rekabette dürüstlük, toplum ve insanlığa hizmette ciddiyet ve odaklanılan bir iş ahlakı ve sosyal sorumluluk anlayışı, modern yönetimin bir gereğidir. Gerçekten 21. Yüzyıl küresel rekabet ve iş anlayışı, büyük-küçük, gelişmiş-az gelişmiş ayrımı yapmadan tüm coğrafyada ahlaki tavır ve davranışı, sosyal sorumluluk ve sağduyuyu, yükselen evrensel değerler olarak öne çıkarmakta kararlıdır.

## **VII. SOSYAL SORUMLULUĞUN HUKUKSAL BOYUTU**

Sosyal sorumluluğun hukuksal boyutu çok önemli ve göz ardı edilmemesi gereken bir konudur.

İşletmelerin gerek ulusal, gerekse uluslararası ölçekte büyümeleri ve giderek ekonomik ve sosyal hayattaki ağırlıklarının artması ile birlikte “ şeffaflık, hesap

verebilirlik, sosyal sorumluluk ” gibi kavramlarda sıkça tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışma, işletmelerin birdenbire ahlaki sorumluluklarını hatırlamalarıyla başlamamıştır. Küreselleşmeyle birlikte serbestleşme ve kuralsızlaştırmanın (deregülasyon) yaygınlaşması, çok uluslu işletmelerin dünya çapında büyümesi ve yayılması, bunlarla birlikte çevresel ve sosyal tahribat, yolsuzluk gibi sorunların çoğalması, toplumun geniş kesimleri içinde bu sorunlara yönelik bir sorgulama sürecini başlatmıştır.<sup>220</sup> Bu da çok uluslu şirketlerin, toplum karşısında imajlarını gözden geçirmelerine, çalışanlardan ve tüketicilerden gelen tepkiler karşısında sosyal sorumluluklarını yeniden tanımlamalarına, ortak etik ve sosyal ilkeler oluşturmalarına ivme katmıştır. İşletmelerin sosyal sorumluluğunun önemli bir alt başlığını, çalışanlara yönelik sorumluluk oluşturmaktadır. Bu çerçevede, temel çalışma standartlarının ne olacağı, bunların nasıl yaşama geçirileceği, işletmelerin bu konuda nasıl bir inisiyatif geliştirmesi gerektiği, denetim ve yaptırım mekanizmalarının ne olacağı gibi sorular, gerek akademik çevrelerde gerekse kurumsal çerçevede yoğun olarak tartışılmaktadır.

Bu konudaki tartışmalar sadece işletmelerin kendi bünyelerinde değil, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), AB hatta Dünya Ticaret Örgütü (WTO) gibi uluslararası kurumlarda da sürdürülmektedir; üstelik bu gündemin başlangıcı 1970’li yıllara dayanmaktadır. 1977 yılında ILO’da Çok uluslu İşletmeler ve Sosyal Politika Hakkında Üçlü Deklarasyon kabul edilmiştir. OECD, Çokuluslu İşletmeler İçin Rehber ( Guidelines ) yayınlamış, bu rehber 2000 yılında revize edilmiştir. 1998 yılında ILO’da Çalışmada Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi oybirliğiyle kabul edilmiştir<sup>221</sup>. Bu genel anlaşmalar pek çok ulusal ve bölgesel ölçekli yasa, tüzük, yönetmelik ve çerçeve anlaşmalara kaynaklık etmektedir. Pek çok işletmenin kendi bünyesinde oluşturduğu Davranış Kuralları, (Codes of Conduct) ABD’de uygulanan Sosyal Sorumluluk Standardı (SA 8000), İngiltere’de işletmeler, sendikalar ve sivil toplum örgütlerince oluşturulan Ahlaki Ticaret İnisiyatifi ( Ethical Trading Initiative ) örnek olarak sayılabilmektedir.

---

<sup>220</sup> ÇOBAN Tonguç, “ Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu ve Çalışma Standartları ”, Finansal Forum Gazetesi, İstanbul, 27 Ağustos 2001, s.11.

<sup>221</sup> ÇOBAN, a.g.e. s.11.



Bütün bunlarda ortak olan hükümler, yani işletmelerin çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukları ya da temel çalışma standartları arasında yer alan ortak hükümler veya bir başka deyişle, Sosyal Şartnamelerin Ortak Konu ve Kriterleri şu şekilde sıralanabilir<sup>222</sup>:

**Çocuk İşçiliği:** Şirket 15 yaşın altında çocuk işçi çalıştırmayacak ya da çalıştırılmasına destek vermeyecektir.

**Zorla Çalıştırma:** Kimse zorla çalıştırılmaz, çalışandan işletmede çalışmaya başladıklarında “ teminat ” ya da kimlik belgelerini işletmeye vermeleri istenmeyecektir.

**Sağlık Güvenlik:** İşletme, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayacaktır ve mümkün olduğu ölçüde çalışma ortamından kaynaklanan tehlikeleri en aza indirecektir.

**Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme Hakkı:** İşletme, tüm çalışanların örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkına saygı gösterecektir.

**Ayrımcılık:** İşletmeler, işe alma, maaşlar, eğitim şansı, terfi, işten çıkarma veya emeklilikte ırk, renk, dil, din, ulusal köken, sakatlık, cinsiyet, cinsel tercih, sendika üyeliği ya da siyasal eğilime dayalı bir ayrımcılık uygulaması içinde olmayacak ya da böyle bir ayrımcılık uygulamasına destek vermeyecektir.

**Disiplin Uygulamaları:** İşletme, bedensel cezalandırma, zihinsel veya fiziksel baskı ve sözlü terbiyesizlik içeren davranışlar içine girmeyecek ve girilmesine de destek vermeyecektir.

**Çalışma Saatleri:** İşletme, çalışma saatleri ile ilgili kanunlara ve endüstri standartlarına uyacaktır; her halükarda çalışandan düzenli olarak haftada 48 saatten fazla çalışması istenmeyecek ve çalışana her yedi günlük dönem için en az bir gün izin verilecektir. İşletme, fazla mesai çalışmasının ( haftada 48 saati aşan çalışma ) haftada eleman başına 12 saati geçmemesini ve müstesna şartlar ve kısa süreli iş şartları dışında, fazla mesai talebinde bulunulmamasını sağlayacaktır ve fazla mesaiye her zaman daha yüksek ücret verilecektir.

**Ücretlendirme:** İşletme, standart bir çalışma haftası için ödenen ücretlerin, en azından yasal standartları ya da endüstrinin minimum standartlarını karşılamasını ve her

---

<sup>222</sup> ÇOBAN, a.g.e. s.11.

zaman için personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya ve bir miktar da özel gereksinmelere para ayırmaya yeter düzeyde olmasını sağlayacaktır.

Türkiye’de çalışma standartları açısından epeyce sorun bulunmaktadır. Türkiye sanayisinin rekabet gücü, yıllardır emek yoğun sektörlerde düşük işçilik maliyeti üzerine kurulmuştur. İşgücünün niteliğinin geliştirilmesi, teknolojik gelişme, ihracatın yanı sıra iç talebinde değerlendirilmesi gibi hedefler ya yok sayılmış ya da sözde kalmış, yaşama geçirilememiştir. Bu hatalı stratejik yaklaşım sonucu temel çalışma standartları yeterince korunamamış ve geliştirilememiştir. Nitekim temel çalışma standartlarını belirleyen ILO Sözleşmelerini, ülkemiz imzalamış olduğu halde, bu sözleşmelerin ihlal edildiğine dair pek çok rapor bulunmaktadır. Özellikle örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını düzenleyen 87 ve 98 sayılı sözleşmelerin ihlali gerekçesiyle Türkiye ILO’ da defalarca kınanmıştır.

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, ancak çalışma standartlarının ortak bir çabayla geliştirilmesiyle anlam kazanabilir. Bunun için, Türkiye’nin üretime ve istihdama son derece büyük bir gereksinim duyduğu bir ortamda, büyüme stratejilerini yeniden gözden geçirmek gerekir. İşçilik maliyetlerini düşürme üzerinden bir rekabet gücü oluşturma yerine teknolojik gelişme, iş gücünün niteliğinin artırılması, istihdam odaklı bir büyüme, sektörel ve bölgesel planlamaya dayalı bir sanayileşme gibi konuları ön plana çıkarmak doğru bir yaklaşım olacaktır. Aksi halde, sosyal sorumluluk kavramı bir reklam aracı olarak kalacak, çalışanların sorunları ise artarak devam edecektir.<sup>223</sup>

## **VIII. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE VE UYGULANAN SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ**

Günümüzde Dünya’da ve Türkiye’de çok sayıda sosyal sorumluluk projesi uygulanmaktadır. Bu başlık altında bu uygulamalara örnek olarak seçilen projeler incelenmiştir.

---

<sup>223</sup> ÇOBAN, a.g.e., s.11.

### ÖRNEK OLAY 1:

Sabancı Grubu Türkiye’de sosyal sorumluluk faaliyetlerine en fazla bütçe ayıran şirketler arasında gelmektedir. Sabancı Grubunun diğer şirketlerden en büyük farkı, yapacağı çalışmalar öncesinde araştırma yaparak hangi konulara eğilmesi gerektiğini planlıyor olmasıdır. Bu kapsamda yapılan son çalışma ise Sabancı Grubu şirketlerinden Phillip Morris tarafından hayata geçirilmiştir.

1992 yılından itibaren İzmir’in önde gelen sanayi kuruluşları arasında yer alan Phillip Morris, Sabancı’nın desteğiyle 2005 yılında İzmir ve çevresinde, toplumun büyük ölçekli şirketlerinden Kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki beklentilere yönelik bir araştırma yaptırmıştır. Araştırma sonucunda toplumun, Türkiye’nin AB’ye üyelik sürecinde büyük şirketlerden eğitim ve iletişim alanlarında destek istediği ortaya çıkmıştır<sup>224</sup>. Bu doğrultuda Phillip Morris de özellikle ekonomik olarak aktif olduğu bölgelerde AB ile ilgili sürdürülebilir bir sosyal projeyi destekleme kararı almıştır. Aynı yıl Türkiye- AB Derneği ve Ege Sanayicileri ve İş Adamları Derneği’nin (ESİAD) işbirliği ile önce İzmir’de sonra Ege Ekonomiyi Geliştirme Vakfı’nın da (EGEV) katılımıyla Ege Bölgesi’nin diğer illerinde hayata geçirilen Ege Fikir Önderleri AB Eğitim Programı’na destek sağlamıştır. 222 kişinin sertifika aldığı eğitimlerin elde ettiği başarı Ege Bölgesi’nin tüm illerine de yayılma imkânı bulmuştur.<sup>225</sup>

Phillip MorrisSa bunun yanında İnsan Kaynağı’nı Geliştirme Vakfı (İKGV) ile birlikte 2004 yılında ortak bir projeye imza atmış, insan ticaretinin kurbanı olan kadınlar için bir sığınak açılmasına destek olmuştur. Umut Çocukları Derneği ile birlikte İstanbul’da Sokak çocukları için bir sosyal rehabilitasyon merkezinin kurulmasını sağlamıştır. Çağdaş Eğitim Vakfı (ÇEV) tarafından Phillip MorrisSa ‘nın finansal desteği ile ‘Aile Destek Projesi’ başlatılmıştır. Bu proje kapsamında da aile içinde uyumlu ilişkileri teşvik etmek, aile içi şiddete dönüşebilecek sürtüşmeleri azaltmak hedeflenmektedir<sup>226</sup>.

---

<sup>224</sup> BAYIKSEL Şeyma Öncel, "Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış" , Capital Dergisi, Kasım 2007/4, s:64

<sup>225</sup> BAYIKSEL, a.g.e., s:65

<sup>226</sup> FIRAT Ebru, "Sosyal Sorumlulukta Türkiye’nin Liderleri", Capital Dergisi, Nisan 2007, s:78

### **ÖRNEK OLAY 2:**

Mercedes-Benz Türk A.Ş. ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği'nin 2004 yılında başlattığı "Her Kızımız Bir Yıldız" adlı projenin amacı, olanakları kısıtlı, ancak çalışkan ve kısa sürede meslek sahibi olmayı amaçlayan ilköğretim okulu mezunu kız öğrencileri mesleki eğitime teşvik etmektir<sup>227</sup>.

Mercedes-Benz Türk, kız çocukların eğitime katılımını artırma ve eğitimde kız-erkek eşitliğine katkı sağlama çalışmaları kapsamında öncelikle teknik meslek lisesi öğrencilerine burs vererek, burslu kızlarına staj olanakları sağlayarak ve mezuniyet sonrasında da başarılı olanları şirket ihtiyaçları doğrultusunda istihdam etmektedir.

Adana, Afyon, Aksaray, Ankara, Antalya, Aydın, Bursa, Çanakkale, Çorum, Denizli, Diyarbakır, Düzce, Edirne, Erzurum, Eskişehir, Gaziantep, Hakkari, Isparta, İçel, İskenderun, İstanbul, İzmir, İzmit, Kars, Kayseri, Konya, Mardin, Muğla, Samsun, Siirt, Sivas, Şanlıurfa, Tarsus, Tekirdağ, Trabzon ve Van olmak üzere 36 ilden öğrenciler ile yürütülen eğitim projesinde başta elektrik/elektronik, bilgisayar ve muhasebe olmak üzere birçok mesleki eğitim programı bulunmaktadır.

2004/2005 ders yılında 200 kız öğrenci ile başlayan proje, Mercedes-Benz Türk'ün yanı sıra bayiler, yan sanayi firmaları ve Mercedes-Benz Türk çalışanlarının da desteği sayesinde bugün 850 öğrenciyi kapsamaktadır. Projenin hedefi ise 1000 öğrenciye ulaşmaktır.

Her Kızımız Bir Yıldız projesi 2006 yılında Platin Dergisi'nin 'En İyi Sosyal Sorumluluk' kategorisinde 'Zirvedekiler' ödülünü, 2007 yılında ise Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD), eğitim kategorisinde 'En İyi Sosyal Sorumluluk' Altın Pusula ödülünü kazanmıştır<sup>228</sup>.

### **ÖRNEK OLAY 3:**

MNG kargo 2008 yılı itibariyle, doğal kaynakların verimli kullanılması amacıyla 'kargo poşetlerinin geri dönüşümü' adlı projeyi uygulamaya başlamıştır.'Kargo Poşetleri Kutuya Çocuklar Okula' sloganıyla başlattığı proje ile Türkiye çapında kargo sektörünün bir ayda ürettiği yaklaşık yirmi milyon adet plastik kargo poşetinin toplanması planlanmaktadır.

---

<sup>227</sup> <http://hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1488>

<sup>228</sup> <http://hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1488>

Toplumsal sorumluluk projesi olarak yaklaşık olarak bir yıldır bu proje üzerinde çalışan MNG kargo, üzerinde ‘Kargo Poşetleri Kutuya Çocuklar Okula’ sloganının yazılı olduğu geri dönüşüm kutularını kargo sirkülasyonunun yoğun olduğu toplam yirmi bin noktaya koymayı ve daha sonra lisanslı firmalarda bu poşetleri geri dönüştürmeyi ve yerine çöp torbası üretmeyi planlamaktadır. Kargo poşetlerinin geri dönüşümüyle elde edilecek olan gelir ise Milli Eğitim Bakanlığı’na belirlenen ve ihtiyaç duyulan yerleşim merkezlerinde okul yapımı için harcanacaktır. Belli bir kotanın üzerinde poşet toplayarak projeyi destekleyen bireylere ve kuruluşlara ise isimlerine fidan dikilerek teşekkür edilecektir. MNG kargo yöneticileri, proje ile her ay iki okul yaptırabilecek kadar büyük bir değer ortaya çıkabileceğini ve Çevre Bakanlığı’nın desteği ile de projeyi daha da genişletilebileceğini düşünmektedir<sup>229</sup>.

#### **ÖRNEK OLAY 4:**

Milli Eğitim Bakanlığı’nın desteklediği en büyük kampanya olan ‘Parlak Gülüşler, Parlak Gelecekler’ COLGATE, Tuvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV) ve Ağız ve Diş Sağlığı Derneği işbirliğinde yürütülmektedir. Kampanya kapsamında İstanbul, Ankara, Kırıkkale ve Şırnak illerinde toplam 1.648 ilkokulda, 355.000 ilköğretim 3. sınıf öğrencisine ağız ve diş sağlığı eğitimi verilmiştir<sup>230</sup>.

“Parlak Gülüşler, Parlak Gelecekler” projesinde, her ilden seçilen eğitici öğretmenler kendi ilçelerindeki bütün ilköğretim okullarının 3. sınıf öğretmenlerini eğitmekte ve COLGATE tarafından gönderilen eğitim malzemeleri, oyunlar, diş macunları ve çocuk diş fırçaları eğitilen öğrencilere dağıtılmaktadır.

Proje kapsamında öğrencilere izletilen çizgi filmde, diş hekimi Dr. Tavşan ve meslektaşı Dr. Parlak diş çocukları parlak gülüşlere ikna etmek için değişik yöntemler kullanılmakta ve projeyi daha da zevkli hale getirmek amaçlanmaktadır.

Uluslararası Ağız ve Diş Sağlığı Eğitim Programı ile birlikte yürütülen projenin amacı çocukların ağız ve diş sağlığı bilgisini arttırarak, diş fırçalama alışkanlığı kazandırmak ve sağlıklı bir gelecek için ağız sağlığının önemine dikkat çekmektir. Proje Çocuk sağlığı amacıyla yapılmış olan en önemli ve kapsamlı projeler arasında yer almaktadır.

---

<sup>229</sup> Olay gazetesi, 3 Eylül,2008 Çarşamba, s:2

<sup>230</sup> <http://perakende.org/haber.php?hid=1220506464>

### ÖRNEK OLAY 5:

Aile içi şiddetin hiçbir sebeple hoş görülemeyeceğine ve olağan kabul edilemeyeceğine ve şiddetin bedelini çok uzun yıllar tüm aile bireylerinin ödediği çok önemli bir toplumsal sorun olması sebebiyle bu proje hayata geçirilmiştir. Aile içi şiddet sadece Türkiye'nin değil aynı zamanda tüm dünyanın sorunudur. Bu konu ile ilgili bazı veriler şu şekildedir:

- Dünya genelinde her dört kadından ve her altı erkekten biri yaşamlarının bir döneminde aile içi şiddete uğruyor<sup>231</sup>.
- Türkiye'de her üç aileden birinde fiziksel şiddet, her iki aileden birinde ise sözlü şiddet yaşanmaktadır<sup>232</sup>.
- Aile içi şiddet eğitilmiş ya da eğitimsiz, varlıklı ya da değil toplumun her kesiminde yaşanmaktadır.
- Aile içi şiddete uğrayanların ancak % 35'i bu durumu başkalarına söylemektedir<sup>233</sup>.

Kampanyanın amacı, aile içi şiddetin başta şiddete çoğunlukla maruz kalan kadınlar ve çocuklar olmak üzere tüm aile bireyleri üzerindeki yıkıcı ve kalıcı etkilerini ortaya koymak, anlaşmazlıkları şiddete başvurmadan çözme becerileri kazandıran eğitim programları ile şiddetsiz aileler oluşmasına katkıda bulunmak, kişilere yasal haklarını anlatmak ve gönüllü destek kuruluşlarını tanıtmaktır<sup>234</sup>.

Kampanya kapsamında yapılan uygulamalardan bazıları ise şu şekildedir:

11-12 Kasım 2005 tarihinde 'Aile İçi Şiddete Son! Dünya'dan Örnekler' isimli bir konferans düzenlenmiştir. Bu konferansın amacı, Aile içi şiddet konusunda Türkiye'de önleyici ve koruyucu politikaların ve programların oluşturulması ve geliştirilmesi konusunda STK'ların özel sektörün, kamu kuruluşlarının ve siyasilere duyarlılıklarının artırılması, harekete geçmelerinin sağlanması ve bu konuda gündem oluşturulmasıdır<sup>235</sup>.

---

<sup>231</sup> Council of Europe, 2002; BMA 1998; British Home Office Research Study, 1999

<sup>232</sup> T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu [www.aile.gov.tr/tr/?Sayfa=BasiliYayinlar](http://www.aile.gov.tr/tr/?Sayfa=BasiliYayinlar) - 47k, 1995

<sup>233</sup> Crime in England and Wales, Home Office, July 2002; Home Office Research Study, 1999

<sup>234</sup> ÖZGEN Ebru, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri", Maviyağaç yayınları, İstanbul, 2006, s:214

<sup>235</sup> ÖZGEN, a.g.e., s:214

İletişim için bir kampanya filmi oluşturulmuş, TV ve sinemalarda gösterilmiştir. Basında ve TV’de kampanya ile ilgili haberler yer almıştır. CNN Türk’te yine kampanya ile ilgili programlar yapılmıştır ve web sitesi oluşturulmuştur. Bu şekilde kampanya daha çok kitleye ulaşmış ve daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır.

Sonuç olarak kampanya 2004-2005 döneminde İstanbul’da 14 ilde 7000 kişinin eğitim programlarına katılmasını sağlamıştır. Eğitimlere rehber öğretmenler, polisler, belediye görevlileri gibi konu ile yakından ilgili meslek grupları da katılmış ve halen katılmaktadır. Kampanya aynı zamanda yerel yönetimlerden de destek görmüş ve konu ile ilgili farkındalık yaratılmıştır<sup>236</sup>.

Kampanya, hem kapsamlı uygulanışı hem de aile içi şiddetle mücadele konusunda özel sektörün katkısını vurgulaması açısından BM Nüfus Fonu tarafından Dünya’da İyi Örnekler arasında gösterilmiştir<sup>237</sup>.

#### **ÖRNEK OLAY 6:**

Proje Lafarge Türkiye ve Toplum Gönüllüleri Vakfı’nın işbirliği ile hayata geçirilen, ilköğretim okulları ve liselere yönelik bir sosyal sorumluluk projesidir. Projenin amaçları:

- Seçilen okulların fiziki yetersizliklerinin öncelik sırasına göre ve bütçe dahilinde giderilerek, daha sağlıklı eğitim ortamlarının yaratılmasına olanak sağlanması,
- Bu okullardaki öğrencilere üniversiteli gönüllüler tarafından yıl boyunca ve sonrasında sürdürülebilir eğitim desteğinin verilmesi,
- Yöre halkına ve öğrencilere sosyal sorumluluk bilincinin aşılması.
- Yerel gönüllüleri de harekete geçirmek için kişi ya da kuruluşların maddi ya da materyal konusunda destek vermelerinin sağlanması,

Proje kapsamında Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ile yürüttükleri ve Darıca’da yapılan 2 okul da dahil olmak üzere Türkiye çapında 15 okulun fiziki ihtiyaçları giderilerek, eğitim desteği sağlanmıştır.<sup>238</sup>

#### **ÖRNEK OLAY 7:**

---

<sup>236</sup> <http://dosyalar.hurriyet.com.tr/aileici/aileicisiddet2.asp>

<sup>237</sup> ÖZGEN, a.g.e., s:225

<sup>238</sup> <http://www.lafarge.com.tr/wps/portal/PressRelease>

OPET, hizmet vermiş olduğu akaryakıt sektöründe, petrolün sebep olduğu gaz emisyonu ve çevre kirliliğini en aza indirmek amacıyla ‘Yeşil Yol’ projesini yürütmektedir<sup>239</sup>.

OPET bu proje ile ‘ Dünyanın çölleşmesi’ ve ‘insanlığın gelecekte kuraklaşan ortamlarda yaşama tehlikesi’ ne dikkat çekmek amacıyla uzun soluklu bir ağaçlandırma hareketi gerçekleştirmektedir. Önce istasyonlardan başlamak üzere, tüm Türkiye’de yeşili oluşturmak, çoğaltmak ve korumak projenin başlıca amacıdır. Yine proje kapsamında ağaçlandırma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bölgelerde çevre bilincini yaratmak ve geliştirmek için eğitimler yapılmaktadır. Yeşil yol projesinin tüm ayrıntıları basın ile paylaşılmakta ve bu projeyi toplu bir hareket haline getirmek amaçlanmaktadır.

Proje dahilinde bu güne kadar 346 istasyonda peyzaj çalışmaları tamamlanmış ve 284.364 adet bitki dikilmiştir<sup>240</sup>.

Tema vakfı verilerine göre Türkiye’de:

- Yeşil alan oranı %22’ye düşmüştür.
- Son 50 yılda ormanlarımız 44,3 milyon hektardan 20,7 milyon hektara düşmüştür.
- Gelişmiş ülkelerde kişi başına 20 m2 yeşil alan düşerken, biz de bir kişiye 200 kat daha az yani %0,1 m2 alan düşmektedir.
- Türkiye’de her yıl 2000 den fazla orman yangını çıkmaktadır.

Proje basında ‘yeşili kaybeden yaşamı kaybeder, ,’doğaya yatırım yapın’, ‘tüm doğal kaynaklarımıza el ve gönül birliği ile sahip çıkalım’ sloganlarıyla yer almıştır. Projenin hedef kitleleri ise öncelikle OPET müşteri ve ziyaretçileri, istasyon çevresindeki yerleşim bölgelerinde yaşayanlar, proje kapsamında ziyaret edilen okullardaki öğrenci ve öğretmenler, tüm kamuoyu ve yerel makamlardır. Gazete, dergi, TV, kurumsal internet sitesi ile tüm kamuoyunun bilgisine sunulmuştur.

Uygulama aşaması ise OPET peyzaj mühendisleri, saha ekipleri ve projenin bir paydaşı olan Tema Vakfı’nın önerdiği bir bölgede Karayolları Genel Müdürlüğü’nün

---

<sup>239</sup> ÖZGEN, a.g.e., s:242

<sup>240</sup> <http://www.opet.com.tr/Icerik.aspx?cat=1&id=50>



izniyle yürütülmektedir. Araştırmalar sonucu bölgenin iklim koşullarına göre belirlenen bitkiler Tema Vakfı'ndan temin edilmektedir. Proje OPET 'in tüm istasyonlarında uygulanmakta ve motivasyon amacıyla en başarılı istasyonların giriş öncesi 1 km. ve çıkış sonrası 500 m.deki mesafe OPET tarafından yüksek fidanlarla ağaçlandırılmaktadır. Yapılan her faaliyete basın da davet edilmekte, katılmayan basın mensuplarına projenin detaylarını içeren basın dosyaları gönderilmektedir<sup>241</sup>.

### **ÖRNEK OLAY 8:**

Türkiye'nin iletişim devlerinden Turkcell ise bu konuda Türkiye adına en büyük ve anlamlı organizasyonlarından birine imza atmaktadır. "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" adı altında yürütülen proje kapsamında Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ile birlikte Turkcell, kalkınmada öncelikli yörelerdeki 27 ilin kırsal kesiminde yaşayan kız öğrencileri okutmayı amaçlamaktadır<sup>242</sup>.

Kırsal kesimde maddi olanakların öncelikli erkek çocuklar için kullanıldığı, kız çocukların eğitimlerini sürdüremediği gerçeğinden hareket edilen proje ile kız öğrencilere eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, meslek sahibi, ufku açık "birey"ler haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece küçük yaşta evlendirilmek ve anne olmak yerine, eğitimlerini tamamlayarak liseye, hatta üniversiteye gitmeleri hedeflenmektedir.

2000 yılından bu yana devam eden Kardelenler projesi, şu ana kadar 18.400 kız öğrenciye Turkcell bursu verilmesini sağlamıştır. Bu öğrencilerden 7.380'i liseden mezun olmuş, 1400'ü üniversiteyi kazanmış ve 170'i de üniversiteden mezun olmuştur<sup>243</sup>.

2002/2003 yıllarında projenin ikinci aşaması hayata geçirilmiş ve üniversiteyi kazanan öğrencilere de burs vermeye başlanmıştır.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde projenin geliştirilmesi, daha geniş kitlelere yayılması ve sürdürülebilir olması oldukça önemlidir. Turkcell Kardelenler projesi ile yıldan yıla okuma imkânı verdiği kız öğrenci sayısını arttırmış, hem de Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ve İstanbul TED Koleji gibi kuruluşları da projeye dahil ederek projenin daha

---

<sup>241</sup> ÖZGEN, a.g.e., s:249

<sup>242</sup> www.turkcell.com.tr

<sup>243</sup> YENİGÜN Nalan,"Sosyal Sorumluluk Kimin Sorumluluğu",Travel Zone Dergisi, İstanbul, 2008, Sayı:4, s:10

kapsamlı hale gelmesine olanak tanımıştır. Ayrıca Turkcell proje ile ilgili oluşturmuş olduğu tanıtım filmi ile kamuoyunun da dikkatini çekmeyi başarmıştır. Kardelenler projesine katkıda bulunmak isteyenler, ilgili internet adresinden çocukların eğitimi sırasında onlara destek olmak amacıyla kurulan ‘Yönderlik’ programına katılabilmektedirler. Bu da projeye destek vermeyi ve katılımı kolaylaştırmaktadır<sup>244</sup>.

### **ÖRNEK OLAY 9:**

Garanti Bankası’nın 2007 yılında çıkarmış olduğu Türkiye’nin ilk ve tek tasarımıyla sosyal sorumluluğu birleştiren kredi kartı &Club Luca Luca Card, müşterilerine harcama yaparken sivil toplum kuruluşlarına da yardım yapma imkânı tanımaktadır. Kart sahiplerinin yapmak istedikleri bağış tutarı her ay hesap özetlerine yansıtılmakta ve çocukların gelişimini sağlayan dört proje arasında eşit olarak bölünmektedir<sup>245</sup>.

Bu dört proje ise:

- Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ‘nin (ÇYDD) Anadolu’da Bir Kızım Var, Öğretmen Olacak’ projesi kapsamında her yıl belli sayıda çocuğa tüm okul hayatı boyunca devam edecek miktarda burs olanağı sağlanmaktadır.
- Türkiye Engelliler Spor Yardım ve Eğitim Vakfı ‘nın (TESYEV) maddi olanakları olmayan tekerlekli sandalye bağımlısı engelli çocukların vücut ölçülerine göre yapılacak özel tekerlekli sandalye ihtiyacının karşılanması desteklenmektedir.
- Aile ve Çocuk Eğitim Vakfı ‘nın (AÇEV) anne ve babanın çocuğun eğitimine etkin katılımını sağlamayı, aile ilişkilerini güçlendirmeyi ve aile içinde çocuğa karşı olumsuz tutumları ortadan kaldırmayı amaçlayan ‘Aile Eğitimleri’ projesine kaynak sağlanmaktadır.
- TOHUM Türkiye Otizm Erken Tanı ve Eğitim Vakfı’nın ‘Her Çocuk İçin Eğitim’ kampanyasına destek veriliyor. Proje ile otizmli çocuklara özel eğitim, duyu bütünleme terapisi ve konuşma terapisi dersleri verilmektedir.

---

<sup>244</sup> www.turkcell.kardelenler.com.tr.

<sup>245</sup> YENİGÜN, a.g.e., s:9

&Club Luca Luca Card kullanıcıları her ay 30 YTL ile 300 YTL arasında belirledikleri tutarda bağış yapma fırsatı bulabilmektedirler.

Garanti Bankası bunun yanında ‘Denizyıldızları’ projesi ile de 1998 yılından beri eğitime destek vermektedir. Kocaeli’ndeki Denizyıldızları Eğitim Kurumları, İlköğretim Okulu, Anadolu Teknik Lisesi, Anadolu Meslek Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik Lise olarak oldukça kapsamlı bir şekilde 55.000 m2 ‘lik bir alanda hizmet vermektedir. Çağdaş, laik ve demokratik cumhuriyeti savunan bilimi esas alan, dünyayı gözlemleyen, çevreye duyarlı, donanımlı, öğrenmeyi ve bilgiye ulaşmayı bilen ve tamamen gönüllük esasına dayanan bu projeye destek olmak isteyenler [www.denizyildizlari.k12.com](http://www.denizyildizlari.k12.com) sitesinden bilgi edinebilmekte ve projeye katılım sağlayabilmektedirler. Bu şekilde proje katkı sağlamak da daha kolay hale getirilmiştir.

#### **ÖRNEK OLAY 10:**

Milliyet gazetesi ile ÇYDD’nin düzenlediği çalışmada, ilköğretim çağındaki 195 bin kız çocuğunun hiç okula kaydının yapılamadığı, ortaöğretim çağındaki 500 bin kız çocuğunun da eğitime devam edemediği açıklanmıştır.<sup>246</sup>

Milliyet gazetesinin üç yıl önce, “Okumayan kız çocuğu kalmasın” hedefiyle başlattığı “Baba Beni Okula Gönder” (BBOG) kampanyası kapsamında bugüne kadar kampanyayla 7 bin kız öğrenciye burs sağlanmış, 25 yurdun yapımı tamamlanmıştır. Bunlardan 22’si açılmış, 6’sı köy okulu olmak üzere 7 okul yaptırılmıştır. Şu anda Muş’ta 2 okulun yapımı sürmektedir. Avrupa Birliği (AB) ile birtakım çalışmalar yapılmış, AB Parlamentosu’nda TÜSİAD Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ’ın bir sunumu olmuştur. AB Parlamentosu da projeyi bilmekte ve destekte bulunmaktadır. Proje kapsamında Kamil Koç Otobüsleri yurtlara eğitim gereçleri bağışlamıştır. Kampanya boyunca toplam 25 milyon YTL katkı sağlanmıştır. Proje bu yıl burs verilen kız öğrenci sayısını 10 bine çıkarmayı hedeflemektedir. Eğitim kapsamında kız çocuklarının eğitimleri sürdürülürken aynı zamanda sosyal yaşantılarına da katkılar sağlanmaktadır. Kampanya 2006 yılında en başarılı sosyal sorumluluk projesi seçilmiştir<sup>247</sup>.

#### **ÖRNEK OLAY 11:**

---

<sup>246</sup> <http://www.bababeniokulagonder.org/index2.html>

<sup>247</sup> FIRAT, a.g.e., s:70

Sokakta ilk adımlar projesi Renault'un Milli Eğitim Bakanlığı'nın desteğiyle 2002 yılından beri sürdürdüğü bir projedir. Renault'un geliştirdiği ve bu yıl altı yaşına giren, Total'in de son üç yıldır katkıda bulunduğu Sokakta İlk Adımlar yol güvenliği eğitim projesinin 2008 yılında toplam 25 ilde uygulanması planlanmaktadır.

Renault'un Milli Eğitim Bakanlığı'nın onayıyla ve çocukları erken yaşlarda yol güvenliği bilinciyle tanıştırma amacıyla 2002-2003 Eğitim Öğretim Yılı'nda başlattığı, Total'in de destek verdiği Sokakta İlk Adımlar yol güvenliği eğitim projesine bu yıl yedi yeni il daha katılmaktadır. Proje kapsamında 2007-2008 Eğitim Öğretim Yılı sonunda 270 bin öğrencinin yollarda daha güvenli davranış alışkanlıkları kazanmış olacak.

İlk yıl dört ilde başlayan proje, geçen eğitim öğretim yılının sonunda 18 ilde uygulanmıştır. Bu iller; Adana, Ankara, Antalya, Balıkesir, Bursa, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Kocaeli, Samsun ve Van'dır. Bu yıl ise Konya, Malatya, Mersin, Muğla, Rize, Sakarya ve Trabzon da projeye dahil edilecektir<sup>248</sup>.

Proje kapsamında ise:

- Renault her ilde dönem başında öğretmenlere özel konferanslar düzenliyor ve bilinçlendiriyor.
- Yeni proje kapsamında öğrenci ve öğretmenlere özel hazırlanmış eğitim setleri armağan ediliyor. Bu setlerde el kitabı, eğitim CD si, trafik ve yol işaretleri afişi ile öğrencilerin motivasyonunu arttırmak amacıyla bir öğrenci diploması veriliyor.

#### **ÖRNEK OLAY 12:**

Proje'nin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile ilköğretim müfredatında kısıtlı kapsamda yer alan kişisel hijyen ve tuvalet temizliği konusunda ilköğretim okulu öğrencilerini bilinçlendirmek ve sağlıklı bir yaşam için gerekli hijyen alışkanlıklarını kazandırmaktır.

---

<sup>248</sup> <http://www.renault.com.tr/news/newsdetail.asp?newsID=139&navigationID=0>

Bu amaçla verilen genel hijyen eğitimi ile birlikte öğrenciler kişisel tuvalet temizliği ile ilgili hijyenik bilgiler öğrenerek dışkı kaynaklı hastalıklara karşı da korunma yöntemleri anlatılmaktadır.

‘Solo İlköğretim Okulları Kişisel Hijyen Projesi’ Ekim 2002 ‘den beri yani 5,5 yıldır devam etmektedir. Projenin hedefi 2010 yılına kadar 8,5 yılda altı milyon öğrenciye ulaşarak, Türkiye’deki en kapsamlı ve uzun soluklu eğitim projesi olmaktır.

2002’de başlatılan proje, ulaşılan okul sayısı ( 3.841) , ulaşılan öğrenci sayısı (3,15 milyon) , 110 haber ve 33 milyon kişilik erişim ile Türkiye’deki en kapsamlı projedir<sup>249</sup>.

Uluslararası Özel Sektör Ödülleri (World Business Awards); tüm dünyada özel sektör tarafından yürütülen ve Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konan Binyıl Kalkınma Hedefleri’ne ulaşılmasına en çok katkıda bulunan projelere verilmektedir. Proje 2006 yılında bu ödüle layık görülmüştür<sup>250</sup>.

Proje kapsamında 3. 4. ve 5. Sınıf ilköğretim öğrencileri ağırlıklı olmak üzere tüm ilköğretim öğrencilerine 15’er dakikalık birebir eğitimler verilmiştir. Eğitimin içeriği genel hijyen eğitimi, el hijyeni, kişisel tuvalet temizliğidir. Proje ayrıca bilinirliğinin artması ve daha fazla alana yayılma imkânı bulması için basın bültenleri, yazılı basında özel haberler, görsel basında kurum sözcüsü ile özel röportajlar ve internet duyuruları ile desteklenmiştir.

### **ÖRNEK OLAY 13:**

Danone Milli Eğitim Bakanlığı ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile birlikte eğitim eşitliği sağlamak amacıyla öncelikle ihtiyacı olan ve yoksul bölgelere yönelerek ‘Gülümseyen Gelecek Anaokulları’ projesini hayata geçirmiştir. Projenin amacı eğitim kalitesini arttırmak, eğitimde fırsat eşitliği yaratmak, toplumun geleceğine ve çocuklara yatırım yapmaktır.

Projenin uygulanması ise şu şekildedir:

- Öncelikle ÇYDD aracılığı ile ihtiyacı olan bölgelerde anasınıfı açılacak ilköğretim okulları, ihtiyaç sırasına göre belirlenmekte,

---

<sup>249</sup> ÖZGEN, a.g.e., s: 179

<sup>250</sup> ÖZGEN, a.g.e., s: 179

- MEB açılacak anasınıfı için öğretmen atamasını yapmakta ve belirlenen sınıflar Danone tarafından hazırlanmaktadır. Sınıflar çeşitli eğitim araç gereçleriyle donatılmakta, mobilyalarla döşenmektedir. Ayrıca her anasınıfına bir oyun parkı yaptırılmaktadır. Bir ilköğretim okulunda birden fazla anasınıfı yaptırıldı ise okul içine kapalı oyun alanı yapılmaktadır<sup>251</sup>.

Proje verilerine göre:

- Eylül 2004 yılında 21 anasınıfı öğrenciler ile buluşmuştur, anasınıfı açılan iller Ankara, Elazığ, İstanbul, Van, Kırklareli, Mardin ve Sivas'tır.
- Şubat 2005'te anasınıfı sayısı 100'e çıkarılmış, 26 ilde 5.000 anaokulu öğrencisi okula gitme imkânı bulmuştur.
- Eylül 2005 tarihinde ülkemizin 81 ilinde 250 anasınıfı ile 12.500 çocuğumuz anaokuluna gitme imkânı bulmuştur<sup>252</sup>.

Danone projeye maddi kaynak sağlamak amacıyla sattığı ürünlerden elde ettiği cironun bir kısmını bu kampanyaya bağışlamakta ve anasınıfı yapımı için kampanyaya fon sağlamaktadır. Şubat 2005 tarihinde şirket çalışanları da projeye maddi katkı sağlamak istemiş ve bir anaokulunun daha açılmasını sağlamışlardır. Bunun dışında iş ortakları da projeye katılım sağlamak istemiş , Kipa 5 anaokulu yapımını, tedarikçilerden Huhtamaki Ambalaj da 3 anaokulunun yapımını üstlenmiştir. Bu şekilde proje genişleyerek daha verimli hale gelmiştir.

#### **ÖRNEK OLAY 14:**

Dünya'nın en büyük perakende zinciri Wal-Mart hazırladığı sosyal sorumluluk planı ile enerji, ticaret ve sağlık harcamaları konusunda liderliği hedeflemektedir.

Wal-Mart sosyal girişim paketiyle, müşterilerini enerji tüketimi az olan malları almaya teşvik etmeyi ve diğer ABD perakende mağazalarıyla da sosyal standartlar ve çevre standartları konusunda beraber çalışmayı planlamıştır. Ayrıca Wal-Mart ABD

---

<sup>251</sup> ÖZGEN, a.g.e., s:201

<sup>252</sup> ÖZGEN, a.g.e., s:203

şirketlerinin iş yaptığı yabancı şirketleri de çevre konusunda duyarlı olmaya zorlamaktadır<sup>253</sup>.

Proje bünyesinde özellikle bilgisayar, mikrodalga, fırın, su ısıtıcıları gibi örnek ürün modellerinin piyasaya sunulması beklenmektedir.

Projenin daha sağlam bir alt yapıya oturması için Perakende Şirketleri Uluslar arası Komitesi ile birlikte ABD şirketlerinin iş yaptığı yabancı firmaların da denetlenmesi öngörülmektedir. Wal-Mart'ın en büyük tedarikçisi olan Çin firmaları ise bu denetlemenin ilk hedefidir. Yetkililer, Çin Hükümeti ve yerel sivil toplum örgütleri bu konu üzerinde çalışacaklarını da plan çerçevesinde kamuoyuna duyurmuştur.

Wal-Mart ayrıca 2005 yılında kurmuş olduğu ilk ekolojik mağazasıyla da ilgi çekmiştir. Rüzgâr türbinin mağazanın elektriğinin yüzde 5'ini sağladığı sistemde, yağmur suları da kullanılabilir hale getirilebilmektedir. Şirket ayrıca plastik poşet yerine kâğıt torbaları kullanmaya başlayarak projeyi bir adım ileri götürmeyi hedeflemektedir.

Wal-Mart'ın çevre adına başlattığı bu proje tüm dünyaya fayda getirecekken bir başka yönden Türkiye adına da önemli bir fırsatı beraberinde sunmaktadır. Örneğin Türkiye organik pamuğun %65 ini üretmektedir. Dünya'da çok iyi pamuğun yetiştiği belli alanlar bulunmaktadır, California ve Teksas'ta belli bir bölgede, Mısır'da Nil Nehri'nin kıyısında yine çok küçük bir alanda yetişmektedir. Ayrıca daha önce tarım yapılmamış arazilerde organik ziraata geçmek üç yıl sürerken Türkiye'de bu süre 18 aydır. (perakende.org) Türkiye Wal-Mart gibi bir perakende devinin bu sosyal sorumluluk projesini avantaja dönüştürebilecek bir ülkedir. Bu konuda rekabette Türkiye'nin birinci sıraya oturmasının yanı sıra Türk halkına ve çevreye de olumlu etkiler yapacak, çünkü çevre ve işçi hakları konusunda da uyulması gereken standartlar getirecektir.

#### **ÖRNEK OLAY 15:**

Kuşam tekstil Wenice Kids markasıyla Türkiye'de ilk defa görme özürllüer için özel etiketler yapmış ve bu kişilerin bu etiketlere dokunarak ürünün rengi ya da bedenini anlamasını sağlamışlardır. Ayrıca firma yine ilk defa engelli çocuklar için de bir koleksiyon hazırlamış ve yandan yana ve boydan boya açılan pantolonlar ve t-

---

<sup>253</sup> <http://perakende.org/haber.php?hid=1201595583>, 29 Ocak 2008

shirtler oluşturmuştur. Firma ayrıca küresel ısınma laboratuvarı kurmuş ve bu kapsamda yaptıkları çalışmalarla kirlendiğinde daha az suyla yıkanabilecek ve daha az enerji ile ütülenebilecek ürünler üretmeyi planlamaktadır.

Türkiye’de ve Ukrayna’da başlattıkları bir başka kampanya ise dört etiket kampanyasıdır. Bu kampanya ile müşteriler, Türkiye’de kırmızı etiketli bir ürün aldıklarında Kızılay’a, Ukrayna da ise Kızılhaç’a bağışta bulunmuş olmaktadırlar. Mavi etiketli ürünlerle Türkiye’de Çocuk Esirgeme Kurumu’na, Ukrayna’da ise Çernobil’den etkilenecek çocuklara, yeşil etiketle küresel ısınma ve çevreye, beyaz etiketle ise engelli çocuklara bağış olarak katkı sağlamaktadırlar<sup>254</sup>.

#### **ÖRNEK OLAY 16:**

Ülkemizde kitap okuma alışkanlığının yaygın olmaması ve bunun yanında çoğu köy okullarının kitap sağlayamaması TNT ekspres’in sosyal sorumluluk faaliyetini bu alanda sürdürmesine sebep olmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın hazırlamış olduğu bir rapora göre Japonlar yılda 25, İsveçliler 10, Fransızlar ise 7’şer kitap okumaktadırlar. Türkiye’de ise bir yılda 6 kişiye bir kitap düşmektedir. Yine bir Norveç ’li kitaba yılda 137 dolar, Alman 122 dolar, Belçika ’lı 100 dolar harcarken, Türkiye’de yaşayan bir kişi yılda 45 Cent para ayırmaktadır<sup>255</sup>.

TNT Ekspres okul kütüphanelerindeki kitap sayısını, niteliğini ve çeşidini arttırmak için yılda 300 bin Euro bütçe ayırarak sekiz yıldır kitap toplama kampanyasını sürdürmektedir. Bu kampanya ile 1500 okula üç milyona yakın kitap ulaştırılmıştır<sup>256</sup>.

Kampanya kapsamında TNT Ekspres Türkiye kuryeleri, 444 0 868 no.lu telefonu arayarak kitap bağışlamak isteyenlerin kitaplarını herhangi bir ücret ödmeden kapılarından almakta, böylece kampanyaya katılımı daha da kolay hale getirmeyi amaçlamaktadırlar. Kampanyaya katılım, erişim olanağı sınırlı olan çocuk ve gençlere kitap göndermek için gönüllü olanlar dışında kampanyaya katılım amacıyla kitap satın alan kişiler ya da Robert Koleji gibi seçkin kurumlar tarafından sağlanmaktadır. TNT’ nin Hollanda ve İngiltere gibi merkezleri de kampanyanın yurtdışı ayağını

---

<sup>254</sup> ERDOĞAN Ebru, “Wenice Kız Yeni Sosyal Sorumluluk Projesine Başladı”, Sabah Gazetesi, 05.08.2007, s:6

<sup>255</sup> MESUTOĞLU Neşe, “Yoksul Okullar Kitapla Donandı” Sabah Gazetesi, 14.09.2008, s:2

<sup>256</sup> MESUTOĞLU, a.g.e., s:2



oluşturmaktadır. 2007 yılında altı ülkeden yaklaşık bir ton ağırlığında kitap gönderilmiştir.

TNT Ekspres Türkiye'nin ihtiyacı olan çocuklarımızın eğitimine katkıda bulunmak, geleceğine ışık tutmak ve bilgi dünyasına küçük birer pencere açmak için Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Zeytinburnu Şubesi ile birlikte düzenlediği geleneksel kitap toplama kampanyasında 8 yılda içinde 1439 okula yaklaşık 2 milyon 700 bin kitap bağışlamış ve yüz binlerce öğrenciye umut ışığı olmuştur. Sahip olduğu güçlü ve geniş ulaştırma ağını ihtiyacı olan çocukların hizmetine sunan TNT Ekspres, böylece Türkiye'nin en ücra köylerinde ve çok zor şartlarda eğitimlerini sürdürmeye çalışan öğrencilere mutlu bir gelecek umudu da taşımaktadır<sup>257</sup>.

Firma verilerine göre kampanya sonuçları şu şekildedir:

- Bağış yapan kişi ve kurum sayısı 18 bin 115
- Toplanan kitap sayısı 2 milyon 700 bin
- TNT Ekspres gönüllüleri 337 kişi
- Kitap götürülen okul sayısı 1439
- Okul başına kitap sayısı ise 1876

TNT Ekspres, 'Kitap Toplama Kampanyası' bu yıl da Mart ayının son haftasında kutlanan kütüphaneler haftasında 9. Kez başlatmaktadır.

#### **ÖRNEK OLAY 17:**

Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında çalışan öğretmenler diğer ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere kıyasla daha farklı ve fazla sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu okullardaki öğrencilerin küçük yaştan itibaren aile ortamından uzakta okumaları ve ailelerin maddi olanaklarının kısıtlı olması, Yatılı İlköğretim Bölge Okulu öğretmenlerine çok çeşitli roller ve görevler yüklemektedir. Bu nedenle Arçelik A.Ş. Eğitimde Gönül Birliği programı içinde büyük önem taşıyan Öğretmene Destek ve Eğitim projesi düzenlemektedir.

Proje, programa destek veren öğretim üyeleri, Anne Çocuk ve Eğitim Vakfı(AÇEV), ile Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) ortak çalışmasıyla hayata

---

<sup>257</sup> [http://www.tnt.com/country/tr\\_tr/about/haberler/ariv/tnt\\_ekspres\\_tuerkiye11.html](http://www.tnt.com/country/tr_tr/about/haberler/ariv/tnt_ekspres_tuerkiye11.html)

geçirilen ve iki bölümden oluşan kitlesel ve mesleki eğitim seminerlerini kapsamaktadır.

Sekiz yıl sürecek program kapsamında;

- 60 ilde
- 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okuluna
- 200.000 çocuğa
- 6.000 öğretmene ulaşılarak Türkiye'nin gelişmişlik düzeyinin artması için örnek bir eğitim dünyasının yaratılmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Projenin ilkeleri,

- Toplumun her kesimine eşit şekilde dokunabilen,
- Konu ile ilgili dernek ve vakıfların gelişimini destekleyen, onlara eşit mesafede,
- Gelişmeye ve değişmeye açık, kolay anlaşılabilir,
- Topluma katma değer yaratan, yol gösteren ve dikkat çeken,
- Örnek alınan, Gönüllülük konusunda katılım sağlayan ve destek verilen,
- Uluslararası kabul gören

Bir sosyal sorumluluk programı olmasıdır.

Projenin amacı; Türkiye'nin yoksul ailelerinden gelen yatılı ilköğretim öğrencilerinin eğitim ve gelişim standartlarını yükseltmek ve örnek bireyler olarak topluma katılmalarına destek olmaktır. Program ile Türkiye'nin gelişmişlik düzeyinin artması için gerekli çağdaş bir eğitim dünyasının yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

Bunun yanı sıra,

- İlgili, şefkat ve maddi olanakları kısıtlı çocuklara; çağdaş normlara uygun, fırsat eşitliği sağlayan projelerle, eğitim desteği sunmak ve eğitim kalitesi yüksek gençlerin yetişmesi ve Türkiye'nin gelişmişlik düzeyinin artması için bir eğitim modeli yaratılmasına katkı sağlamak, yerel yönetimlerle birlikte çalışarak iyi bir örnek oluşturmak ve fikir önderliği yapmak,
- Sekiz yıllık programın sonunda; ülkemizin dört bir yanındaki 300 Yatılı İlköğretim Bölge Okulundaki eğitim gelişerek, çağdaş düzeye ulaşacak,

bu okullarda eğitim gören 200.000 öğrencinin Türkiye'nin modern, kendisine güvenli yeni nesli olarak hayata hazırlanmış olmasına katkıda bulunmak,

- Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve ihtiyaçları konusunda farkındalık ve duyarlılık yaratılarak gelişimleri için kamuoyu oluşturmak,
- Okul yönetiminde ve öğretmenlerde eğitim rolleri açısından yeniden yapılanma sürecine destek vermek,
- Uluslararası kuruluşlarla uyum sağlayan bir proje oluşturmak, temel hedefler arasındadır<sup>258</sup>.

### **ÖRNEK OLAY 18:**

Starbucks, içinde yaşadığı topluma karşı sorumluluğunu her ülkede başlattığı farklı sosyal sorumluluk faaliyetleriyle sürdürmektedir. Starbucks'ın tüm dünyada sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal fayda yaratmayı amaçladığı alanlar arasında, kahve üretim alanlarının, kahve üreticilerinin desteklenmesi, çevre bilinci, doğal kaynakların verimli kullanımı, eğitim, sağlık, spor gibi alanlarda kamu yararına yapılan projeler yer almaktadır.

Organik gölgede yetişmiş kahve alımlarında adil ticaret ilkesini benimseyerek, kahve üretiminin, sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaya özen göstermektedir. Kahve üreten topluluklardaki ailelerin refah düzeyini yükseltmek içinse okul, sağlık ocağı ve kahve tesisi inşaatı gibi uzun vadeli yatırımlar yapmaktadır<sup>259</sup>.

Starbucks Kosta Rica'nın kırsal kesimlerindeki 382 okulda eğitim gören 30 binden fazla öğrenciye kitap ve eğitim masraflarının karşılanacağı iki yıllık bir projeye 400 bin dolar katkıda bulunmuştur. Panama'da bir meslek lisesinde çok yoksul ailelerden gelen 130 çocuğun eğitim masraflarını karşılamaktadır.

Tüm bu faaliyetleri yerine getirirken Starbucks gençlerin eğitimi, çay-kahve üreticileri ve çevre için 14,6 milyon dolar harcamış ve Starbucks çalışanları çeşitli

---

<sup>258</sup> <http://www.egitimdegonulbirliigi.org/egb.php>

<sup>259</sup> AYDEDE Ceyda, "Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Mediacat yayınları, İstanbul, 2007, s:112

projeler için tam 214 bin saat çalışmışlardır. Firma gönüllüleri saat başına 10 dolar ile ödüllendirmiştir<sup>260</sup>.

Bunların yanı sıra çevre konusunda da aynı duyarlılığı gösteren firma, çalıştığı tüm şirketlerin ham kahve gönderdikleri kenevir çuvalların da geri dönüşümünü sağlamak ve mobilya dolgusu vb. gibi amaçlarla kullanılmak üzere üreticiye aktarmaktadır.

Türkiye'de 19 Nisan 2003'ten beri faaliyet gösteren Starbucks Coffee eğitim alanında yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri ile toplumsal fayda yaratmaya odaklanmıştır. Bu amaçla hayata geçirilen Starbucks Coffee Kardeş Okullar projesi, Aralık 2003'te başlamış olup halen Starbucks Coffee'nin bulunduğu tüm illerdeki kardeş okullara yönelik çalışmalarla devam etmektedir.

Projenin amacı; ilköğretim öğrencilerinin daha iyi koşullarda öğrenim görebilmeleri, bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak ve okullarımızın güzelleştirilmesidir. Kardeş Okullar Projesi Starbucks Coffee Türkiye koordinasyonu, Starbucks Coffee çalışanlarının ve müşterilerinin gönüllü desteğiyle gerçekleştirilmektedir. Her Starbucks Coffee mağazasının kardeş okul seçimi için ilgili İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmaktadır. İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'nin yönlendirmeleri ile çalışma kistaslarına en uygun okul belirlenmekte, Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından onaylanan okulların araç-gereç vb. ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmaktadır. Öğrencilerin fiziksel ve zihinsel gelişimine destek olacak yarışmalar ve çeşitli etkinlikler "Kardeş Okullar" projesi kapsamında yürütülen çalışmalardır<sup>261</sup>.

Starbucks Coffee'nin Türkiye'deki kardeş okullarında okuyan toplam öğrenci sayısı 30.000'i bulmaktadır. Kahve tutkunu müşterilerimiz ile bulduğumuz noktalar arttıkça, Kardeş Okulların sayısı, dolayısıyla ulaşılan öğrenci sayısı da gün geçtikçe artacak firma ile birlikte büyüyecektir.

Mağazalarda görev alan "Sosyal Sorumluluk Uzmanları", Kardeş Okullar ile sürekli iletişimi sağlamaktadır. Bu sayede, Kardeş Okulların ihtiyaçlarını yakından takip

---

<sup>260</sup> AYDEDE, a.g.e., s:113

<sup>261</sup> [http://www.starbucks.com.tr/SosyalSorumluluk\\_1.asp](http://www.starbucks.com.tr/SosyalSorumluluk_1.asp)

edilmekte, destek vermek isteyen çalışanlar ve müşteriler bilgilendirebilmekte, maddi ve manevi gönüllü katılımlar sağlanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DEN ÇOK DEPARTMANLI BİR MAĞAZADA ÖRNEK İNCELEME

#### I. BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş.

Çarşı Büyük Mağazacılık A.Ş., Türkiye’de gıda dışı perakende sektörünün önde gelen gruplarından Boyner Holding’in bir üyesi olarak 1981 yılında Bakırköy Mağazası'yla hizmete başlamıştır. Ardından Ankara Kızılay'da ve İstanbul Sultanhamam'da iki mağaza ile büyümeye devam etmiştir.

1985 yılında Çarşı Mağazaları, Türk Perakendecilik Sektörü'nde hizmet verdiği müşteri kitlesini büyük mağazacılık anlayışına uygun yeniliklerle karşılamaya başlamıştır. Çarşı'nın bahsedilen dönemdeki hizmet anlayışı, müşterilerin isteklerini karşılamının dışında müşteri lehine ek değer yaratmak olarak tanımlanmaktadır. Müşteri mutluluğunu hedef alan bu anlayış, 1989 yılında Türk perakendecilik sektöründe bir devrim niteliği taşıyan Çarşı Kredi kartının doğmasına olanak tanımıştır. 1990 yılı büyük mağazacılığın evrensel üretim ve pazarlama ilkeleriyle yürüyen öncü ve yenilikçi mağazalar zincirinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. 1991 yılında 7000 metrekarelik alanda faaliyet göstermeye başlayan Maslak Mağazası, kadın, erkek, çocuk, ayakkabı&aksesuar, genç giyim- aktif spor, kozmetik departmanları ile mağazacılık sektörüne yepyeni bir anlayış getirmiştir. Maslak mağazasını, alışveriş merkezleri içinde ilk ana mağaza olan Çarşı Capitol izlemiştir. 1993 yılında açılan Çarşı Capitol Mağazası, alışveriş merkezi içinde de departmanlı mağazanın başarılı olabileceğini göstermiştir. Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. bu gelişmelerin ardından bir büyük adım daha atmıştır, bu da başarıyla sonuçlanan halka açılma programı olmuştur.

1998 yılı Boyner Mağazacılık için yeni bir büyüme hamlesine sahne olmuştur. Bir yıl içinde Çarşı İçerenköy, Carrefour, Çarşı Beylikdüzü, Çarşı Adana, Çarşı Şaşkınbakkal, Kavaklıdere ve Metrocity mağazaları açılmıştır. Bu büyük adım, Çarşı mağazacılık anlayışını müşterinin bulunduğu her noktaya taşıyan yeni bir yaklaşımı hayata geçirmiştir. 2002 yılında Ankara Kavaklıdere mağazası, Profilo ve Nautilus Alışveriş Merkezleri'nde yeni mağazalar açılırken, 2003 yılında ise Metrocity Alışveriş Merkezinde yeni bir mağaza açılmıştır.

2003 yılında bayilik sistemi ile büyümeye başlayan Çarşı Büyük Mağazacılık Diyarbakır, Trabzon, Mersin, Denizli ve Konya’da ilk bayiilerini açmıştır.

Çarşı'nın 1981'de Bakırköy'de başlayan ve bugün Türkiye'nin 20 ilinde 51 mağaza ile süren yolculuğu, Boyner adıyla devam etmektedir. Şekilde, Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş. mağazalarının sayıları ve toplam satış alanları belirtilmektedir.

#### Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.’nin Toplam Satış Alanları

MAĞAZALAR	YIL SONU M2	YIL SONU M2
	2007	2008
BOYNER TOPLAM	63.507	71.212
BOYNER BAYI TOPLAM	12.527	14.794
<b>BOYNER TOPLAM</b>	<b>76.034</b>	<b>86.006</b>
OUTLET TOPLAM	4.290	5.972
OUTLET-BAYI TOPLAM	2.465	2.465
<b>OUTLET TOPLAM</b>	<b>6.755</b>	<b>8.437</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>82.789</b>	<b>94.443</b>

Kaynak: <http://www.boyner-holding.com.tr/> Erişim Tarihi: 09.04.2009

#### Boyner Mağazacılık A.Ş.’nin Toplam Mağaza Sayısı

MAĞAZALAR	YIL SONU	YIL SONU
	2007	2008
BOYNER TOPLAM	22	26
BOYNER BAYI TOPLAM	12	16
<b>BOYNER TOPLAM</b>	<b>34</b>	<b>42</b>
OUTLET TOPLAM	4	8
OUTLET-BAYI TOPLAM	5	5
<b>OUTLET TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>43</b>	<b>55</b>

Kaynak: <http://www.boyner-holding.com.tr/> Erişim Tarihi: 09.04.2009

## **A.Müşteri ve Tedarikçiler**

Boyner Büyük Mağazacılığın genel felsefesi olan müşteri memnuniyeti konusunda geliştirdiği bazı programlar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise Boyner Anahtar Sadakat Programı'dır. Boyner Anahtar Sadakat Programı aracılığıyla, müşterilerden izin alınarak bilgileri toplanmakta, Boyner bilgi sistemleri veri tabanında depolanmaktadır. Müşteriler bu kişisel bilgiler ve alışveriş alışkanlıkları ışığında farklı segmentlerde değerlendirilip, kendilerine özel teklifler, kampanyalar ve fırsatlar geliştirmekte ve müşteriler haberdar edilmektedir.

Aynı zamanda Boyner mağazaları genelinde uygulanan etkinlik, ürün iletişimleri ve doğrudan gelişim aksiyonları, müşteri verileri üzerinde yapılan analizler ile uygun hedef kitlelere farklı iletişim kanalları ile gerçekleştirilmektedir.

İkinci önem verilen nokta ise, tüketici kanunlarıdır. Tüm Boyner Mağazaları'nda yürürlükte olan prosedürler Tüketici Kanunları ve Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti ilkesi doğrultusunda uygulanmaktadır. Tüketici haklarını korumak ve Koşulsuz Müşteri Memnuniyetini Boyner Mağazaları'nda en iyi şekilde uygulayabilmek adına mağazalarda müşteri ilişkileri yöneticileri görev yapmaktadır. Müşterilerden gelen her türlü öneri, yorum dikkate alınmakta, konu içeriğine göre sınıflandırılmakta ve çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Şikayetler yazılı olarak, internet ya da telefon aracılığı ile şirkete ulaştırılmaktadır. Her türlü yazılı şikayete mutlaka yazılı olarak dönüş yapılmaktadır.

Boyner elektronik iş ortaklığı sistemi ile üye olan tüm tedarikçilerin, kendi ürünleri ile ilgili giriş, çıkış, satış, stok bilgilerini, ürün, lokasyon, zaman boyutlarında gün içi satışlar dahil yönetebilmelerini sağlayan B2B ( Business To Business) sistemi hizmete sunulmuştur. Sisteme üye tedarikçiler kendi şifreleri ile <http://ortak.boyner.com.tr> adresine ulaşarak B2B sistemini kullanabilmektedirler. Sistem özellikle Vendor Menaged Inventory (VMI) desteklemek amacı ile tasarlanmış olup, güvenli bir altyapı ve esnek bir arayüz ile kullanıcıların kendi istedikleri birçok raporu tanımlamalarına olanak sağlamaktadır. Bu uygulamalar çerçevesinde müşteri ve tedarikçilerin ticari sır kapsamındaki bilgilerinin gizliliğine özen gösterilmektedir.



## B. Çalışma İlkeleri

Müşteri memnuniyeti konusunda mükemmellik sağlamayı misyon edinen Boyner'in çalışma ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Boyner, çevre, doğa, insan gibi evrensel değerlere saygılı olmaya özen gösteren bir gruptur.
- Grup şirketlerinin yanı sıra, sosyal paydaşları olarak kabul ettiği iş ortakları, çalışanları ve müşterilerini geliştirme sorumluluğuna sahip bir kurumdur.
- Üretimden hizmete her türlü iş alanında ve çalışma şartlarında, yasaların ve kuralların gerekliliklerini yerine getiren, ticari yasalara ve ahlak kurallarına saygılı bir kurumdur.
- İlişkilerinin tümüne özen gösteren, toplum çıkarlarına ters düşen tutum ve davranışlardan kaçınan bir gruptur.
- Hissedarları, müşterileri, iş ortakları ve çalışanlarıyla bir bütündür. Onlarla güvene dayalı ve uzun süreli ilişkiler kurmaktadır. İlişkilerinde şeffaflık, doğruluk, dürüstlük ve bütünlük ilkelerinden yola çıkmaktadır. Her anlamda daha yüksek bir yaşam kalitesine ulaşmak için çalışmaktadır. Saygı katılım ve işbirliğini, karşılıklı ilişkilerde esas olarak kabul edilmektedir.
- Her alanda gelişimi, değişimi ve yaratıcı fikirleri desteklemektedir. Geleceği düşünerek, öngörülü hareket etmektedir ve yeni fikirlere açıktır. Bu doğrultuda mükemmele ancak sürekli gelişme ile erişilebileceği ilkesini benimsemektedir. Bu ilkedен hareketle gerek çalışanlarını, gerekse uyguladığı yöntem ve teknolojileri geliştirmek için sürekli çaba göstermektedir.
- Müşterilerinin mutluluğunu sağlayacağından emin olduğu ürün ve hizmetleri araştırmaya, üretmeye ve sunmaya özen göstermektedir.

Çalışanlarına yönelik çalışma ilkeleri ise şöyle sıralanmaktadır:

- Çalışanları ile arasında ailesi gibi gördüğü sıcak, güvenilir, duygusal bir ilişki ortamı yaratmaya çalışmaktadır.

- Çalışanlarına adeta bir okul gibi, sürekli yeni şeyler öğretmek gayretindedir.
- Keyifli, paylaşımcı, düşüncelerin rahatça ifade edebildiği bir iş ortamı yaratmayı hedeflemektedir.
- Güvenli ve sağlıklı bir iş imkanı sunmaktadır.
- Topluma katkı sağlayan ve çalışanlarının sağlamlasına da yardımcı olan bir şirket olmaya özen göstermektedir.
- Geleceği düşünen, yenilikçi, yaratıcı, girişimci atılımlar yapmaktadır.
- Hem çalışanlarına, hem sektörüne, hem kamuoyuna hem de müşterilerine özen göstermek, onların menfaatlerini kendi menfaatleri gibi korumaya çalışmaktadır.
- Ayrıcalıklı, farklı ve kaliteli olmak, en büyük amaçları olarak sıralanabilmektedir.

### **C. İnsan Kaynakları**

Boyner'in ortak hedefi olan "Koşulsuz Müşteri Mutluluğu" ve "İnsana Saygı" şirketin insan kaynakları politikasının da temel hedeflerini oluşturmaktadır. Temel ilke ise; yasa ve kurallara titizlikle uymak ve ahlak kuralları içinde çalışmaktır. Bu nedenle çalışanlarının gelişimlerine destek vermek üzere değişik ve çeşitli eğitim planları yapılmaktadır. Her kademedeki takım çalışmasına önem verilmekte ve desteklenmektedir. Gerektiğinde koçluk yapmak suretiyle yönlendirme ve geri bildirimler ile çalışanlarına destek olunmaya özen göstermektedir.

Boyner'e katılan her birey, çalışmaya başladığı ilk günden itibaren, gerek iş başında gerek iş dışında düzenlenen programlarla eğitilmektedir. Kişilerin gelişmeleri performans değerlendirme ve kariyer planlaması gibi yöntemlerle izlenmektedir.

İrk, cinsiyet ve inanç farkı gözetilmeden, şirkette çalışan herkese kendini geliştirme, yetiştirme ve yükselme fırsatı tanınmaktadır.

Bayileri ve dış kaynaklı çalışanlar hariç 3.000'i aşkın çalışanıyla Boyner, Türkiye'nin en büyük işverenlerindedir. Ürün ve hizmetlerindeki farklılık, çalışanlarına yönelik faaliyetlerine de yansımaktadır.

Grup şirketlerinin kendi İnsan Kaynakları uygulamalarının yanı sıra, grup sinerjisinden faydalanmak üzere tüm şirketlerini de kapsayan ortak programlar geliştirilip yürütülmektedir.

Boyner bünyesinde işe alım ve atama konularında oldukça titiz davranılmaktadır. İşe alımlarda her unvan için kriterler belirlenmiştir ve bu kriterlere uygun seçme ve yerleştirme programları yürütülmektedir.

Çalışanların çeşitli sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerde bir araya gelmeleri sağlanmakta ve buna yönelik girişimler desteklenmektedir.

Tüm pozisyonlar için görev tanımları, performans kriterleri hazırlanmış olup değişim ve gelişmeler olduğu sürece güncellenmekte ve çalışanların dikkatine sunulmaktadır.

## **II. BOYNER BÜYÜK MAĞAZACILIK A.Ş. DE UYGULANAN SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ VE BİR GÖRÜŞME**

Boyner İnsan Kaynakları Projeler Yöneticisi Seda Erzen ile Boyner'in sosyal sorumluluk anlayışı ve uygulamaları hakkında bilgi edinmek amacıyla görüşme yapılmış ve çalışmanın bu bölümünde görüşme sonucunda elde edilen bilgilere detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

### **A. Sosyal Sorumluluk Anlayışı, Sosyal Sorumluluk Yapısı ve Uygulanan Projeler**

**Soru:** Kurum olarak sosyal sorumluluk anlayışına ve uygulamalarına bakış açınız nasıldır?

Boyner Grubu Gönüllüleri için kurumsal sosyal sorumluluk, iç ve dış paydaşların bütününe kapsayan bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmaktadır. Bugüne kadar Boyner Grubu şirketlerinin ağırlıklı destekleri, sivil toplum kuruluşlarının işbirliği ile özellikle, kadının sosyo-ekonomik konumunu yükseltmeye yönelik çalışmalar, gençlerin eğitim, kişisel gelişim ve demokratik katılımına ve kültür sanat etkinliklerinin yaygınlaştırılması ve desteklenmesine yönelik olmuştur. Boyner Grubu çalışanları, sosyal sorumluluk çalışmalarının uygulanması ve yapılandırılması sürecinde yer alarak

işbirliği yapılmış olan sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini hem çalışanlarının gönüllüğü hem de şirketlerinin aynı destekleri ile gerçekleştirmektedir.

**Soru:** Kampanyalarınız çerçevesinde işbirliği yaptığınız sivil toplum kuruluşları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Boyner Grubu Gönüllüleri, bugüne kadar Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Türkiye Erozyonla Mücadele ve Ağaçlandırma Vakfı (TEMA), Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği, Lokman Hekim Vakfı, gibi kurumlar tarafından yürütülen faaliyetlere destek vermiştir.

2007 yılı içinde Boyner Grubundan 500 gönüllü, çevre, sağlık, eğitim gibi bir çok konuda 25 proje gerçekleştirmiş ve iki bin saatten fazla gönüllü olarak çalışılmıştır. Gönüllülerden bazıları haftada bir saatlerini ayırarak ilköğretim öğrencilerine kitap okumuş, bazıları ise korolar kurarak huzurevlerinde konserler vermişlerdir.

**Soru:** Kurumunuzun sosyal sorumluluk yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

Boyner Grubu Gönüllüleri tarafından uygulanan projelerde ‘Gönüllü Elçi’ olarak belirlenen kişi projenin lideridir. Organizasyon Boyner bünyesindeki tüm şirketlerde İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Departmanları’nın bilgisi dahilinde şirket elçileriyle temsil edilmektedir. Her gönüllü projenin gönüllüler arasında bir lideri olmaktadır ve organizasyondaki tüm roller yedeklenmeye çalışılmaktadır. Her grup şirketinin bir şirket elçisi bulunmaktadır ve gönüllü elçi ile birlikte sosyal sorumluluk projelerini şekillendirmektedir. Şirket elçilerinin sorumluluğunda olan görevler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Duyurusu yapılan projeleri grup içerisinde duyurup, gönüllüleri projeye yönlendirmek,
- Yeni gönüllülere ulaşmak,
- Çalışanlarımızın ilgi duyduğu yeni projeleri hayata geçirmek,
- Gönüllülük projelerine katılan kişilerin gönüllülük saatlerini Boyner Grubu Gönüllü Elçisi’ne bildirmektir.

Yapılan tüm uygulamalarda ise anahtar konu Boyner Grubu Gönüllüleri (BGG)’dir. Gönüllülük çalışmalarının temel bileşeni olan çalışan katılımı, Boyner

Grubu Gönüllüleri programı ile koordine edilmektedir. 398 kayıtlı Boyner gönüllüsü 2,318 saat gönüllü çalışmalarda bulunmuş, 2008 yılı sonunda gönüllü sayısı 866 kişiye ulaşmıştır.

Boyner Grubu Gönüllüleri, çalışanlarının gönüllü katkısının topluma ulaşmasını desteklemektedir. Boyner, ÖSGD'nin 2008 yılında düzenlediği Gönülden Ödüller yarışmasında "En Başarılı Gönüllülük Programı" kategorisi'nde "En Yaratıcı Gönüllülük Projesi" ödülünü almaya hak kazanmıştır. Gönülden ödüller, özel sektördeki gönüllülük çalışmalarıyla toplumda fark yaratan en iyi örnekleri ödüllendirmektedir.

**Soru:** Uygulanan projelerde dikkat edilen noktalar nelerdir?

Boyner Büyük Mağazacılık, finanse edilen projenin çevre ve kamu sağlığı açısından ilgili mevzuatlara uygun olmasına özen göstermektedir. Örneğin; sosyal sorumluluk açısından katkı sağlamada öncelikle kullanılmış kağıtların geri kazanımına yönelik olarak çalışmalarda bulunmaktadır. Bu kapsamda mağazalarda kullanılmakta olan naylon poşetler, geri dönüşümlü olarak yeniden tasarlanmıştır.

Boyner Mağazaları topluma faydalı olmak amacıyla sivil toplum kuruluşları ve çeşitli derneklere yardım amaçlı etkinliklere ev sahipliği yapmalarının yanında, girişimci kadınları da destekleyecek projeler uygulamıştır.

**Soru:** 2008 yılında uygulanan projeler nelerdir? Kısaca bilgi verir misiniz?

Özel sektör gönüllüleri 2008 yılında Kültür Karıncaları, Okul Dostu, Engage, Çöp Madam gibi projeleri desteklemiş ve toplamda da 29 etkinlikte yer almıştır. Bunlara örnek olarak huzurevi ziyaretleri, yuva ziyareti, Lösev eşya şenliğinde satış desteği, lösemili çocuklara düzelenlenen doğum günü partisi, spastik engellilere ziyaret, kan bağıışı, Belgrat ormanları meşe palamudu toplama etkinliği, 2.el kitap ve oyuncak toplama etkinliği gösterilebilir.

Boyner Grubu Gönüllüleri'nin geliştirilmesinden, örgütlenmesine ve projelerin yürütülmesine kadar yer aldığı projeler içinde, ilköğretim çağındaki çocuklara kitap okuma amacı ile başlatılan Okul Dostu projesi, kültür mirasına sahip çıkma amacıyla yürütülen Kültür Karıncaları, ÖSGD ve birçok şirketin katılımıyla hayata geçirilen Engage (Çevre Eğitimleri Projesi), İstanbul ağında farklı şirketlerle beraber yürütülen faaliyetler, ilköğretim okullarında öğrencilere çevre bilinci eğitimleri, 2007 ve 2008 yıllarında 8 Mart Dünya Kadınlar Günü etkinliği olarak Mor Çatı Kadın Sığınma Evi'ne

destek olmak üzere Boyner Büyük Mağazacılık çalışanları tarafından hazırlanan el emeği ürünlerin satılarak kaynak geliştirilmesi çalışmaları, kadının ekonomik olarak güçlendirilmesini hedefleyen Çöp Madam Projesi yer almaktadır. Boyner, son olarak sorumlu vatandaşlık anlayışı çerçevesinde daha fazla kişiye gönüllülüğü ve dolayısıyla hayata karşı duyarlı olmayı anlatmayı hedeflediği “Gel Sende Gönüllü Ol” kampanyası ile, 2008 yılında ‘En Yaratıcı Gönüllülük Projesi’ ödülünü almıştır. Bu proje ile BGG sadece Boyner Grubu içinde değil, gönüllülerinin yaşam alanlarında yer alan farklı kesimlerde de gönüllü kazanma kampanyasını yürütmüştür. Kampanya sonucu ulaşılan kişi sayısı 2446’ dir.

**Soru:** Kadına Karşı Şiddete Son projesinin uygulama kapsamı hakkında bilgi verebilir misiniz? (süresi, amacı)

Boyner bünyesinde uygulanan sosyal sorumluluk projeleri içinde büyük öneme sahip olan “Kadına Karşı Şiddete Son” kampanyası kapsamında Dünyada her gün kadınların ve kız çocuklarının sayısız şiddete maruz kalması gerçeğinden yola çıkılmıştır. Bu çerçevede, Avrupa Komisyonu 2006-2008 yıllarını ‘Kadına Karşı Şiddeti Sonlandırma’ yılı olarak kabul etmiş ve tüm üye devletlerde 2006 yılı Kasım ayında başlatılmak üzere bir kampanya hazırlamaya davet etmiştir. Bu kampanyada Bakanlığa bağlı Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, koordinatör kurum olarak belirlenmiştir.

Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, 25 Kasım 2004 tarihinden itibaren ‘Kadına Karşı Şiddete Son Kampanyası’na hız vermiştir. Kampanya özellikle erkeklerin kadına karşı şiddetin önlenmesinde ve bu konudaki toplumsal bilinç dönüşümünün gerçekleşmesine katkıda bulunmak üzere, Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği ile işbirliği içine girmiştir.

Boyner Mağazaları, kadına karşı uygulanan şiddetin önlenmesinde katkıda bulunmak ve başta erkekler olmak üzere toplumsal bilinç oluşturulmasına karşı kampanyaya katılmıştır. Kampanya kapsamında erkek giyim firmalarının fiyat etiketlerinin yanına ‘Kadına Karşı Şiddete Son’ ifadeli karton etiketleri ile satışa sunulmasına karar verilmiştir. Etiketler erkek reyonlarındaki takım elbiselerde konumlandırılmış ve etiketli tüm ürünlerin satışı sona erene kadar devam etmiştir.

Bu kampanyanın daha fazla dikkat çekmesi için mağazalara 4\*8 boyutunda etiketler ve mağaza girişinde konumlandırmak üzere fotobloklar gönderilmiştir.

**Soru:** Kadına Karşı Şiddete Son, pazarlama departmanının destek verdiği bir projeydi, pazarlama departmanının destek verdiği başka sosyal sorumluluk projeleri var mı?

Pazarlama departmanının destek verdiği projelerden bir diğeri TOÇEV, Opel ve Boyner'in işbirliği çerçevesinde gerçekleşmiştir. Proje kapsamında, yeni Opel Corsa'nın lansmanında kullanılan ve araba ile özdeşleşen C'mon karakterlerinden üretilen aksesuarlar Türkiye'de sadece Boyner Mağazaları'nda satışa sunulmuş, bu karakterlerin satışından elde edilen tüm gelir, 1994'ten bu yana ülkemizde eğitim adına son derece önemli projelere imza atmış olan Tüvana Okuma İstekli Çocuk Eğitim Vakfı (TOÇEV)'e bağışlanmıştır. Projeden elde edilecek gelir ile TOÇEV'in yeni kütüphaneler oluşturarak çocukların eğitimine katkıda bulunması amaçlanmıştır.

Boyner Mağazaları, vitrinleri, mağaza içi görsel uygulamaları, alışveriş merkezleri içinde yapılan çalışmalarla, Boyner Anahtar nedeniyle doğrudan ulaşılabilen tüm müşterileri ve çalışanları ile sosyal sorumluluk kampanyasına kapılarını açmayı ve "iletişim platformu" rolünü üstlenmeyi amaçlamıştır.

18 Nisan 2007'de SwissOtel'de düzenlenen basın toplantısı ile projenin lansmanını Opel&Toçev yetkilileriyle birlikte yapılmış ve basın projeye büyük ilgi göstermiştir.

C'MON karakterleri toplam 5 çeşit ürün ile Boyner Beauté ve Boyner Casaclub konsept mağazaları hariç tüm mağazalarımızda özel stantlarında satışa sunulmuştur. Stantlar kampanya için özel olarak hazırlanmış ve mağazaların en fazla dikkat çeken noktalarında konumlandırılmıştır. Aşağıdaki şekilde kampanya için hazırlanan görsel tasarım bulunmaktadır.



**Soru:** Eğitim alanında yürütülen projelerden biri de Kültür Karıncaları Projesiydi, proje hakkında bilgi alabilir miyiz? Projede yer alacak gönüllülerde aranan özellikler nelerdir?

Eğitime destek amacıyla uygulanan ‘Kültür Karıncaları Projesi’ Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı, İstanbul Valiliği ve Özel Sektör Gönüllüleri Derneği işbirliği ile uygulanmaktadır. “İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti” kavramını kullanarak, çocukların özel eğitimden geçmiş İstanbul gönüllülerinin rehberliğinde İstanbul’un kültürel değerlerinin farkında olmalarını sağlamayı ve kentlilik bilinci oluşturmayı amaçlayan bir projedir. Projenin amacı, kültürel değerleri uyaran olarak kullanıp, interaktif eğitim yöntemi ile ülkemizin en büyük zenginliği çocukların,

- Kendilerinin ve yaşadıkları çevrenin farkında olmalarını,
- Eğitimin, bilimin, bilginin gücünün önemini kavramaları,
- Kültürel değerleri benimsemelerini ve korumalarını,
- Kazanımlarını yakınları ile paylaşmalarını,
- Edindikleri bilgi, beceri ve tutumun onlarda kalıcı davranış değişiklikleri oluşturmasını sağlamaktır.

Kültür Karıncaları en çok 20 kişilik gruplar halinde İstanbul Gönüllüleri rehberliğinde 1 tam gün sürecek uygulama alanlarına çıkarılmaktadır. Kültürel mekanlarda eğitim Galata Kulesi’nde başlamakta, Sultanahmet Meydanı, buradaki tarihi kültürel değerlerle ve Türk-İslam eserleri müzesinde devam ederek, İstanbul Modern’de tamamlanmaktadır. Gerek kuramsal gerekse uygulamalı çalışmalar resim, drama, fotoğraf çekimi, 5 duyu çalışmaları gibi etkinlikler ile pekiştirilmektedir.

Projeye katılan Okullarda kültür karıncaları tarafından 2010 Kültür Başkenti panosu hazırlanmakta ve bu panoda çocukların İstanbul ile ilgili hayallerini resimlendirmeleri sağlanmaktadır. Aşağıdaki şekil kampanyanın duyurularında kullanılan görsel tasarımıdır.





Uygulama aşamasında gönüllülerin öncelikle proje kapsamında belirlenen eğitimleri almaları gerekmektedir. Boyner grubu olarak amaç, tarihi mekanlara yapılan ziyaretlerle çocukların İstanbul'un kültür mirasını yaşayarak öğrenmelerini sağlamak, okulda yapılan dia gösterimleri, ritim çalışmaları, drama ve resim gibi etkinliklerle İstanbul'da yaşamış tüm kültürleri kavramalarını sağlamaktır. Gönüllülerin çocuklar için rol model olmalarını sağlamak ve daha sonra ölçümlene tekniklerini kullanarak hedefe ne kadar ulaşıldığını saptamak da amaçlar arasında yer almaktadır. Gönüllüler eğitici, öğretici bilgilendirme, fotoğraf çekme, lojistik destek, raportör görevlerinden bir ya da bir kaçına destek vermektedirler.

Projede görev alacak kişilerin iletişim ve sunum yeteneğinin güçlü olması, tarihi ve çocukları sevmesi beklenmektedir.

**Soru:** Çöp Madam Projesi'nin uygulama amacı nedir?

Çöp Madam Projesi , Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş'nin, Sabancı Üniversitesi ve Unilever ile gerçekleştirdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesidir. Projenin amacı şu şekilde özetlenmektedir:

- Yoksulluk çeken kadınlara ulaşmak için bir yol oluşturmak,
- Kadınlara sahip oldukları yetenekleri nasıl kullanabileceklerini öğretmek,
- Kadınlara topluma katkı sağladıklarını hissettirmek,
- Minimum maliyet ile çevreye katkı sağlamak, bu süreçte kullanışlı ürünler yaratmak,
- Geri dönüşüm konusunda şirket çalışanlarında bilinç yaratmaktır.

Boyner, bu projenin hayata geçirilmesi için öncelikle sanal ortamda çalışanlarını bilgilendirmiş ve projenin yürütülebilmesi için gerekli malzemenin toplanmasını sağlamıştır. Çalışanlarından mağazalara özel olarak koyulan kutulara gerekli

malzemelerin atılmasını istemiştir. Bu malzemeler, meyve suyu kutuları, süt kutuları, naylon plastik afişler, metal konserve kutuları, teneke kutular ile bisküvi, çikolata, dondurma ambalajlarıdır.

Bu malzemeler temin edilerek, ilgili kişilere aktarılmış ve ortaya ilginç ürünler çıkararak satılması sağlanmıştır. Uygulanmakta olan projede Boyner Gönüllüsü'nün görevi toplanan ambalaj atıklarının proje liderine gönderilmesini sağlamak, toplanan atıkların proje lideri tarafından proje için üretim yapılacak Ayvalık'a gönderilmesi olarak belirlenmiştir.

**Soru:** Haydi Gel Sen de Uğur Böceği Ol" isimli sosyal sorumluluk projeniz ile yeni gönüllüler kazanmayı amaçladınız, projede hedeflenen gönüllü sayısına ulaşıldı mı, proje sonucunda elde edilen sayısal veriler nelerdir?

"Haydi Gel Sen de Uğurböceği Ol" Projesi, Boyner gönüllülerinin sayısını arttırmak ve sorumluluk bilincini daha fazla çalışana yaymak amacıyla oluşturulmuş ödül alan projelerden biridir. Proje, Boyner Grubu Gönüllüleri'nin yılda kırktan fazla proje üretmeye başlaması ve bu projeler için daha fazla gönüllüye ihtiyaç duyulması sonucunda hayata geçirilmiştir. Şirket gönüllü elçileri ve proje liderleri bir araya gelerek projenin hedeflerini belirlemişler, gönüllü bilgilendirme ve kazanma için gerekli olabilecek tanıtım sunumu, sıkça sorulan sorular, afişler, gönüllülük takvimi vs. malzemeler hazırlanmış ve Ümit Boyner'in açılış toplantısıyla 550 Boyner çalışanına iletilmesini sağlamışlardır.

Bilgilendirme çalışanlar için aynı zamanda gönüllülük algısının geliştirilmesi yoluyla sorumlu vatandaşlık bilincinin oluşturulmasına katkı sağlamak, bu şekilde sadece çalışmalarına insanları dahil etmek değil hayata ve yaşadıkları topluma karşı sorumluluklarını ve duyarlılıklarını arttırmak amacıyla tasarlanmıştır. Proje kapsamında 2008 yılında Eylül ayının üçüncü haftasını gönüllü kazanma haftası olarak ilan edilmiştir.

Boyner gönüllülerinin sayıca artması ve aktif gönüllülerin kazanılması da projenin amaçları arasında yer almaktadır. Diğer taraftan, şirket içinde gönüllü kazanma yöntemleri de çeşitlenmiştir. Proje afişleri Rafineri Reklam Ajansı'nın gönüllü desteği alınarak yapılmıştır.

Proje sonunda grup içi 1.813, grup dışı 633 kişi olmak üzere toplam 2.446 kişiye gönüllülük hakkında bilgi verilirken, bu bilgilendirmeler sonunda grup içi 790, grup dışı 397 kişi, toplamda 1187 kişi aktif gönüllüler arasında yer almak istemiştir.

Aşağıda yer alan afiş çalışanlara gönderilen tanıtım maillerinde ve mağaza panoları için oluşturulan bilgilendirme amaçlı görsel tasarımıdır.



**Soru:** 2008 yılında Özel Sektör Gönüllüleri Derneği'nin düzenlemiş olduğu Gönülden Ödüller'de en başarılı gönüllülük programı ödülünü hangi program ile aldınız bilgi verebilir misiniz?

Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin (ÖSGD) bu yıl ikincisini düzenlediği Gönülden Ödüller 2008, Türkiye Personel Yönetimi Derneği'nin (PERYÖN) 16.Ulusal İnsanYönetimi Kongresinde verilmiştir. Özel sektördeki gönüllülük çalışmalarını ve bu alandaki başarıları desteklemeyi, toplumda fark yaratan iyi örnekleri ödüllendirmeyi ve özel sektörde gönüllülüğün yaygınlaştırılmasına katkıda bulunmayı hedefleyen Gönülden Ödüller 2008'de; En Yaratıcı Gönüllülük Projesi Kategorisi'nde Boyner Grubu Gönüllüleri, 'Haydi Gel Sen de Uğur Böceği Ol' Projesi ile ödül almıştır.

Proje ile Boyner Grubu Gönüllüleri'ne hem birçok yeni gönüllü çalışanın katılımı sağlanmış, hem de çalışanlarının sosyal sorumluluk konusunda daha bilinçli ve duyarlı olmalarını sağlamıştır.

**Soru:** Engage projesi basında sıkça yer alan bir proje oldu, proje hakkında detaylı bilgi alabilir miyiz?

Eğitime destek amacıyla y¼r¼t¼len projelerden bir diğeri ise Engage projesidir. T¼rkiye’de, zel Sekt¼r G¼n¼ll¼ler Derneği’nin önderliğinde y¼r¼t¼lmekte olan Engage İstanbul ağı, Şirket çalışanlarını toplumsal alanda g¼n¼ll¼ katılıma teşvik etmeyi amaçlayan bir programdır. Özel Sekt¼r G¼n¼ll¼leri ve Engage işbirliğinin ilk adımı olarak Şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına g¼n¼ll¼l¼k yoluyla sahip çıkılmasını hedefleyen bir eğitim organize edilmiştir. Bu projede g¼n¼ll¼lerin g¼revi, aldıkları engage programı dahilindeki eğitimleri aldıktan sonra SGD tarafından belirlenen okullarda çocuklarda evre bilincini edindirmeye y¼nelik eğitimler vermek ve projeyi destekleyen etkinlikler d¼zenlemektir.

Amaç, evre bilincinin ilköğretim çağındaki çocuklara kazandırılması, evre konusunda toplumsal bilinç ve farkındalığın arttırılmasıdır.

Proje kapsamında g¼n¼ll¼ler, planlanan tarih ve saatlerde çocuklarla bir araya gelmektedir. Projenin yapılacağı g¼nlerde sınıflarda iki g¼n¼ll¼ yer almaktadır. Biri anlatıcı g¼n¼ll¼, diğeri ise lojistik desteği sağlayan g¼n¼ll¼d¼r. Bu kişi yapılan çalıŐmalardan t¼m çalışanların haberdar olması için oluşturulan sosyal sorumluluk b¼lteni için fotoğraf çekme ve l¼mleme yapmak amacıyla kullanılan ilk test ve son testleri yapmaktadır. Bu projede yer almak isteyen kişilerin bilgisayar kullanabilmesi ve iletişim yeteneğinin g¼¼l¼ olması gerekmektedir. Projenin ilk d¼nemi tamamlanmıştır. Yine aynı alanda y¼r¼t¼len ve Engage projesine benzemekte olan bir diğer proje de “Okul Dostu” projesidir. Özel Sekt¼r G¼n¼ll¼ler Derneği ve Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ ile işbirliği yaparak Okul Dostu Programı’nı geliŐtirmiŐtir. Bu programın ilk projesi Kitap Okuma Projesi’dir.

**Soru:** Engage ve K¼lt¼r Karıncaları’ndan sonra eğitim alanında y¼r¼t¼len bir diğer proje de Okul Dostu Projesi’dir. Projenin amacı nedir?

Okul Dostu Programı, zel Sekt¼r G¼n¼ll¼ler Derneği ye Şirketleri ve Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ işbirliği ile uygulanan, eğitimi sahiplenene s¼rd¼r¼lebilir stratejik bir programdır. Program, her Şirketin kendi çalışanlarının yetenek ve tecr¼beleri doğrultusunda zenginleŐmeye açıktır. Kitap Okuma Projesi, Okul Dostu Programı’nın

ilk projesidir. Proje, ilköğretim okullarında okumakta olan 7-14 yaş grubu çocukların hayal güçlerini, yaratıcılıklarını, ifade edebilme, sorumluluk alabilme gibi sosyal becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir.

Okul Dostu Programı Kitap Okuma Projesi, özel sektör çalışanlarının haftada bir saat, şirketleri için belirlenmiş olan ilköğretim okullarında kitap okumaları şeklinde uygulanmaktadır. Sürekliliği sağlayan gönüllüler kitap okumanın yanı sıra oyun, drama çalışması gibi aktiviteler de yapmaktadırlar. Boyner Grubu, projeye kendi gönüllülerinin katılımıyla destek vermektedir. Merkez ofis çalışanları, Mehmet Akif İlköğretim Okulu'nda kitap okuma projesi gerçekleştirmekte, proje kapsamında çocuklara bazı yarışmalar düzenlenerek kendilerini ifade etme yetkinlikleri ve yaratıcılıkları geliştirilmeye çalışılmaktadır.

**Soru:** Uygulanan sosyal sorumluluk projeleri dışında mağazalarınızda ne tür faaliyetler düzenlenmektedir? Örnekler verebilir misiniz?

Boyner Grubu'nda uygulanan projelerin yanı sıra sosyal sorumluluk kapsamında bir çok etkinlik de düzenlenmektedir. Bu etkinlikler mağazaların İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler departmanlarının bilgisi dahilinde düzenlenmektedir.

Örneğin, Boyner Kayseri'de 8 Mart Dünya Kadınlar gününde bir huzurevini ziyaret edilmiş daha sonra aynı huzurevi ikinci kez ziyaret edilerek bir kütüphane kurulması sağlanmıştır. Şu anda aktif olarak ayda bir kez huzurevindeki yaşlılar alışveriş merkezine alınarak, ücretsiz sinemaya götürülmekte ve yemeklerini de ücretsiz olarak alışveriş merkezinde yemeleri sağlanmaktadır. Bu bağlamda projelerini birçok firma ile birlikte gerçekleştirilmektedir. 20 Nisan'da lösemili çocuklar için eğlence düzenlenmiş çocukların mutlu olmaları sağlanmıştır. Aynı şekilde Boyner Bakırköy'de de belirli aralıklarla Bahçelievler Çocuk Esirgeme Kurumu'ndaki çocukları ziyarete gidilmektedir.

Anneler günü haftasında Altınyıldız gönüllüleri ile birlikte bir organizasyon düzenlenmiş ve bu kapsamda Zeytinburnu'ndaki Sabiha Şakir Huzurevi ziyaret edilmiştir. Ziyaret sırasında Altınyıldız kreşinde bulunan 6 yaş grubundaki çocuklar huzurevindeki yaşlılarımıza çiçekler verip, şiirler okumuştur. Boyner Bakırköy çalışanları kendilerinin kurmuş olduğu koro ile şarkılar söylemiş ve hem çocukları hem de yaşlıları mutlu etmeye çalışmışlardır. Boyner Bursa ise çevreye yönelik bir sosyal

sorumluluk projesi uygulamış ve Çevre Koruma Hizmetleri Dergisi'nin geleneksel olarak her yıl organize ettiği 'Fidan Dikim' kampanyalarında yer almıştır. Gönüllüler bu projeye çocukları, eşleri ya da arkadaşları ile katılıp kendi fidanlarını dikmişlerdir.

Bu tür etkinliklerde amaç sosyal sorumluluğun sadece maddi olarak değil manevi destek sağlanarak da yapılmasının önemini vurgulamaktır.

Boyner çalışanlarının gönüllülük projeleri, 28 Kasım'da yapılan uluslararası bir konferansta en iyi uygulama örneği olarak İdil Türkmenoğlu tarafından sunulmuş ve Seda Erzen tarafından Boyner Grubu'nu temsilen ilk başta Galler Prensi Charles ile altı dakikalık bir görüşme yapılmıştır. Boyner, bu konferansta birçok sunum ve koçluk daveti almıştır. Dünya'nın en büyük sivil toplum kuruluşlarından 'Business in Community'nin üst düzey yöneticisi Times'a göre dünyanın en güçlü 50 kadını arasında sayılan Julia Cleverdon, Boyner Grubu Gönüllüleri'nin kendisini çok şaşırttığını ve etkilediğini defalarca konuşmasında belirtmiştir.

**Soru:** Uygulanan projeler kapsamında gönüllü çalışanlarınıza yönelik eğitimler veriliyor mu? Veriliyorsa ne tür eğitimler verilmektedir ve amaçları nelerdir?

Boyner çalışanlarına sosyal sorumluluk projelerinden daha daha verimli sonuçlar alınması adına bazı eğitimler verilmektedir. Gönüllük programına katılan çalışanlar, liderlik gelişim programlarına katılmaktadırlar. Projede yer alan şirket elçilerinin görüşmelerini sürdürdüğü bir koçu bulunmaktadır ve bu kapsamda iki haftada bir belirli yetkinlikleri geliştirmek üzere koçları ile görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Liderlik gelişim programında yer alan eğitim konuları ise, Güçlü Yönle Odaklanma, Çocuk Yaşlı Psikolojisi, Motivasyon, Yaratıcı Düşünme Teknikleri, Etkili İletişim, Zaman Yönetimi, Proje Yönetimi, Grup Dinamikleri, Gönüllü Kazanma Yönetimi gibi konulardır. Bu tür eğitimler bu tür eğitimler hem çalışanlarımızın kişisel gelişimleri için önem taşıması hem de yaptığımız uygulamaların daha bilinçli ve profesyonlece uygulanması adına bizler için büyük önem taşıyor.

**Soru:** En son uygulama imkanı bulduğunuz sosyal sorumluluk projesi hangisidir? Bilgi verebilir misiniz?

Boyner Grubu Gönüllüleri'nin son olarak yaz döneminde desteklediği projelerden biri de 'Yetişkin Okur Yazarlığı Projesidir'. Bu proje, AÇEV ve ÖSGD ile işbirliği çerçevesinde uygulanması planlanan bir projedir. Projede yer alacak gönüllüler

belirlendikten sonra AÇEV'den gerekli eğitimleri almaları ve yetişkinlere akıcı kitap okuma konusunda 6 haftasonu 2 saat gönüllülük yaparak projeye destek vermeleri planlanmaktadır. Proje kapsamında gönüllüler kendileri en için en uygun bölgeyi seçebilecektir. Her sınıfta daha önce bahsedilen projelerde olduğu gibi iki gönüllü yer alması ve aldıkları eğitimlerle programın aksamadan yürütülmesi için çalışmaları öngörülmektedir. Programın amacı, yeni okuma yazma öğrenmiş olan yetişkinlerin öğrendiklerinin pekiştirilmesi, akıcı okuma ve anlamının desteklenmesidir. Bu projede öncelikli olan gönüllünün okumayı sevmesi ve iletişim yeteneğinin güçlü olmasıdır.

Boyner Büyük Mağazacılık, sosyal sorumluluk projelerine bir yenisini ekleyerek devam etmektedir.

## SONUÇ

Yaşadığımız yüzyılın göz ardı edilemez gerçeklerinden birisi de etik olgusudur. Bu durum günümüz keskin rekabet koşullarında varlığını sürdürmeye çalışan işletmeler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Nitekim bir çok farklı kültürün karşılıklı etkileşimiyle şekillenen örgütlenme yapısı günümüzde beklentileri de giderek farklılaştırmakta ve bu durum hem çalışanları hem de işletmeleri derinden etkilemektedir.

İş etiğinin dinamikleri zaman ve kültürdür. Zamanla iş yaşamında meydana gelen değişimler kuralları da değiştirmektedir. Bununla beraber zamandaki bu değişim kültürü de etkilemektedir. Bu çerçevede iş etiğinin tarihsel gelişimi, zamanda ve kültürde oluşan değişimlere odaklı iş yaşamındaki gelişmeler ışığında ele alınmaktadır. Bu bağlamda iş etiğinin zaman içerisindeki değişimini ele alarak geçirdiği evrimi de gözlemleyebiliriz. Nitekim, 1960 öncesi dönemde alışveriş işlemleri dini unsurların etkisinde bulunmakta ve insanlar yaşamlarını dini kurallara göre yönlendirmekteydiler. Doğal olarak bu durum iş yaşamını etkilemişti. Bu çerçevede de iş etiğinin dini gelenekler üzerine temellendiği görülmektedir. 1960' lı yıllardan itibaren sanayileşmenin insanların yaşamında olumsuz etkilerini göstermeye başlaması ile, bu olumsuzluklara insanların da tepki vermesine neden olmuştur. Böylece iş etiği artık dini olgular yanında bireylerin de istekleri dikkate alabilecek bir çerçevede oluşturulmaya başlanmıştır. İş yaşamının kaygan bir zemin haline gelmeye başladığı 1970'li yıllarda ise çıkarlarını korumak isteyenlerin her türlü aracı kullandıklarına tanık olunmaktadır. Bu bağlamda etik konusuna olan ilgi artmış ve iş yaşamını nasıl yönlendireceği tartışılmaya başlanmıştır. 1980' li yıllara gelindiğinde ise işletmeler, piyasada konumlanabilmek için oyunun kuralları olduğunun farkına varmışlardır. Bu çerçevede etik kavramının evrenselleşebileceği tartışılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise, haksız rekabetin önüne geçilmesi için çabalar artmış, işletmeler rekabette etik davranma çabası içerisinde olmuşlardır. Bu da işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için önemli bir unsur haline gelmiştir.

Günümüzde ise işletmelerde etik değerlere ilişkin standartlar oluşturulmaktadır. Bunun kaynağında da yüksek verimliliği sağlamak ve kar elde etmek vardır. Etik,



işletmeleri mükemmelliğe ve her alanda kaliteye götüren bir süreçtir. Etik ilkeler ve kuralların işletmelerde uygulama alanı bulması belirsizliği azaltarak, geleceğin tahmin edilmesinde ve çalışanların güvenli bir ortam içerisinde çalışmasında önemli bir gelişme sağlayacaktır. İşletmelerde etik kuralların benimsenmesi, uzun dönemde toplumun tüm kesimlerine yarar sağlayacaktır. Bu standartlar doğrultusunda hareket eden ekonomik yapılarda kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Nitekim, etik değerlere uygun davranışlar ile elde edilen bireysel ve kurumsal fayda, toplumsal yararı beraberinde getirecektir. İşletmelerde oluşturulacak etik ortam, çalışanlarda bu bilincin gelişmesini sağlarken, çalışanlar aracılığı ile toplumda da önemli etkiler yaratacaktır.

Sürekli değişim içinde olan iş dünyası, işletmelerin fırsatları ve tehditleri algılayabilme yeteneklerini etkilemektedir. İşletmeler için iş etiği kısa vadede her ne kadar maliyet unsuru olsa da, uzun vadede iş hayatında rahat hareket alanına sahip olmasını sağlayabilir. Özellikle son yıllarda iş hayatındaki bütün aktörlerin bilgiye rahatça ulaşabilmesi ile işletmeler uygulamaları kolaylıkla takip edebilmektedir. Bu nedenle işletmeler etik boyutun sınırlarını aştıklarında hemen tepki almaktadırlar. Bu da işletmenin imajını etkileyerek geri dönüşü zor olan zararlara neden olabilmekte ve işletmenin devamlılığını riske atabilmektedir.

Sosyal sorumluluk kavramı, iş etiği ile yakından ilgili olan ve günümüzde en çok tartışılan ve önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram, işletme faaliyetlerinin sorgulanması, içinde bulunduğu çevreye katkılarının, yarar ve zararlarının incelenmesiyle daha da irdelenmeye başlamıştır. Ancak toplumun ve işletmelerin bu bilinç düzeyine ulaşmaları oldukça zor olmuştur. İşletmelerin, özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra, üretim kapasitelerinin ve çalışan sayılarının artması, daha fazla ürün üretme olanaklarını geliştirmiş ancak bazı yükümlülüklerle karşı karşıya kalmalarına da neden olmuştur. Buna rağmen önceliğin kâr elde etme olarak belirlenmesi topluma ve çalışanlara karşı sorumluluğu ikinci plana itmiştir. Bu dönemde özellikle çalışanlar için koşullarının zorlaştığı görülmektedir. Uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, sağlıksız koşullar, kadınların ve hatta çocukların da çalışmaya zorlanması gibi uygulamalar çalışma hayatına hâkim olmuştur. Ancak zamanla toplumun çeşitli kesimleri bu dengesizliğin farkına vararak gerekli önlemlerin alınması konusunda baskılarını arttırmışlardır. Sendikal faaliyetler ve işçi örgütlenmeleri devletin

ve işletmelerin uygulamalarına yansımış ve çalışma şartlarının düzenlenmesi gerekliliği ilk kez ortaya atılmıştır.

İş etiği kavramı ile “sosyal sorumluluk” kavramı arasında da çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tüm birey ve kurumların içinde yaşadığı çevreye karşı ödev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bir işletmenin kendi çalışanlarına, pay sahiplerine, ortaklarına olduğu kadar, dış çevreye, devlete, topluma karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, esasen iş etiğinin gereğidir. Bir başka ifadeyle, iş etiği, sosyal sorumluluğu da içeren bir anlam taşımaktadır. Bir işletmenin faaliyetlerinde doğru ve dürüst olması, örgütsel etik değerlere sahip olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması, çok takdir edilmesi gereken etik davranışlardır. Ancak işletmenin üretim yaparken gerek iç, gerekse dış çevreye karşı ödev ve sorumluluklarının da bilincinde olması gerekmektedir.

Günümüz keskin rekabet ortamında kurumsal sosyal sorumluluk, giderek artan derecede önemli hale gelmektedir. İşletmeleri faaliyetlerini; sosyal paydaşlarının çıkarlarını; istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak devam ettirmesini ifade eden bir kavramdır. Modern anlayışa göre işletmelerin sosyal sorumlulukları; ekonomik sorumluluklar, yasal sorumluluklar, ahlaki sorumluluklar ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dörde ayrılmaktadır. İşletmelerin çalışanlar, müşteriler ve tüketiciler, hissedarlar, rakipler ve tedarikçiler gibi sosyal paydaşlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Ekonomik sorumluluklar en temel anlamı ile tüm işletmelerin en başta gelen sorumluluğu olarak tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri üretmesi ve ürettiklerini karlı bir şekilde satmasıdır. Yasal sorumluluklar ise işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yasalara uygun şekilde davranması gerekliliğini ifade etmektedir. Ahlaki ve gönüllü sorumluluklar ise, işletmelerin yerine getirmelerinin zorunlu olmadığı; ancak yerine getirmeleri beklenen sorumluluklardır. Ahlaki sorumluluklar, işletmenin ahlaka uygun davranışlarda bulunmasını ifade ederken; gönüllü sorumluluklar, işletmenin gerek çalışanlar, gerek toplum gibi sosyal paydaşlarının çeşitli sorunlarına eğilerek tamamen isteğe bağlı şekilde bu sorunları çözmek üzere çeşitli sosyal girişimlerde bulunmasını ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinin işletmeye sağladığı

faydalar arasında kurum imajının gelişmesi, işletmelerin toplam değeri olarak tanımlanan kurumsal itibara etkisi, rekabetsel avantaj yaratılması, karlılığa katkıda bulunulmasının yanı sıra; önemli bir sosyal paydaş grubu olan çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artması da sayılabilir.

Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi ise öncelikli olarak kurumun ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirmesi ile ilgilidir. Tüm sosyal paydaşlarına, özellikle de çalışanlarına karşı olan ahlaki sorumluluklarını yerine getiren bir firmada çalışanların örgütsel bağlılıkları da bundan olumlu olarak etkilenmektedir. Gönüllü sorumlulukların yerine getirilmesi ise çalışanların, gurur duyabilecekleri bir firmada çalıştıklarını hissetmelerinden dolayı duygusal bağlılıklarını, çalışanların sosyal projelere gönüllü olarak katılmaları da örgütsel bağlılıklarını olumlu olarak etkilemektedir. Bu bağlamda işletmeler, öncelikle kendi çalışanlarının sorunlarına eğilmeli, daha sonra işletme dışında yer alan kişi ve kuruluşlarla ilgilenmelidirler. Özellikle kendi ürünlerini satın alan tüketici kesimini yakından izlemelidirler çünkü tüketicilerin desteğini alamayan bir işletme uzun süre ayakta kalmaz. Dolayısıyla, işletmelerin görevinin sadece mal ve hizmet üretimi ile sınırlı olmadığını, işletmelerin ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına, rakiplerine, tedarikçilerine ve içinde yer aldıkları topluma karşı da yerine getirmeleri gereken sosyal sorumlulukları olduğunun bilincine varmaları gerekmektedir. Bu sosyal sorumluluk duygusuna sahip olan ve iş ahlak kurallarına uygun davranan kuruluşlar toplumda kabul görmekte, hem kendi değerlerini arttırmakta hem de topluma değer kazandırmaktadırlar.

Sosyal sorumluluk uygulamaları çerçevesinde incelenen Boyner Büyük Mağazacılık, sosyal sorumluluk konusunda oldukça aktif çalışan ve sosyal sorumluluk bilincini daha çok çalışanına kazandırmaya çalışan bir şirkettir. Boyner Grubu Gönüllüleri'nin yapmış olduğu sosyal sorumluluk projelerinin özellikle eğitim alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Gönüllülük anlayışının daha çok çalışana yayılması ve daha fazla sayıya ulaşarak daha fazla projeler uygulamaya çalışması, Boyner'in bu konuya verdiği önemi vurgulamaktadır.

Boyner Grubu Gönüllüleri'nin geliştirilmesinden, örgütlenmesine ve projelerin yürütülmesine kadar yer aldığı projeler içinde, ilköğretim çağındaki çocuklara kitap

okuma amacı ile desteklenen Okul Dostu projesi, kültür mirasına sahip çıkma amacıyla yürütülen Kültür Karıncaları, ÖSGD işbirliği ile kurulan Engage, İstanbul ağında farklı şirketlerle beraber yürütülen faaliyetler, ilköğretim okullarında öğrencilere çevre bilinci eğitimleri, 2007 ve 2008 yıllarında 8 Mart Dünya Kadınlar Günü etkinliği olarak Mor Çatı Kadın Sığınma Evi'ne destek olmak üzere Boyner Büyük Mağazacılık çalışanları tarafından hazırlanan el emeği ürünlerin satılarak kaynak geliştirilmesi çalışmaları, kadının ekonomik olarak güçlendirilmesini hedefleyen Çöp Madam Projesi yer almaktadır. Bu projelerin yanı sıra her mağaza kendi içinde etkinlikler düzenleyerek kendi sorumluluklarını yerine getirmektedir. Sonuç olarak; işletmelerin geleceği, toplumun beklentilerine duyarlı davranmasına ve bu beklentileri karşılmasına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, sosyal sorunların çözümünde aktif ve tutarlı bir sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelidir. Unutulmamalıdır ki, sağlıklı işletmeler sağlıklı fiziksel ve sosyal çevre de oluşmaktadır. Bu ortam ise ancak, işletmelerin sosyal sorumluluklarının önemini kavraması ve yerine getirmesiyle sağlanacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKGEMCİ, T. , ÇELİK, A. ve ÖZGENER, Ş., “Sosyal Denetim Kavramına Genel Bir Yaklaşım” İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2001
- AKTAN Coşkun Can, “Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”, Arı Düşünce ve Toplumsal Gelişim Yayını, İstanbul, 1999
- AKTAN Coşkun Can, “Yolsuzluk Türleri, Siyasallaşma, Siyasal Patronaj, Rant Kollama, Rüşvet, Lobcilik, Korumacılık, Kayırmacılık”, Yeni Türkiye dergisi, 1997
- AKTAN, Coşkun Can, “Ahlaki Yeniden Yapılanma ve Toplam Ahlaka Doğru: Toplam Ahlak Yönetimi “Düşünce ve Toplumsal Gelişim Derneği Yayınları, İstanbul, 1999
- ARAS Güler, “Ekonomi Forumu: İş Etiği, Etik Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar”, Basım Çözüm Reklam, İstanbul, 2001
- ARSLAN Mahmut, “İş ve Meslek Ahlakı” 1.Basım , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- ARSLAN Şengül, “Öğrenen Organizasyonlar”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- AYDEDE Ceyda,” Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Mediacat yayınları, İstanbul, 2007
- AYDEMİR Başak, “Halkla İlişkiler ve Etik”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2003
- AYDEMİR Numan, “Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Uygulanması”, T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995
- AYDIN Vahdettin, “1982 Anayasası Çerçevesinde Özel Hayatın Gizliliğinin Korunması”, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Isparta, 1993, Sayı: 3
- AYDIN TAN Belgin, “Küresel İlkeler Sözleşmesine Katılan Türk Şirketlerinin Kurumsal sosyal Sorumluluk Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi”, [www.mskongre.org/doc/belginaydintan.doc](http://www.mskongre.org/doc/belginaydintan.doc), Erişim Tarihi: 02.02.2009

- AYTAÇ Serpil, “Çalışma Yaşamında Kariyer”, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1997
- BAKIRTAŞ Hülya, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk, Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”, T.C. Dumlupınar Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2005
- BARANSEL Atilla, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi“, İstanbul, Beta Yayınları, 1993
- BARTOL K. M. – MARTIN D.C., “Management” McGraw Hill, 2nd Edition, 1994
- BARUTÇUGİL İsmet, “Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004
- BAŞARAN İbrahim Ethem, “Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış”, Gül Yayınevi, Ankara, 1998
- BAYIKSEL Şeyma Öncel, "Sorumluluk Liderlerinde Büyük Yarış" , Capital Dergisi, Kasım 2007/4
- BAYPINAR Başar, “İşyerinde Cinsel Taciz”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, Sıra: 3, No: 137
- BAYRAK Sabahat, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, 2001
- BAYRAM Seda, “İşletme Etiği ve Çalışanların Şirketlerinde Mevcut Olan Etik Uygulamalara İlişkin Olarak Algılarının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2005
- BİNGÖL Dursun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003
- BOZKURT Veysel, “Enformasyon Toplumu ve Türkiye”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- CAN Halil – AKGÜN Ahmet – KAVUNCUBAŞI Şahin, “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001
- CARROLL Archie B., “Business and Society Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing Co. Ohio, 1989
- CARROLL Archie B., “The Pyramide of Corporate Social Responsibility”, Business Horizons, New Delhi
- CEVİZCİ Ahmet, “Etiğe Giriş”, Paradigma Yayınları, İstanbul, 2001

- CORA İhsan, “ İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma ”, T.C. Marmara Üniversitesi-SBE, İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 1996
- Council of Europe, 2002; BMA 1998; British Home Office Research Study, 1999
- Crime in England and Wales, Home Office, July 2002; Home Office Research Study
- ÇİMEN Martı, “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi”, T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Kütahya, 2007
- De GEORGE Richard, “Business Ethics”, Prentice Hall, New Jersey, 1999
- DİKEN Ahmet, “İşletmelerde İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Adapazarı, 1998
- DRUCKER Peter, “Gelecek İçin Yönetim”, çev: Fikret Üçcan, İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1996
- ERDİL Sabri, “Pazarlama Faaliyetlerinin Toplumsal Açından İrdelenmesinde Sosyal ve Ahlaki Öğreti”, T.C. Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, İstanbul, 2000
- ERDOĞAN Ebru, “Wenice Kıds Yeni Sosyal Sorumluluk Projesine Başladı”, Sabah Gazetesi, 05.08.2007
- EREN Erol, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, İstanbul
- ERTÜRK Hasan, “Toplumsal Refah ve Çevre Kirlenmesi“, T.C. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Bursa, 1986, Cilt: 7, Sayı
- FERRELL O.C.- FRIEDRICH John, “Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases” Houghton Mifflin Company, Boston, 1994
- FIRAT Ebru, “Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri”, Capital Dergisi, Nisan 2007
- FRITZSCHER David J., “Business Ethics”, McGraw- Hill International Editions, New York 1997
- GERNİ Mine, “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık sektöründe Bir Uygulama”, T.C. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Ankara, 2001, Cilt: 56, Sayı: 3

- GÖZENER Evrim, “Etik ve İşletme Etiği Üzerine”, [http://www.egitirim.gen.tr/evrim\\_etik.htm](http://www.egitirim.gen.tr/evrim_etik.htm)
- GÜMÜŞ Murat, “Örgütsel Değerler Sistemi, İşletme Başarısının Temelleri ve Etik Yönetim Kararları”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1996
- GÜZELCİK Ebru, “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- HALICI Ali, “İşletme İşlevleri Açısından İş Etiği ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda İşlem Gören İşletmeler Yönelik Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2000
- <http://www.boyner-holding.com.tr/> Erişim Tarihi: 09.04.2009
- <http://dosyalar.hurriyet.com.tr/aileici/aileicisiddet2.asp>
- <http://hrdergi.com/tr/article.asp?ID=1488>
- <http://perakende.org/haber.php?hid=1201595583>, Erişim Tarihi: 29.01.2008
- <http://perakende.org/haber.php?hid=1220506464>
- <http://www.avrupapatent.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007
- <http://www.bababeniokulagonder.org/index2.html>
- <http://www.egitimdegonulbirligi.org/egb.php>
- <http://www.igiad.com>, Erişim Tarihi: 09.03.2009
- <http://www.informdanismanlik.com>, Erişim Tarihi: 10.05.2007
- <http://www.lafarge.com.tr/wps/portal/PressRelease>
- <http://www.opet.com.tr/tr/Icerik.aspx?cat=1&id=50>
- <http://www.renault.com.tr/news/newsdetail.asp?newsID=139&navigationID=0>
- [http://www.starbucks.com.tr/SosyalSorumluluk\\_1.asp](http://www.starbucks.com.tr/SosyalSorumluluk_1.asp)
- <http://www.tkd.org.tr/pages.asp?pg=137>, Erişim Tarihi: Eylül 2007
- [http://www.tnt.com/country/tr\\_tr/about/haberler/ariv/tnt\\_ekspres\\_turkiye11.html](http://www.tnt.com/country/tr_tr/about/haberler/ariv/tnt_ekspres_turkiye11.html)
- IS 18001 “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar”, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/18001bilgi.asp>, Erişim Tarihi: 05.01.2009
- İBİŞOĞLU Aylin, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Vestel Örneği” T.C.Başkent Üniversitesi SBF, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007



- İŞGÜDEN Burcu-ÇABUK Adem, “Meslek Etiği ve Meslek Etiği’nin Meslek Yaşamı Üzerine Etkileri “, Balıkesir Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9
- İZGÖREN A. Şerif, “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak”, Elma Yayınları, İstanbul, 2001
- KAĞNICIOĞLU Deniz, “Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007
- KALELİ Nilay, “Toplam Kalite Felsefesinin İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına Etkisi”, Kocaeli Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003
- KIDDER R. M., “How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living”, Simon & Schuster, New York, 1996
- KIREL Çiğdem, “Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000
- KLAVUZ Raci, “Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003
- KOTLER Philip - LEE Nancy, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk “ MediaCat Yayınları, İstanbul, 2008
- KÜÇÜK Ferit, “İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri”, T.C. Uludağ Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003
- LYNCH D. Patrick – ESISENBERG Robert – ARMELI Stephan, “Perceived Organizational Support”, Journal of Applied Psychology, 1999, Vol: 54, No: 4
- McHUGH Francis, “İş Ahlakı” çev. TÜSİAD, TÜSİAD Yayınları, İstanbul, 1992
- MESUTOĞLU Neşe, “Yoksul Okullar Kitapla Donandı” Sabah Gazetesi, 14.09.2008
- MIHÇIOĞLU Cemal, ”Türkiye’ de Yönetime Katılma”,  
<http://kamyon.politics.ankara.edu.tr/dergi/belgeler/sbf/42.pdf>, Erişim Tarihi: 09.04.2009
- NALBANT Eser, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı “ Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Manisa, 2005, Cilt:12, Sayı: 1
- Olay gazetesi, 3 Eylül,2008 Çarşamba
- ÖLÇER Ferit, “ Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri ”, Standard Dergisi Yıl: 40 Sayı: 473, TSE Yayınları, Mayıs 2001

- ÖCAL Hülya,” İşletme Yönetiminde Toplumsal Sorumluluk ve Uygulamalı Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri”, T.C.Anadolu Üniversitesi, SBE Onaylanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1991
- DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 5.Baskı, İstanbul, 1998
- ÖZALP Şan – NECDET Timur, “Genel İşletme”, T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 1998, No: 501
- ÖZÇELİK Oya, “Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi”, T.C. Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1996
- ÖZGEN Ebru, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri”, Maviyağaç yayınları, İstanbul, 2006
- ÖZGENER Şevki, “ İş Ahlakının Temelleri Yönetimsel Bir Yaklaşım “ Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004
- ÖZGENER Şevki, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001
- ÖZKALP Enver-KIREL Çiğdem, “Örgütsel Davranış”, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 2001
- ÖZTÜRK Mehmet, “Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi”, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003
- ÖZTÜRK Namık Kemal, “Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar”, Amme İdare Dergisi, Ankara, 1999, Cilt:32, Sayı:2
- ÖZÜPEK M. Nejat, “Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk, Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma” T.C. Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2004
- ÖZVEREN Mina, “İşletmelerde Çalışma Saatleri, Programları ve Marmara Bölgesinde Uygulama”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul, 1978
- ÖZYURT Aysun, “İnsan Kaynakları eğitimine Genel Bakış, Hizmet İçi Eğitim”, Human Resources Dergisi, İstanbul, Kasım 1997, Yıl: 2, Sayı1
- P.V. Lewis, “Defining Business Ethics “, Journal of Business Ethics, October 1985
- PAKSOY Mustafa, “İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası ve Şanlıurfa’ da Faaliyet Gösteren Sanayi

- İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket Çalışması”, 8. Ulusal Yönetim Kongresi, Nevşehir, 2000
- PEHLİVAN İnayet, “Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik” Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002
- PEHLİVAN Nida, “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, T.C. Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2004
- PRATIBHA A. – KELLARIS J., “Toward Understanding Marketing Students Ethical Judgement of Controversial Personal Selling Practises”, Journal of Business Search 24, 1992
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SAYIMER İdil, “Halkla İlişkiler Etiğinde Öne Çıkan Modellerin Etik Sistemleri”, Küresel İletişim Dergisi, 2006, Sayı:2
- SCHULZE Nergis, “İşletme Etiği Konusunda Kuramsal Bir Yaklaşım”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 1997, Cilt:30, Sayı:4
- SEVİĞ Veysi, “Meslek Etiği “,  
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/57MaliCozum/05-2057VeysiSevig.doc>, Erişim Tarihi:11.02.2009
- SEZGİN Mete, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler”, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O. Dergisi, Konya, 2001
- SÖNMEZ Deniz, “İşletmelerde Personele İlişkin Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Verimliliğe Etkisi”, T.C. Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003
- SÖNMEZ Feriştah, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar” [http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feriştah\\_II.doc](http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/Feriştah_II.doc), Erişim Tarihi: 11.04.2009
- SUBAŞILAR Belgin, “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- SUCU Yaşar, “Yönetim ve Etik”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, Sayı:285

- ŞENER Mustafa, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk”, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996
- ŞİMŞEK Birgül, “İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar“ <http://isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=98&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, Erişim Tarihi: 01.02.2009
- ŞİMŞEK Birgül, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, İzmir, 1999, Cilt: 1, Sayı: 3
- ŞİMŞEK M.- AKGEMİCİ T.- ÇELİK T.-ÇELİK A. “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış “ Adım Matbaacılık, Konya, 2003
- ŞİMŞEK Şerif, “İşletme Bilimlerine Giriş”, Nobel Yayın Dağıtım, Adana, 1998
- T.C Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu [www.aile.gov.tr/tr/?Sayfa=BasiliYayinlar](http://www.aile.gov.tr/tr/?Sayfa=BasiliYayinlar) - 47k, 1995
- TAK Bilçin, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, 10. Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya, 2002
- TIERNEY Elizabeth, “İş Ahlakı Yöneticiler İçin Bir Rehber”, Rota Yayıncılık, 1.Basım, İstanbul, 1997
- ÇOBAN Tonguç, “ Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu ve Çalışma Standartları ”, Finansal Forum Gazetesi, İstanbul, 27 Ağustos 2001
- TOP Seyfi – ÖNER Akın, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi“, T.C. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, SBF Dergisi, Zonguldak, 2008, Sayı:7, Cilt:4
- TORLAK Ömer, “Pazarlama Ahlakı”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003
- ULU A. Samed, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması”, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007
- Üçüncü İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi Sonuç Bildirgesi, [www.mmo.org.tr](http://www.mmo.org.tr), Erişim Tarihi: 05.03.2009
- WOOD J.Donna, “Business and Society”, Harper Collins Publishing, USA,1990
- [www.turkcell.com.tr](http://www.turkcell.com.tr)
- [www.turkcell.kardelenler.com.tr](http://www.turkcell.kardelenler.com.tr)

YENİGÜN Nalan, "Sosyal Sorumluluk Kimin Sorumluluğu", Travel Zone Dergisi,  
İstanbul, 2008, Sayı:4

YÜKSEL Öznur, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitabevi, Ankara, 2000

## **EKLER**

### **Ek 1**

#### **KÜRESEL SÖZLEŞME**

Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramı altında paydaşın tanımı iletilmiş durumda: hesap verilebilirlik kavramı artık hissedarların ötesini de kapsıyor. Şirketin hesap vermek durumunda olduğu paydaşlar, gönüllü bile olsa, çalışanlarını, çevreyi, ekonomiyi ve top-tümüyle içine alıyor. Başka bir deyişle, KSS'ye göre paydaşların resmen bağlı olmaları gerekmiyor ancak yaşam kaliteleri doğrudan ya da dolaylı olarak, şirketlerin yürüttüğü politika ve uygulamalardan etkileniyor.

Tek katı bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk modeli yok ancak Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşme (Global Compact) olarak bilinen KSS ilkesi geliştirdi. Küresel Sözleşme

Şirketlerin, politika ve uygulamalarında temel alabilecekleri temel prensipleri ortaya koyarak

Liderleri ve iş dünyasındaki diğer aktörlerin gönüllü iş birliğiyle geliştirildi.

Bu prensiplere göre, şirketler:

- Etki alanları içinde evrensel insan haklarının korunmasına destek ve saygı göstermeli
- İnsan Hakları ihlallerine karışmamalı
- Örgütlenme ve toplu sözleşme haklarını etkin şekilde tanımalı ve desteklemeli,
- Her tür zorla ve mecburi çalıştırmanın ortadan kaldırılmasını desteklemeli,
- Çocukların çalıştırılmasına son verilmesini desteklemeli,
- İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa izin vermemeli,
- Çevre ile ilgili konularda zarar oluşmadan tedbirler almalı,
- Daha etkin bir çevre sorumluluğunun yaygınlaştırılması için girişimlerde bulunmalı,
- Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yayılmasını teşvik etmeli,
- Rüşvet ve zorbalığı da içeren her türlü yolsuzlukla mücadele etmeli,

Şirketler bu Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilkelerini günlük faaliyetlerine dahil ederek, insan haklarının, iş standartlarının geliştirilmesine, çevrenin korunmasına ve yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesine katkıda bulunuyorlar.

Küresel Sözleşme'de yer alan prensiplerin, açık, anlaşılır ve uluslararası topluluğun erişebileceği tarzda olmasına özen gösterildi. Her yıl dünyanın dört bir yanından şirket yöneticileri, Küresel Sözleşme'nin ilkelerini gözden geçirmek için BM bünyesinde yapılan zirve toplantılarında bir araya geliyor ve bu ilkelerin uygulanmasını kolaylaştırmak için karşılıklı olarak deneyimlerini paylaşıyorlar. BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın 1999 yılında Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forum'unda Küresel Sözleşme'yi açıklamasından bu yana, 80 ülkeden 2000'den fazla şirket, bu sözleşmeye taraf oldu. Bu şirketler arasında, Fortune dergisinin en büyük 500 şirket listesinde bulunan CISCO ve NIKE gibi şirketlerin yanı sıra, Lafarge ve Aviva gibi çokuluslu şirketler de var.

Peki, tüm bu şirketler, neden Küresel Sözleşme'ye taraf oluyor?

Taraf oluyorlar çünkü uluslararası anlamda kabul görmüş ilkelere uyum, yatırımcıların şirketlere olan güvenini büyük ölçüde artırıyor. Örneğin NIKE şirketinin Uzak Doğu'da çocuk işçi çalıştırdığının ortaya çıkmasıyla yaşadığı düşüş ve hemen ardından, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilkelerine bağlanması ve hatta kontrat yaptığı şirketlerde de bu ilkelere bağlılığı şart koşmaya başlamasından sonra yaşadığı yükseliş, KSS ilkelerinin, yokluğuyla bir şirketi nasıl devirebileceğine, ancak varlığıyla nasıl zirveye çıkarabileceğine iyi bir örnek oluşturuyor. Bir şirketin, Kurumsal Sosyal Sorumluluk markasından yararlanması gerçekten mümkün...

Ancak şirketlerin birçoğu, ne NIKE kadar büyük kârlar yapıyor, ne NIKE kadar ünlü... Peki, genelde rastlanan diğer şirketlerin KSS ilerine uyması, ne derecede çıkarlarına uygun o zaman?

KSS kavramı üzerinde global düzeyde yapılan araştırmalar, şirketlerin günlük uygulamalarında KSS ilkelerini tatbik etmeleriyle ilgili farklı nedenler gördüklerini ortaya koyuyor. Asya'da, son yıllarda meydana gelen şirket skandalları, medyanın daha fazla bu konulara yoğunlaşması ve düzenleme amacıyla şirketlere yapılan baskılar, yetkililerin KSS'ye gitgide daha fazla önem vermelerinin başlıca nedenleri arasında sıralanıyor. ABD ve Avrupa'daki yetkililer ise, KSS'ye önem vermenin, onlara rekabet

açısından avantaj sağladığını söylüyorlar. Özellikle de Avrupa Birliği'ne yere olan ülkeler, kendilerini uluslararası düzeyde kabul görmüş normlar ile uyumlaştırmak için hızla KSS'ye yöneliyorlar. Türkiye'de de Küresel sözleşme'nin dört yıl önce açıklanmasından bu yana, 60'ı aşkın şirket sözleşmeye taraf oldu. Bu kampanyayı daha da genişletmek, daha çok sirkeleşmenin bir parçası haline getirmek, özel sektör ve kamu sektörü arasında ortaklıklar kurarak, kalkınma projeleri gerçekleştirmek amacıyla UNDP Türkiye Temsilciliği İstanbul'da yeni bir proje başlattı. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nun, geçen yıl bu projenin sırasında verdiği desteği sürdüreceğini umut ediyoruz. Küresel sözleşmenin, kazan-kazan formülüne dayalı, yani tüm paydaşların kazançlı çıkacağı durumları ortaya çıkaracağına inanıyoruz.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk akımı, şirket yönetimlerine olan güç azalmasıyla, iş dünyasının globalleşmesiyle, kurumsal yönetim hareketleri ile KSS ilkelerine uyan şirketlerin fonlarının değer kazanmasıyla ve rekabetçi baskıların artmasıyla daha da ivme kazanıyor. Ancak bu akımı *izlemenin* yararları, sadece güvenin kaybolmamasını sağlamak, müşterileri kaybetmemek değil; aynı zamanda daha da çok güven kazanmak daha sağlıklı, daha iyi eğitim almış bir iş gücüyle, barışçıl ve suçlardan arınmış ortamlarda, daha da fazla müşteri kazanmak. Böylelikle, kazan-kazan formülü de, hem iş dünyasının, hem halkın hem de çevrenin kazanmasıyla daha da gelişip, "kazan-kazan-formülüne dönüşüyor.



## **EK 2**

### **KOMİSYONUNDAN PARLAMENTOSUNA, KONSEYE VE AVRUPA EKONOMİK VE SOSYAL KOMİTESİNE İLETİ**

#### **BÜYÜME VE İŞ KONUSUNDA ORTAKLIĞIN UYGULANMASI: AVRUPAYI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KONUSUNDA BİR MÜKEMMELLİK KUTBU YAPMAK**

##### **GİRİŞ**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), şirketlerin sosyal ve çevresel sorunları iş faaliyetleriyle ve ortaklarıyla olan ilişkileriyle gönüllü olarak entegre ettikleri bir kavramdır. Kuruluşların toplumsal gereksinimlere, toplu iş sözleşmelerinden doğan asgari yasal gereksinimler ve zorunlulukların ötesinde eğilmeye karar vermeleri ile ilgili bir durumdur. KSS yoluyla, her boyuttaki kuruluş, ortakları ile iş birliği içinde, ekonomik, sosyal ve çevresel isteklerin yerine getirilmesine yardımcı olabilir. Bu yönüyle KSS, hem global olarak hem de AB içinde giderek daha önemli bir kavram haline gelmiş ve globalleşme, rekabetçilik ve sürdürülebilirlik konusundaki tartışmanın bir parçası olmuştur. KSS Avrupa'da ortak değerleri savunma ihtiyacını yansıtmakta, birlik ve bağlılık duygularını artırmaktadır.

Soğuk savaşın bitmesinden sonra piyasa ekonomisi dünyanın büyük bir kısmında hakim oldu. Bu durum iş hayatı için bir takım yeni imkânlar yaratırken, bir yandan da iş dünyasının modern demokratik toplumların sosyal istikrarı ve refahı lehine olacak şekilde harekete geçmeleri ve kendilerine bazı kısıtlamalar getirmeleri ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Zaten, Komisyonun Büyüme ve İşler ile ilgili "2006 Yıllık İlerleme Raporu"nda da teyit edildiği gibi, AB içinde girişimci kültürün teşviki ve daha iyi düzenlenmesi Avrupa gündeminin tepelerinde yer almaktadır. Komisyon, yeniden işleme konan Büyüme ve İş için Lizbon Ortaklığı çerçevesinde, Avrupa ekonomisinin rekabet edebilirliğini teşvik etmeye karardır. Buna karşılık, Avrupa iş dünyasına da, sürdürülebilir gelişme, ekonomik büyüme, daha çok ve daha iyi işler yaratma konusundaki kararlılığını, konuyla ilgili diğer ortaklarla iş birliğini de kapsayacak şekilde açıkça kamuoyuna göstermek düşmektedir. Avrupa, aktif girişimcilere,

girişimciliğe karşı olumlu tavırlara ve iş dnyasına gven ve itimat duyulmasına her zamankinden daha fazla gereksinim duymaktadır. Avrupa'nın, girişimcilerin sadece elde ettikleri bnyk kârlarla değil, aynı zamanda bazı toplumsal sorunların zvlmesi konusundaki olumlu katkılarıyla da takdir edildikleri bir kamusal ortama ihtiyacı vardır.

Bu nedenle, Komisyon KSS'ye daha fazla bir siyasal gvrüş netliği sağlamak, Avrupa şirketlerinin bu alanda hâlihazırda yaptıklarını takdir etmek ve onları daha fazlasını yapmaya teşvik etmek istemektedir. Zira KSS temel olarak gönüllü bir iř tavrıyla, iřin üretkenliğini azaltabilecek ve daha iyi düzenleme prensiplerine ters dūřebilecek ilave zorunluluklar ve idari gereksinimler içerebilecek bir yaklaşımla ilgilidir. Komisyon şirketlerin KSS'nin temel aktörleri olduklarını kabul ederek, hedeflerine ulaşmanın en iyi yolunun Avrupa iř dnyasıyla daha yakın çalışmak olduğuna karar vermiştir ve bu nedenle de KSS'nin teşvikinde aktif olan şirketlerin katkılarına dayanarak ortaya çıkarılan bir kavram olan KSS konusunda bir Avrupa İttifakının hayata geçirilmesini destekleyeceğini ilan etmektedir. İttifak, tüm Avrupa şirketlerine açık bir ittifaktır ve her boyuttaki şirket desteğini açıklamaya davet edilmektedir. Bnyk şirketler, kk ve orta ölçekli şirketler ve bunların ortakları tarafından yvrütlen yeni veya mevcut KSS'ler için siyasal bir şemsiyedir. Yasal bir belge değildir ve şirketler, Komisyon ya da herhangi bir yetkili kamu kuruluşu tarafından imzalanmayacaktır. Avrupa şirketleri arasında KSS üstlenimini artıracak bir siyasal sūretir.

Yeni ittifaka verilen destek, Komisyonun KSS ile ilgilenen tüm gruplarla geerleştirmek istediği çok daha geniş kapsamlı bir ortaklığın temel unsuru olarak algılanmalıdır. Bu iletiyi sunarken Komisyon, yıllarca sūren kamuoyu tartışmalarına, tüm katılımcılarla yapılan danışmalara, özellikle de nihai raporunu 2004'te sunan KSS üzerine çoklu katılımcı Avrupa Forumuna dayanmaktadır. Komisyon, tüm katılımcılarla ve katılımcılar arası diyaloga bnyk önem vermeye devam etmekte ve AB içinde KSS'nin ilerlemesini sūrekli olarak gözden geçirebilmek amacıyla çoklu katılımcı Forumun muntazam aralıklarla yeniden toplanmasını önermektedir.

## **1. Sürdürülebilir Büyüme ve Daha Çok, Daha İyi İş Destekleyen KSS**

Eşit fırsatlar, yüksek hayat standardı, sosyal katılım ve sağlıklı çevreye dayalı Avrupa topluluğu modelimizi korumak için küresel rekabet ve yaşanan nüfus koşulları altında AB'nin yönelmesi gereken uğraştırıcı ikiz mesele sürdürülebilir büyüme ve daha çok ve daha iyi iştir. Komisyonun Şubat 2005'te taze bir başlangıç için Lizbon gündeminde Büyüme ve İş İçin Ortaklık başlatmasının ve Aralık 2005'te Sürdürülebilir Büyüme Stratejisini yenilemesinin sebebi budur. Aynı zamanda, Avrupa değerlerini savunurken rekabetçi meydan okumalara yönelik yenilikçi cevaplar için Ekim 2005 tarihinde Hampton Court'ta Devlet Başkanları ve Başbakanlarıyla gayri resmi bir toplantı düzenlenme sebebi de budur.

Yeniden gözden geçirilen Lizbon stratejisi, Avrupa Birliği'nin uzun vadeli hedefine hâlâ egemen olan sürdürülebilir gelişme ile tamamen uyumlu bir şekilde, büyüme ve iş konularını teşvik etmektedir. Ekonomik büyümenin, iş alanları yaratmanın ve yeniliklerin motoru olan işletmeler, Lizbon ve sürdürülebilir gelişme hedeflerinin yerine getirilmesinde en temel aktörlerdir.

Avrupa'nın işe olan ihtiyacı, yaptığının en iyisini yapabilmek içindir: Topluma katma değer sağlayacak olan ürünleri ve hizmetleri sağlamak ve girişimcilik ruhunu değer ve istihdam yaratmak üzere konuşlandırmak. Bununla beraber Avrupa'nın sadece işe değil, fakat Avrupa'nın ilişkilerinde üzerine düşen sorumluluğu alan sosyal sorumluluk sahibi kurumlara ihtiyacı vardır. Mart 2005 Bahar Konseyimi. Komisyon, "KSS'nin Avrupa'nın yenilikçi potansiyelini ve rekabeti gücünü geliştirirken bir yandan da sürdürülebilir gelişmeye katkıda temel rol oynayabileceğini" teslim etmiştir. Sosyal Ajanda'da komisyon, Üye Devletlerin ve katılımcıların katkılarıyla, KSS'nin gelişmesini ve şeffaflığını artırmak için teşvikler sunacağını beyan etmiştir. Yeniden gözden geçirilmiş Sürdürülebilir Gelişme Stratejisi'nde komisyon, "Avrupa'nın önde gelen iş adamlarına ve diğer önemli katılımcılarına sürdürülebilirlik için ihtiyaç duyulan orta ve uzun vadeli tedbirler konusunda siyasi liderlerden acilen söz almalarını ve var olan asgari yasal koşulların da ötesine varan, işletmeleriyle ilgili azimli tepkilerini belirtmeleri" için çağrıda bulundu. Mart 2005 tarihinde Avrupa Konseyi, "yatırımları teşvik etmek, işletmeler ve çalışma ortamı için bir cazibe alanı oluşturmak üzere Avrupa Birliği kendi iç pazarını mükemmel bir hale ve düzenleyici ortamını daha iş dostu

duruma getirmeli, buna karşılık işletmeler de sosyal sorumluluk duyarlılıklarını geliştirmelidir”in altını çizmiştir. Büyümeye ve İşe İlişkin Bütünleşik Kılavuz İlkelerde (2005-8), Konsey, Üye Ülkelerin "işletmeleri kendi kurumsal sosyal sorumlulukları konusunda teşvik etmelerini" önermiştir. KSS üzerine yapılan tartışmalarda Avrupa Parlamentosu çok değerli katkılarda bulunmuştur, özellikle de 2002 ve 2003 ilke kararlarında.

Bu uygun ortamda Komisyon, Büyüme ve İş stratejileriyle ilgili yaklaşımlarındaki önceliklerinin ve çalışma metotlarının uyum içinde olduklarını görebilmek için KSS konusunda AB seviyesinde elde edilen başarıyı gözden geçirmiştir. Komisyon, sürdürülebilir gelişme ve Büyüme ve İş stratejilerinin desteklenmeleri için, işletmelerin potansiyel gücünün daha iyi donatılabileceğine ve donatılması gerektiğine inanmaktadır. 2006 Büyüme ve İş Yıllık İlerleme Raporu'nun ruhuna ve öncelikli alanlarına bağlı kalarak Komisyon, Avrupa'nın işletmelerini "vites büyütme" ve KSS'ye olan taahhütlerini güçlendirmeye davet etmektedir. Böyle hareket etmekle Komisyon KSS'nin tüm aktörleri için daha uygun bir ortam yaratmayı ve tüm katılımcılarla birlikte KSS'nin Avrupalı toplumlara katkısının yeterliliğini araştırmayı istemektedir.

KSS uygulamaları her derde deva değildir ve tek başına bu sonuçları vermeleri beklenmemelidir. Kamu yararı gözetilen politikaların yerini almaz, ama aşağıdaki gibi bazı kamu yararına hedeflere katkıda bulunabilirler:

- Daha bütünleşik iş gücü piyasası ve daha yüksek seviyede sosyal katılım; işletmelerin dezavantajlı gruplardan kişilere iş vermek için daha aktif bir arayış içinde olmaları gibi,
- Beceri geliştirmeye, hayat boyu eğitime ve çalıştırılabilirliğe yatırım ki küresel bilgi ekonomisinde rekabet edebilmek ve Avrupa'nın yaşlanan çalışan nüfusuyla baş edebilmek için bunlara ihtiyaç vardır.
- Halk sağlığında ilerleme kaydedilmesi; işletmelerin yiyeceklerin ve toksik olmayan kimyasalların pazarlanmasında ve etiketlenmesinde gönüllü girişimlerinin sonucu olarak,

- Özellikle sosyal sorunlara hitap eden daha iyi yenilikçilik başarıları; dışarıdaki katılımcılar ile daha yoğun etkileşim ve yenilikleri iletebilen çalışma ortamlarının yaratılması yoluyla,
- Doğal kaynakların daha akılcı kullanımı ve kirlilik seviyesinin düşürülmesi; özellikle eko-yenilikçi yatırımlara ve gönüllü olarak çevre yönetim sistemlerini ve etiketlemeyi benimseyenlere teşekkürler.
- Toplumda daha olumlu bir girişimci ve işletme imajı -ki girişimciliğe karşı olumlu bir tavır geliştirilmesine yardımcı olma ihtimali vardır.
- Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki insan haklarına, çevrenin korunmasına ve temel çalışma standartlarına daha fazla saygı,
- Fakirliğin azaltılması ve Milenyum Gelişme Hedefleri doğrultusunda gelişme.

## 2. Avrupa'yı KSS Konusunda **Bir Mükemmellik** Kutbu Yapmak

Mart 2000'de Lizbon Konseyi işletmelere sosyal sorumlu kıldan bağlamında dileklerini ilettiğinden itibaren KSS konusunda çok fazla gelişme kaydedildi. Bu gelişmede bir "Green Paper"<sup>8</sup> (2001), bir Tebliğ (2002) ve KSS üzerine Çoklu katılımcı Avrupa Forumunun (KSS Forumu) oluşturulması bu uygulamadaki önemli adımlardır.

KSS Forumu, iş dünyasından, sendikalardan ve sivil toplumdan temsilcileri Komisyonla bir araya getirerek kolaylaştırıcı bir rol oynadı. Komisyon, Forumun çalışmasını ve 2004 Haziranındaki nihai raporu memnuniyetle karşılamış ve ilgili taraflar tarafından tümüyle uygulandığında Avrupa'da ve küresel olarak KSS'nin gelişmesine yardımcı olacağı konusunda hemfikir olmuştur. Forum, katılımcılar arasında bir miktar fikir birliği oluşmasında başarılı olmuştur ama aynı zamanda iş dünyası ve ekonomik faaliyet dışındaki katılımcılar arasındaki önemli farkları da ortaya çıkarmıştır. KSS'nin anlamı üzerindeki ortak anlayış, Komisyonun KSS'yi "şirketlerin işletmelerindeki sosyal ve çevresel kaygılarını ve katılımcılarıyla etkileşimlerini gönüllülük temelinde birleştirmeleri genel kavramı" olarak tarif etmesiyle belirginleşmiştir. KSS Forumu, kapsamını ve sınırlarını araştırmayı ilerleterek sürdürürken, bu tanımı pekiştirmiştir. Forum aynı zamanda daha fazla bilinç yükseltme ve yeterlilik geliştirme çalışmalarına gereksinim olduğu konusunda görüş birliğine varmıştır. Gerçi

şirketlerin rapor verme şartları, ya da KSS'nin Avrupa standartları gibi konular üzerinde bir görüş birliği oluşmamıştır.

KSS konusunda farkındalık, anlayış ve kavrayış son yıllarda kısmen KSS Forumu ve Komisyon tarafından destek gören diğer eylemler sonucunda gelişmiştir. Aynı zamanda işletmelerin ve diğer katılımcıların teşvikleri sayesinde KSS Avrupa'da ve dünyada gelişmiş ve öne çıkmıştır. Özellikle sektörel seviyedeki sosyal diyaloglar KSS'nin desteklenmesini artırmakta etkili bir araç olmuş ve KSS'nin en iyi referans olması konusunda Avrupa Çalışma Konseyi yapıcı bir rol oynamıştır.

Bununla beraber Avrupa işletmelerinde KSS'nin kavranması, uygulanması ve stratejik olarak kaynaşması daha fazla geliştirilmelidir. Çalışanların, onların temsilcilerinin ve sendikalarının KSS uygulamalarının gelişmesi ve yürütülmesindeki rolü daha da artırılmalıdır. Sivil toplum kuruluşları, tüketiciler ve yatırımcılar gibi dış katılımcılar sorumlu bir işletme yönetimini teşvik etmekte ve ödüllendirmekte daha güçlü bir rol oynamalıdır. Her seviyedeki kamu yetkilileri sürdürülebilir gelişme, ekonomik büyüme ve istihdam yaratmadaki önlemlerinin tutarlılığını daha fazla geliştirmelidirler.

AB'nin uzun dönemdeki zenginleşme, dayanışma ve güvenlik vizyon u aynı zamanda tüm dünyaya uzanmaktadır. Komisyon, KSS'nin hem AB'de hem de uluslararası kavranmasındaki bağı görmektedir ve nerede çalışırlarsa çalışsınlar, Avrupa şirketlerinin Avrupa değerlerine ve uluslararası kabul edilmiş kural ve standartlara uygun hareket etmelerinin gereğine inanmaktadır.

Komisyon, Avrupa'yı KSS konusunda bir mükemmellik kutbu yapmak için nasıl en iyi itici gücü vereceği üzerinde düşünmektedir. Komisyon KSS Forumunun nihai raporunu, aynı zamanda katılımcıların o raporda belirtilmemiş olan görüşlerini dikkate almıştır. Burada üzerinde uğraşılacak mesele, bu alanın temel aktörleri olduklarına göre, KSS'yi taahhüt edecek daha fazla işletmeyi içine çekecek yaklaşımları bulabilmektir.

### **3. KSS için Avrupa İttifakı**

Komisyon KSS için Avrupa İttifakı girişimini başlatmaya destek çıkmaktadır. İttifak, büyük şirketler, KOBİ'ler ve onların hissedarlarının, var olan ya da yeni KSS teşvikleri için siyasi bir şemsiyedir.

İttifak açık bir oluşumdur ve her boydaki Avrupa işletmesi buna gönüllü desteklerini ifade etmeleri için çağrılmışlardır. Bu yasal bir belge değildir ve işletmeler, Komisyon ya da kamu yetkilileri tarafından imzalanmayacaktır. İttifakın desteklendiğine dair resmi hiçbir şart yoktur ve Komisyon, İttifakı destekleyen işletmelerin bir listesini tutmayacaktır. Komisyonun İttifaka katkısı, bu iletinin 5. kısmında sözü geçen konular içinde KSS'yi daha fazla geliştirmektir. Bu, Komisyona yeni birtakım mali yükümlülükler getirileceğini ima etmez.

Komisyon, İttifakın Avrupa işletmelerinin KSS'ye yaklaşımları ve işletmelerin sosyal ve çevresel konularda olumlu çalışmalarının üzerinde önemli bir etkisinin olmasını beklemektedir. KSS'yi geliştirme çabaları içinde olan katılımcılara yeni imkânlarla yeni ortaklıklar yaratacağı düşünülmektedir ve bu sebeple de KSS Avrupalı işletmelerin ve onların katılımcılarının kaynaklarını ve kapasitelerini harekete geçirecek bir araçtır. Avrupalı işletmelerin İttifaka gönüllü bağlılıkları ve kuralları ve araçları çerçevesinde, gerekli hallerde Komisyonun destekleyici rolüyle, KSS'nin Avrupa'daki ve dışarıdaki gelişmesi güçlenecektir. İttifakın sonuçları, Lizbon Stratejisinin ve düzeltilmiş Sürdürülebilir Gelişme Stratejisinin yeni baştan ortaya atılması hedefinin başarılmasına katkıda bulunacak gönüllü bir iş olarak anlaşılmalıdır. Öte yandan sonuçlar, İttifakın olanaklarından sonuna kadar faydalanmaları çağrısı yapılan katılımcıların bu konuya ilgilerine de bağlıdır.

KSS uygulamalarının şeffaflığını, görünürlüğünü ve inanılabilirliğini artırmak için Komisyon, işletmelerin İttifakı teşvik ederek KSS bilgilerinin tüketiciler, yatırımcılar ve toplumun daha geniş bir bölümü dahil tüm katılımcılara erişimine imkân sağlanmasını desteklemektedir. Özellikle büyük işletmeler KSS stratejilerini, aldıkları inisiyatifleri ve en iyi uygulamalarının sonuçlarını halkın kolay ulaşımına açmanın yollarını aramalıdır. İlaveten, Komisyon katılımcıların KSS uygulamalarını takdir etme ve değerlendirme kapasitelerini geliştirmeleri için onları desteklemeye devam edecektir.

Komisyon ekonomik faaliyet dışındaki katılımcıların aktif desteği ve yapıcı eleştirileri olmaksızın KSS'nin gelişmeyeceğinin farkındadır. Komisyonun İttifakı destekliyor olması, tüm katılımcılarla daha fazla diyalog içine girilmesinin yerine

geçmez. Çoklu katılımcı Forumun olağan gözden geçirme toplantıları dahil, komisyon bu tür diyalogları tesis etmeye bağlılığını sürdürmektedir.

#### **4. KSS Uygulamalarını Kavrayışı Artırmanın Önerilen Faaliyetleri**

KSS'yi geliştirmede Komisyon aşağıdaki noktaları vurgulayacaktır:

Farkındalık yükseltme ve en iyi uygulama takası. KSS, KOBİ'lerin ve KSS'nin daha az bilinen bir kavram olduğu Üye Devletlerin ve AB'ye kabul edilmek üzere olan aday ülkelerin üzerinde durarak gelişimini sürdürürken Komisyon KSS farkındalığını yükseltmeyi daha ileriye taşıyacak ve en iyi uygulama takasını destekleyecektir. Bunu iş dünyası ve ulusal ve bölgesel otoriteler dahil, tüm ilgili katılımcılarla güçlü bir ortaklık içinde yapacaktır. Komisyon ilaveten, çevresel yönetim sistemleri ve çevre dostu nitelikli düzenlemeler gibi gönüllü çevre araçlarını destekleyecektir. Vatandaşları sosyal ve çevresel konulardan haberdar etmek için alınan diğer önlemler ve onların tüketim ve yatırım seçimlerinin etkileri de duyurularak desteklenecektir.

Üye devletler ile işbirliği. Tam özellikleri ve karakteristiği farklılıklar gösteren ulusal ve kültürel bağlamda değişse de Avrupa'da KSS'nin anlamı üzerinde geniş bir fikir birliği vardır. Üstelik Üye Devletler KSS'yi desteklemeleri için geniş bir araçlar seçeneğine sahiptirler. Bu yüzden, Üye Devletlerle, AB'ye girmek üzere olan ülkelerle ve özellikle KSS'dan sorumlu büyükelçilik temsilcileri grubu ile iş birliği yapmak Komisyonun KSS politikalarının önemli bir yanısıdır. Üye Devletler arasında, KSS'yi destekleme bağlamındaki çalışmalar için, özellikle KOBİ'ler söz konusu olduğunda, bölgesel düzey yeterli olabilir.

Tüketici bilgileri ve şeffaflık. Sorumlu üretim ve sorumlu işletmecilik davranışları için bir dürtü yaratmada tüketiciler önemli rol oynarlar. Tüketici seçimlerinin eleştirel nitelikte olması ve tüketicilerin iyi ürünleri ve iyi şirketleri destekliyor olmaları beklenmektedir. Tüketicilerin, ürünlerin ve hizmetlerin sosyal ve çevresel icraatları hakkında, arz zinciri bilgisi dahil olmak üzere, net bir bilgiye sahip olmadıkları anda Komisyon konuyla ilgili bütün katılımcılarla görüşerek, şeffaflık ve halk sağlığı konuları dahil olmak üzere, tüketiciyi bilgilendirmek hedeflerine ulaşmak için başka hangi gönüllü çalışmalara ihtiyaç olduğunu araştıracaktır.



Araştırma. KSS üzerinde disiplinler arası daha başka araştırmalara ihtiyaç vardır, özellikle de KSS, rekabetçilik ve sürdürülebilir gelişme arasındaki bağlantılardaki makro ve orta seviyelerdekiler; KSS'nin sosyal ve çevresel hedeflere ulaşmadaki etkinliği; yenilikçilik, kurumsal yönetim, endüstriyel ilişkiler ve arz zinciri gibi meseleler. KOBİ'lerce uygulanan KSS kendi içinde önemli bir araştırma başlığı olmakla birlikte KSS araştırmasının diğer alanlarına da yeterince yansıtılmalıdır. İlâveten yöntemlerin, ürünlerin ve hizmetlerin Sosyal Etkileşim Yaşam Döngüsü daha fazla araştırılmayı hak etmektedir. 6. Araştırma Çerçeve programı kapsamına dört KSS araştırma projesi dayandırılırken Komisyon yakında çıkacak olan 7. Araştırma Çerçeve Programının bir parçası olarak KSS üzerinde yapılabilecek başka araştırmaları destekleyecek olanakları araştıracaktır.

Eğitim. KSS'nin işletme pratiğinin temel unsuru olabilmesi için, geleceğin girişimcileri, iş dünyasının liderleri, şirket yöneticileri ve çalışanları arasında doğru bilgi ve beceriye ihtiyaç vardır. KSS de hayat boyu öğrenilen bir konudur. Komisyon, işletme okullarını, üniversiteleri ve diğer eğitim kurumlarını, ortak sorunların yönetimi meselesi olarak KSS'yi eğitim programlarının, özellikle geleceğin yöneticilerinin ve lisansüstü öğrencilerin müfredat programlarının içine almaları için çağrı yapar.

KOBİ'ler. KSS potansiyelinin Avrupa'da büyümeye, işe ve sürdürülebilir gelişmeye katkısı tümüyle etkili kılındığı takdirde KOBİ'ler tarafından uygulandığı haliyle KSS'nin kolektif etkisi kritik bir durum oluşturur. Komisyon, KSS'yi teşvik etmek için KOBİ'ler arasında tek bir yaklaşımın gelişmesine ihtiyaç olduğu üzerinde durur. Böylesi bir yaklaşım, KSS alanında bugüne kadar yaptıkları konusunda birçok KOBİ'yi daha fazla takdir etmeyi gerektirir. Aynı zamanda KOBİ aracı kurumlarının ve destek gruplarının aktif işbirliğini gerektirir. Komisyon, Avrupa'da KOBİ'ler arasında KSS'nin en iyi nasıl özendirileceği hakkında deneyim paylaşımını sağlayacaktır.

KSS'nin uluslararası boyutları. Komisyon KSS'yi, işletmelerin Birleşmiş Milletler Milenyum Gelişme Hedeflerine katkılarını azami seviyeye çıkartacak bir bakış açısıyla dünya çapında tanıtmaya devam edecektir. Çokuluslu şirketleri ilgilendiren İLO Üçlü Deklarasyonu ve Sosyal Politikalar, BM Küresel İş birliği ve diğer ilgili enstrümanlar ve girişimler, sorumluluk sahibi işletme yönetimi için uluslararası referans noktaları teşkil edeceklerdir. Komisyon farkındalık geliştirmeyi ve bu enstrümanların

uygulanmasını taahhüt etmiştir ve etkilerini artırmak için diğer hükümetlerle ve katılımcılarla birlikte çalışacaktır.

Komisyon yüksek çevre standartlarını uluslararası alanda geliştirmek için liderlik rolüne devam edecektir. Komisyon ikili ticari anlaşmaların sürdürülebilir gelişme boyutunu güçlendirmeyi hedeflerken ikili anlaşmalardaki temel iş standartlarını geliştirmenin peşini bırakmayacaktır. Komisyon, üzerinde uluslararası mutabakata varılmış KSS enstrümanlarını destekleme koşullarının anlaşmalara dahil edilmesini teşvik edecek ve taraflar arası ikili diyaloglarda KSS meselelerine değinmenin yollarını arayacaktır. Aynı zamanda Komisyon ticari teşvikleri, özellikle de 1 Ocak 2006'dan itibaren geçerli olan yeni AB "İlave Tercih Genel Sistemi" yoluyla, uluslararası insan/iş haklarına, çevre korumasına ve yönetim şartlarına saygı duyulmasını teşvik etmek için kullanmaya söz vermiştir. Gelişmekte olan ülkelerdeki ticari ve uygun iş göstergelerinin dahil edildiği bir pilot proje ile uygun ve makul iş şartlarını geliştirmek için Komisyon İLO ile olan iş birliğini güçlendirecektir. Aynı zamanda 2006 yılı içinde Komisyon, uygun iş üzerine bir tebliğ sunacaktır.

Komisyon, BM İnsan Hakları ve Transnasyonal Şirketler ve Diğer Şirketler Özel Temsilcisinin çalışması, sosyal sorumluluk üzerine ISO standart kılavuzunun muhtemel gelişimi ve işlenmemiş elmas için Kimberley İşleme Sertifikası gibi sektörel teşvikler benzeri ilgili diğer uluslararası yöntemleri takip edecektir.

**Sonuç: Tüm Katılımcılar Arasında Ortaklık Gereksinimi**

Komisyon, Avrupa sosyal modelinin bir yönünü temsil ettiği için KSS'nin her bir Avrupalı'ya çok şey ifade ettiğine şiddetle inanıyor. KSS Avrupa'nın yenilikçi potansiyelini ve rekabetçiliğini geliştirir ve bu suretle çalıştırılabilirliğe ve iş yaratmaya katkı sağlarken, bir yandan da sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunabilir. Yeni "büyüme ve iş" ortaklığının ve aynı zamanda sürdürülebilir gelişmenin hedeflerini uygulamaya koymanın temelinde KSS'yi daha da teşvik etmek vardır. Komisyon, işin içindeki tüm taraflara bu yeni ve hırslı girişimin uygulanmasına katkıda bulunmaları için çağrı yapıyor. Komisyon, Üye Devletlerle, işletmelerle (ekte tarif edilen İttifak ile) ve KSS AB'nin temel değerlerinin bir aynası olduğu için, Avrupa'yı KSS üzerine bir mükemmellik kutbu yapmakta emeği olan tüm katılımcılarla yakın ortaklık oluşturmayı

teklif ediyor. Çoklu katılımcı Forumdaki tartışmaları takip eden bir yıl içinde Komisyon KSS'nin Avrupa'daki evrimini yeni baştan değerlendirecektir.

### **Ek 3**

## **AVRUPAYI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KONUSUNDA BİR MÜKEMMELLİK KUTBU YAPMAK: KSS İÇİN AVRUPA İTTİFAKI**

### **KSS HEPİMİZ İÇİN ÖNEMLİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) önemlidir zira içinde yaşamak istediğimiz toplumun temel değerlerini yansıtır. Yenilikçi ürünler ve hizmetler, yeni beceriler ve ortakların katılımıyla, kısa ve uzun vadede ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını geliştirebilen küçük veya büyük tüm şirketler için önemlidir. Kendileri için daha çalışmaya değer ve daha teşvik edici bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olacağından şirket çalışanları ve şirketlere çalışanlar için önemlidir. Şirketlerden satın alanlar ve satın aldıkları ürün ve hizmetlerin sosyal ve çevresel güvenilirliğine giderek daha fazla dikkat edenler için önemlidir. Değerlerini ve meselelerini paylaşan kuruluşlar arasında yaşadıklarını bilmek isteyen yerel topluluklar için önemlidir. Sorumluluk taşıyan iş tavrının teşvik edilmesi gerektiğine inanan yatırımcılar için önemlidir. Avrupa temelli şirketlerin Avrupa'nın değerlerine ve uluslararası değerlere uygun hareket etmelerini bekleyen dünyanın diğer yerlerinde yaşayan insanlar için önemlidir. Ve insanlara ve doğaya saygılı bir dünyada yaşamayı umut eden çocuklarımız ve gelecek nesiller için önemlidir.

### **Sürdürülebilir Bir Piyasa Ekonomisi için Çabalamak**

Son 15 yılda, ister yerel, ister ulusal, ister global ölçekte ya da Avrupa ölçeğinde olsun demokrasinin ve piyasa ekonomisinin sürdürülebilir çalışmasını sağlamak kadar insan hakları ve hukukun üstünlüğüne saygıya olan katkıları açısından da, iş dünyasının KSS'ye olan güçlü bağlılığı ve kamu yetkililerinin genelde KSS'yi destekleyici bir rol üstlenmeleri özellikle önemli bir hale gelmiştir. Başarılı bir ekonomik model olabilmek için, piyasa ekonomisi bazı vazgeçilmez ön koşullar üzerine inşa edilmelidir: bir yanda etkili ve tutarlı bir yasal ve düzenleyici çerçeve; diğer yanda ise insiyatifi elinde tutan yenilikçi bir ortam ve girişimcilik kadar kendi kendini sınırlama ve kontrol, adil olma ve güven: Tüm bunlar yüksek düzeyde ekonomik başarı, çevresel koruma, sosyal

bağlılık ve refahı bir arada tutmak için gerekli unsurlardır. Bu amaçla, Avrupa'nın önde gelen şirketleri idareleri, yönetici kadroları, ortaklarla diyalog ve ürün geliştirme açılarından hiçbir dönemde geçmedikleri bir araştırma, öğrenme ve yenilik yapma sürecinden geçmekte, ve bu suretle de kurumsal ve ürün sorumluluğunu günlük iş faaliyetlerinin ve rekabetçiliklerinin doğal bir parçası haline getirmektedirler. KSS'ye karşı genellikle daha gayri resmi ve sezgisel bir yaklaşım göstermelerine karşın, büyüme ve iş yaratma açısından Avrupa'da temel bir itici güç olan küçük şirketlerin de kurumsal sorumluluk alanında sağlayabilecekleri en az büyük şirketlerinki kadardır. Globalleşme özgeçmiş ve beraberinde gelen yapısal değişiklere karşın şirketler, diğer ortaklarında ellerini taşın altına koyacakları ve üstlerine düşen sorumluluk ve yenilikçilik risklerini ve fırsatlarını sırtlanacakları beklentisiyle bu atılımları yapmaktadırlar. Ortaklarla diyalog, şirketlere gelecekteki rekabetçiliklerini etkileyebilecek sosyal ve çevresel konuları öngörmelerine ve bunlarla başa çıkmalarına yardımcı olmaktadır.

### **KSS için Avrupa İttifakı**

Bu bağlamda, Avrupa Komisyonu iş dünyasının KSS için Avrupa İttifakının temellerini atan üyelerini desteklemektedir. Bu, aynı tutkuyu paylaşan şirketler için açık bir İttifaktır: Rekabetçi ve sürdürülebilir işletmeleri ve piyasa ekonomisini destekleme yolunda Avrupa'yı KSS konusunda bir mükemmellik kutbu yapmak. Bu ortaklık, Büyüme ve İş için Avrupa Stratejisinin öncelikleriyle küresel rekabetin giderek artan meydan okumaları, demografik trendler ve sürdürülebilir bir geleceğin tamamen örtüştüğü mutabakatına dayalıdır.

Bu stratejinin gerçekleşmesi Avrupa tarzı hayat kadar Avrupa'nın sürdürülebilir büyümesini teminat altına almak açısından da hayatidir. İttifak, KSS'nin bir yandan Avrupa'nın yenilikçi potansiyelini ve rekabetçi ligini artırırken diğer yandan da sürdürülebilir gelişmeye katkıda bulunacağı, bu suretle de iş bulmaya ve yeni işler yaratmaya yardımcı olacağı anlayışı üzerine inşa edilmiştir. İttifak KSS'yi şirketler için kazan-kazan durumu yaratan bir iş imkanı olarak tanıtmayı planlamakta ve KSS'nin Avrupa iş piyasasının çeşitliliğini yansıtan gönüllü bir yaklaşımı olduğunu kabul etmektedir. Şirketler KSS'de temel aktörler olmakla birlikte, KSS'nin tanıtımında kamu

kuruluşlarının yerel, ulusal ve Avrupa seviyesinde oynamaları gereken destekleyici bir rol vardır. İttifak girişimi, iş dünyası ve diğer ortaklarla daha önce yapılmış görüşmeler üzerine inşa edilmektedir. Özellikle de Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen büyük bir girişim olan Çoklu katılımcı Avrupa Forumundan dersler çıkarılmaktadır. Forum, Avrupa'nın işveren, çalışan, sendika ve sivil toplum örgütleri temsilcilerine yenilikçi bir öğrenme, diyalog, daha etkili bir KSS uygulaması için tavsiyelerde mutabakat sağlama konularında bir platform sağlamıştır. Forum ayrıca, KSS'yi KOBİ'lere ve diğer birçok şirket ve işveren güdülü girişime tanıtmak amacıyla Avrupa kampanyasından da yararlanacaktır. Bu İttifak için diğer bir temel itici güç ise önde gelen şirketlerin ve şirket ağlarının bir Avrupalı perspektifinden rekabetçi ve sürdürülebilir bir şirket için vizyon ve önceliklerini ortaya koydukları KSS alan Şirketler için Avrupa Yol Haritası-2010'dur.

İttifak gelecekte ortakların KSS'yi tanıtmaları için temelleri atıyor. Temeller şu üç faaliyet alanı çevresinde oluşuyor.

- KSS ile ilgili farkındalık yaratmak ve bilgiyi artırmak
- Açık iş birliği koalisyonu için ana düşünce tarzını ortaya koymak ve geliştirmek
- KSS için gerekli ortamı sağlamak

#### **KSS ile İlgili Farkındalık Yaratmak ve Bilgiyi Artırmak**

İttifak, şirketlerdeki uygulayıcılara, politika yönlendirenlere, tüketicilere, yatırımcılara, Avrupa'da ve Avrupa dışında tüm uygun düzeylerdeki daha geniş kamuoyuna hitap etmek amacıyla KSS'nin en iyi uygulamalarını, girişimlerini ve araçlarını teati etmenin ve yaymanın yaratıcı yollarını araştırarak ve destekleyecektir. KSS'yi, bugünün ve yarının gerçekleri ve zorlukları ile daha uyumlu olacak şekilde, her boyuttaki şirkete tanıtmaya özel önem verilecektir.

İttifak mevcut girişimlere dayanarak, KSS üzerinde multidisipliner araştırmayı, özellikle de onun rekabetçilik ve sürdürülebilir gelişme üzerindeki etkilerini Avrupa seviyesinde teşvik etmeye ihtiyaç olduğunu bir kez daha teyit ediyor. Bu anlamda üniversitelerle, bilim insanlarıyla sıkı bir bütünleşme ve aynı zamanda sivil toplumla sürekli bir diyalog ve iş birliği şarttır.

Avrupa'nın gelecekteki rekabetçiliğine ve güçlendirilebilirliğine yapılacak olan önemli katkılar, eğitimin KSS gündeminde ilk sırayı almasına bağlıdır. İttifak KSS'nin ve sürdürülebilir gelişmeye dair başlıkların geleneksel derslerle, geleceğin yöneticilerinin ve lisansüstü öğrencilerinin müfredat programlarıyla, üst düzey eğitimlerle ve diğer eğitim kurumlarıyla bütünleştirilmesini teşvik edecektir.

### **KSS'nin Ana Akım Haline Gelmesine ve Açık İş Birliği Koalisyonları Geliştirmeye Yardımcı Olmak**

KSS'nin çok geniş kapsamlı özelliklerini ve Avrupa ve uluslararası iş alanlarının farklılıklarını dikkate alarak, İttifakın ortakları eylem için bazı öncelikli alanlar saptadılar:

- Sosyal ihtiyaçlara hitap eden sürdürülebilir teknolojilerde, ürünlerde ve hizmetlerde yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik etmek
- KOBİ'lerin gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmak
- Özellikle arz zincirinde olan şirketlerin, önemsedikleri sosyal ve çevresel olguları işletmeleriyle bütünleştirmelerine yardımcı olmak
- Çalışabilirlik becerilerini iyileştirmek ve geliştirmek
- Avrupalı nüfusun hızla yaşlanmasının yanı sıra demografik değişimleri de göz önüne alarak farklılaşmayı ve fırsat eşitliğini daha iyi bir yaklaşım göstererek karşılamak
- Arz zinciriyle de işbirliği içinde olarak çalışma şartlarını iyileştirmek
- Tüm ilgili ortaklarla ilişkileri ve pro-aktif diyalogları geliştirmek
- Şirketlerin ve kuruluşların finansal olmayan icraatlarını tüm katılımcılar için daha anlaşılır hale getirmek ve finansal icraatlarıyla daha iyi bütünleştirmek için şeffaflığı ve iletişimi ön plana çıkarmak
- Avrupa Birliği sınırları dışındaki işletmelerin, şirketlerin AB içinde çalıştıkları gibi sosyal ve çevresel sorumluluk içinde çalışmalarını

Bu öncelikli alanlar, ilgili uzmanların ve katılımcıların iştiraki ve Avrupa Komisyonunun desteğiyle bu meseleleri araştırmak ve ortak icraat projeleri geliştirmek için "laboratuvar toplantıları" düzenlemeye hazır olan konuyla ilgili şirketleri bir araya getiren "açık iş birliği koalisyonları" tarafından dile getirilecektir.

### **KSS için Yetkili Bir Ortamı Temin Etmek**

Yeni Büyüme ve İşler için Avrupa Stratejisi ve onun daha iyi düzenlemeler için girişimleriyle Avrupa Komisyonu ve AB Üye Devletleri, içinde girişimcilerin ve işletmelerin gelişip büyüyeceği işletme dostu bir ortamın güçlenmesi için söz verdiklerini ilan ettiler.

İlaveten, Avrupa Komisyonu şirketlerin KSS üzerindeki gönüllü ve yenilikçi gayretlerini geliştirmelerine yardımcı olma politikalarını, iyi uygulamaları ve bu uygulamaların işletmelerle, tüm ilgili katılımcılarla ve devlet yetkilileriyle güçlendirilmiş ortaklıklarda yaygınlaşmasını teşvik ederek yoğunlaştıracaktır. Bu işi tüm kural ve yöntemlere sadık kalarak ve uygun olan her yerde KSS teşvikini entegre ederek yapacaktır. Bu ortak misyonda başarılı olmak için İttifakın ortakları ulusal seviyede oluşan muadil ittifaklardan faydalanacak ve bu konuya ilgi duyan ülkelerde benzer girişimlere ilham verecek ve destekleyecektir. İttifak, Avrupa Çoklu katılımcı Forumun KSS hakkındaki önerilerine, KSS ile ilgili diğer eğilimlere, gelişmelere ve yeniliklere ilişkin gelişmeyi tespit edebilmek için bütün katılımcılarla birlikte 2006'dan itibaren yapılacak olan gözden geçirme toplantılarının düzenlenmesini desteklemektedir.

### **Sonuç ve Bir Sonraki Adım**

Bu İttifakın başarısı için bağlılık, karşılıklı güven ve diyalog hayatidir. İttifak'ın varlığı, ortaklarının üzerinde uzlaştıkları girişimler ile öncelikli alanlarda neler yapabildikleriyle bağlıdır. Ortaklar, koordinasyon ve iletişim söz konusu olduğunda, İttifakın aktif olarak KSS'nin etki alanında bulunan işletme güdümlü yapılara bel bağlayacağına fikir birliği içindeler. İttifakın ortakları yüksek seviyedeki toplantılarla durum değerlendirmesi yapacaklarını ve İttifak sonuçlarını Büyüme ve İşler Avrupa Stratejisi çerçevesinde açıklayacaklarını fikir birliğiyle kabul ettiler.

Avrupa'yı KSS konusunda bir Mükemmellik Kutbu yapmanın zamanı geldi. İttifak bunu gerçekleştirmek için kuruldu.



## **EK 4**

### **BETA AYAKKABI "ESKİ AYAKKABI TOPLAMA" PROJESİ BASIN BÜLTENİ**

(Umut Çocukları Derneği & Beta Aya Eski Ayakkabı Toplama)

*Kampanya Dönemi: 01 Nisan - 15 Mayıs 2006. BETA eski ayakkabıları "Umut Çocukları Derneği" işbirliği ile sokak çocukları için yenileme amaçlı olarak kampanyayı yürütmeyi planlamıştır. 01 Nisan - 15 Mayıs tarihleri arası devam eden kampanya çerçevesinde, eski ayakkabıları mağazalarında toplayan BETA, müşterilerinin de desteği ile*

*İstanbul'daki Sokak çocuklarının ayakkabı ihtiyacını sağlamayı amaçlamıştır. Kampanya boyunca toplanan ayakkabılar, Umut Çocukları Derneği tarafından ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmıştır.*

*Türkiye'deki 23 Beta mağazasından herhangi birine 15 Mayıs tarihine kadar bırakılacak her ayakkabı, bir sokak çocuğuna mutluluk olarak geri dönmüştür. Bu kampanya ile sokak çocuklarının ayakkabı ihtiyacı karşılanmıştır. Sağlanan faydalar; dernek açısından: sokak çocuklarının ayakkabı ihtiyacının karşılanması, kurum açısından: marka bilinirliğinin artırılması, markaya olan güvenin artırılması, mevcut ve potansiyel müşterilere markanın hatırlatılması gibi faydaları bulunmaktadır. Beta'nın mevcut ve potansiyel müşterileri ve Beta Ayakkabı'nın Türkiye çapındaki 23 mağazası sayesinde, projeye katkıda bulunmak isteyen kişilerin kolayca ulaşabileceği noktalarda olması, mevcut marka bilinirliği ve güveni sayesinde kişilerin tereddütsüz ayakkabılarını teslim edebilmesi, 8000 m<sup>2</sup>'lik fabrikasında gönderilen ayakkabıların hızlı bir şekilde bakımının yapılabilmesi projenin sürecinin sağlıklı işlenmesini sağlamıştır. Sponsorluk için herhangi bir bütçe ayrılmamıştır. Sadece mağaza için başvuru panoları ve ayakkabı getiren kişilere verilecek sertifikalar hazırlanmıştır. Ayakkabı tamir işlemi fabrika içinde halledilmiştir. Dernek herhangi bir ücret istememiştir.*

*Proje öncesi: Kampanya için duyuru panoları (POP) ve sertifikalar hazırlanmıştır.*

*Proje sırasında: PR firmamız tarafından basın bültenleri dağıtılmıştır. Kendiliğinden gelişen e-mail trafiği sayesinde yaklaşık 500 bin kişinin kampanyadan*

haberi olduğu gözlemlenmiştir. Mağaza personeli müşterilere kampanya ile ilgili bilgi vermiştir.

*Proje sonrasında: Dernekte yapılan basın toplantısı ile kampanyanın sonucu ile ilgili basına bilgi verilmiştir. Kampanya süresince ulusal ve yerel yazılı basın organlarında 22 haber yer almış ve kampanya için 5000 çift yakın ayakkabı toplanmıştır. Kuruma kampanya ile ilgili çok sayıda telefon ve e-mail gelmiştir.*

*Daha önce de, Beta Ayakkabı ve ÇYDD (Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği) ile birlikte benzer bir kampanya ile Güneydoğu bölgesindeki iki okuldaki tüm çocukların kışlık ayakkabı ihtiyacı karşılanmıştır. Yaz sezonunda ise Beta Ayakkabı müşterisinin de katılabileceği daha interaktif bir kampanya düzenlemek istenince, ÇYDD kurumu, Umut Çocukları Derneği'ne yönlendirmiş ve karşılıklı görüşmeler sonucunda böyle bir kampanya yapmaya karar verilmiştir. Kampanyanın 1 Nisan - 30 Nisan 2006 tarihleri arasında düzenlenmesi planlanmış ancak gelen yoğun talep nedeniyle kampanya 15 Mayıs 2006 tarihine kadar uzatılmıştır.*

Kampanya duyurusu yapılırken iki yol izlenmiştir, birincisi yazılı basına gönderilen basın bültenleri, ikincisi, mağazalarımızda vitrin ve kasa önüne yerleştirilen duyurum tabelalarıdır. Ancak kampanyanın 2. haftasından itibaren İstanbul merkezli yoğun bir e-mail trafiği oluşmuş ve kampanya bu şekilde çok daha geniş kitlelere duyurulmuştur. Bağış yapmak isteyen kişilerin çoğu Türkiye'deki 23 Ayakkabı mağazasından herhangi birine ayakkabıları teslim etmişlerdir. Bir bölümü ise ki bunlar kendi içlerinde ayakkabıları toplayan firmalar ve okullardan oluşmaktadır, ayakkabıları toplu olarak İkitelli'deki fabrikaya göndermişlerdir. Bağışta bulunan tüm kişilere anı olarak teşekkür sertifikası verilmiştir. Kampanya kapsamında 6000 çift ayakkabı toplanmıştır. Gönderilen ayakkabıların birçoğu çok az giyilmiş ve kullanılabilir durumda olan ayakkabılardan oluşmuş, bunların bakımı yapılmıştır. Diğer ayakkabıların ise, bölümünde tamir ve bakımları yapılmıştır Tüm ayakkabıların tamiri 4 hafta kadar sürmüştür.

Toplanan ayakkabıların sokak çocuklarına ulaştırılması konusunda, 1300 çiftlik ilk bölümü 16 Mayıs 2006 tarihinde Umut Çocukları Derneği'nin Galatasaray'daki merkez binasında düzenlenen bir basın toplantısıyla dernek yetkililerine teslim edilmiştir. Kalan bölümü ise Mayıs ayı sonunda derneğe teslim edilmiştir. Dernek kendi

bünyesindeki ihtiyaç sahiplerine ve derneğe bağı pilot okullardaki çocuklara ayakkabıların bir bölümünü dağıtmıştır. Ayakkabılar dernek tarafından halen dağıtılmaya devam edilmektedir. Kampanyaya olan ilgi hâlâ devam ettiği için aynı kampanyanın, Eylül ayında da tekrarlanması planlanmaktadır. Ayrıca ÇYDD, Umut Çocukları Derneğı ve diğder derneklerle benzer projelerle ilgili görüşmeler de devam etmektedir.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Doğum Yeri ve Yılı</b>	<b>: Edirne, 1981</b>		
<b>Öğr. Gördüğü Kurumlar</b>	<b>: Başlama</b>	<b>Bitirme</b>	<b>Kurum Adı</b>
	<b>Yılı</b>	<b>Yılı</b>	
<b>Lise</b>	<b>: 1995</b>	<b>1999</b>	<b>Lüleburgaz Lisesi</b>
<b>Lisans</b>	<b>: 2000</b>	<b>2004</b>	<b>Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi</b>
<b>Yüksek Lisans</b>	<b>: 2006</b>	<b>2009</b>	<b>U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>
<b>Doktora</b>	<b>:</b>		
<b>Medeni Durum</b>	<b>: Evli</b>		
<b>Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi</b>	<b>: İngilizce-İyi Düzeyde</b>		
<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>: Başlama ve Ayrılma</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>	
	<b>Tarihleri</b>		
	<b>1.</b>	<b>17/05/2004</b>	<b>Boyer Büyük Mağazacılık A.Ş. Devam Ediyor.</b>
	<b>...</b>		
<b>Yurtdışı Görevleri</b>	<b>:</b>		
<b>Kullandığı Burslar</b>	<b>:</b>		
<b>Aldığı Ödüller</b>	<b>:</b>		
<b>Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar</b>	<b>:</b>		
<b>Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri</b>	<b>:</b>		
<b>Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler</b>	<b>:</b>		
<b>Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar</b>	<b>:</b>		
<b>Yayımlanan Çalışmalar</b>	<b>:</b>		
<b>Diğer</b>	<b>:</b>		

**Ash ÖZGÜN**

