

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALI

**İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUKLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR  
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE OKYAY

İstanbul, 2009

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALI

**İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI KURUMSAL SOSYAL  
SORUMLULUKLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ ve BİR  
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE OKYAY

Danışman: Yrd. Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GAMZE OKYAY'ın İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.07.2009 tarih ve 2009-12/34 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

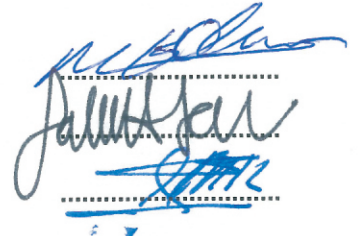
İmzası

Tez Savunma Tarihi : 05.11.2009

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. SALİM ATAY

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÜLFETTİN ÇELİK



## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Gamze OKYAY  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : Yönetim ve Organizasyon  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans- Kasım 2009  
Anahtar Kelimeler : Sosyal Sorumluluk, İş Tatmini

## ÖZET

### **İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARININ İŞ TATMINİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin çalışanlarına karşı kurumsal sosyal sorumluluklarının iş tatmini üzerine etkisini incelemektir. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumlulukları belirlenmiş ve iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanında, iş tatmininin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, işteki çalışma süresinden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi bu çalışmanın alt hipotezleri arasındadır. Bu amaçla Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İSU Genel Müdürlüğü'nde çalışanlarla bir anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın hipotezleri frekans dağılım, ortalama, standart sapma, Anova ve Tukey analizleri yoluyla test edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin çalışanlarına karşı kurumsal sosyal sorumluluklarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

## **GENERAL INFORMATION**

|                         |                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| Name and Surname        | : Gamze Okyay                              |
| Field                   | : Business Administration                  |
| Programme               | : Management and Organization              |
| Supervisor              | : Ass. Prof. Mehmet Emin Okur              |
| Degree Awarded and Date | : Master- November 2009                    |
| Keywords                | : Social responsibility, job satisfaction. |

## **SUMMARY**

### **THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITIES OF COMPANIES ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION: AN AMPRICAL ANALYSIS**

The purpose of this study is to explain the relationship between companies' social responsibility and job satisfaction. Social responsibilities, which companies implement for their employees, were identified and it was explained that on which dimension the impact of job satisfaction is realised. It is among, the hypotheses of the study, to identify whether the job satisfaction is different according to age, gender, educational status, position and seniority. A survey was carried out with employees of İSU General Management of Kocaeli Metropolitan Municipality for this purpose. Hypothesis of the study analysis the frequency distribution, mean, standard deviation, were tested by ANOVA and Tukey. The results of the research show that the effects of social responsibilities of the companies on their staff will be affected by job satisfactions.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                            | Sayfa No    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>TABLOLAR LİSTESİ.....</b>                                                               | <b>iv</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>                                                               | <b>vi</b>   |
| <b>GRAFİKLER LİSTESİ.....</b>                                                              | <b>vii</b>  |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>                                                            | <b>viii</b> |
| <b>GİRİŞ.....</b>                                                                          | <b>1</b>    |
| <b>1.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TEORİK ALT YAPISI.....</b>                      | <b>3</b>    |
| 1.1.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TANIMI.....                                      | 3           |
| 1.2.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....                              | 6           |
| 1.3.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI.....                                               | 10          |
| 1.4.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI .....                                          | 14          |
| 1.4.1.Geleneksel(Klasik) Sosyal Sorumluluk Anlayışı .....                                  | 14          |
| 1.4.2.Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı.....                                               | 16          |
| 1.5.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ VE FAYDALARI.....                                   | 18          |
| 1.6.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ FARKLI YAKLAŞIMLAR.....                            | 24          |
| 1.7.İŞ ETİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK.....                                            | 26          |
| 1.8.İŞLETMELERİN PAYDAŞLARINA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARI .....                 | 36          |
| 1.8.1.Tüketicilerine Yönelik Sosyal Sorumlulukları .....                                   | 38          |
| 1.8.2.Sermaye ve Hisse Sahiplerine Yönelik Sosyal Sorumlulukları.....                      | 40          |
| 1.8.3.Çalışanlarına ve Yöneticilerine Yönelik Sosyal Sorumlulukları....                    | 42          |
| 1.8.4.Rakiplere ve Tedarikçilere Yönelik Sosyal Sorumlulukları .....                       | 43          |
| 1.8.5.Çevreye Yönelik Sosyal Sorumlulukları .....                                          | 45          |
| 1.8.6.Topluma Yönelik Sosyal Sorumlulukları .....                                          | 48          |
| 1.8.7.Hükümete Yönelik Sosyal Sorumlulukları .....                                         | 49          |
| 1.9.ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUĞUN TÜRK MEVZUATINDAKİ YERİ.....                   | 50          |
| 1.9.1.İşletmelerde Çalışanlara Karşı Sorumlulukların Türk Mevzuatındaki Yeri ve Önemi..... | 50          |
| 1.9.2.İşletmelerde İstihdama Yönelik Sosyal Sorumlulukların Türk Mevzuatındaki Yeri .....  | 54          |
| <b>2.İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEORİK ALT YAPISI.....</b>                                      | <b>60</b>   |
| 2.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....                                             | 60          |
| 2.2.İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....                                                  | 63          |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.2.1.Bireysel Faktörler.....                       | 63 |
| 2.2.2.Örgütsel Faktörler.....                       | 64 |
| 2.3.İŞ TATMİNİNİ İNCELEYEN BAŞLICA KURAMLAR.....    | 69 |
| 2.3.1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... | 69 |
| 2.3.2.Vroom’un Bekleyiş (Umut) Kuramı.....          | 71 |
| 2.3.3.Herzberg’in Çift Faktör Kuramı.....           | 73 |
| 2.3.4.Alderfer’in ERG Teorisi.....                  | 74 |
| 2.3.5.Mc. Clelland’ın Öncelikli Güdüler Kuramı..... | 75 |
| 2.3.6.Eşitlik Kuramı.....                           | 76 |
| 2.4.İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI.....                    | 77 |

### **3.İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA KARŞI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ.....80**

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.Çalışanlara Adil ve Yeterli Ücret Ödeme Sorumluluğu ve İş Tatminine Etkisi .....               | 80  |
| 3.2.İnsan Kaynağını Bulma ve Seçmede Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi.....             | 86  |
| 3.3.Eğitim ve Kariyer Gelişimine Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi.....         | 90  |
| 3.4.Disiplin Sağlama ve Şikâyetleri Ele Almadaki Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi..... | 94  |
| 3.5.Başarı Değerlendirmeye (Performans) Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi.....  | 97  |
| 3.6.Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları Yaratma Sorumluluğu ve İş Tatminine Etkisi.....          | 99  |
| 3.7.Mobbing ve İş Tatminine Etkisi... ..                                                           | 104 |
| 3.8.Sendika Kurma ve Grev Hakkına Yönelik Sorumluluklar ve İş Tatminine Etkisi.....                | 109 |
| 3.9.Özel Hayata Saygılı Olma Konusunda Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi.....           | 112 |
| 3.10.İş Güvencesine Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi.....                      | 114 |
| 3.11.Yönetime Katılmaya Yönelik Sosyal Sorumlulukları v e İş Tatminine Etkisi .....                | 116 |

### **4.İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI SOSYAL SORUMLULUKLARI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....120**

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1.ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM.....                                                         | 120 |
| 4.2.ANKET SORULARININ HAZIRLANMASI VE ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEM..... | 121 |
| 4.3.ANKETİN GÜVENİLİRLİĞİ.....                                                         | 122 |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.4.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....                                   | 123        |
| 4.4.1.Demografik Özellikler .....                                    | 123        |
| 4.4.2.Araştırmanın Hipotezleri.....                                  | 128        |
| 4.4.3.Demografik Özellikler İle İş Tatmini Arasındaki İlişki .....   | 129        |
| 4.4.4.Sosyal Sorumluluk Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ..... | 134        |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                    | <b>142</b> |
| <b>EKLER: .....</b>                                                  | <b>144</b> |
| <b>EK1)KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İSU GENEL</b>                   |            |
| <b>MÜDÜRLÜĞÜ TANITIMI.....</b>                                       | <b>144</b> |
| <b>EK 2)ANKET FORMU.....</b>                                         | <b>148</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                 | <b>151</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Dört Bölümlü Şirket Sosyal Sorumluluk Modeli.....                                                             | 11  |
| <b>Tablo 2:</b> Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar.....                              | 23  |
| <b>Tablo 3:</b> Maslow ve Alderfer'in Gereksinimler Kategorileri Kıyaslaması.....                                             | 75  |
| <b>Tablo 4:</b> Anketin Geri Dönüş Oranı.....                                                                                 | 120 |
| <b>Tablo 5:</b> Anket Güvenilirliği.....                                                                                      | 122 |
| <b>Tablo 6:</b> İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluklarının ve İş Tatmininin Güvenilirlik Analizi..... | 123 |
| <b>Tablo 7:</b> Cinsiyete Göre Dağılım.....                                                                                   | 123 |
| <b>Tablo 8:</b> Yaşa Göre Dağılım.....                                                                                        | 124 |
| <b>Tablo 9:</b> Eğitime Göre Dağılım.....                                                                                     | 125 |
| <b>Tablo 10:</b> Çalışma Süresine Göre Dağılım.....                                                                           | 126 |
| <b>Tablo 11:</b> Pozisyona Göre Dağılım.....                                                                                  | 127 |
| <b>Tablo 12:</b> Cinsiyetin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                                                    | 129 |
| <b>Tablo 13:</b> Yaşın İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                                                         | 130 |
| <b>Tablo 14:</b> Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                                                      | 130 |
| <b>Tablo 15:</b> Çalışma Süresinin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                                             | 131 |
| <b>Tablo 16:</b> Pozisyonun İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                                                    | 132 |
| <b>Tablo 17:</b> Adil Ücret Ödeme Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                                    | 133 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 18:</b> Yönetime Katılıma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                             | 133 |
| <b>Tablo 19:</b> Başarı Değerlendirme Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                          | 134 |
| <b>Tablo 20:</b> Eğitim ve Kariyer Gelişiminin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                           | 135 |
| <b>Tablo 21:</b> Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi..... | 135 |
| <b>Tablo 22:</b> Disiplin Sağlama ve Şikayetleri Ele Alma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....      | 136 |
| <b>Tablo 23:</b> İş Güvencesi Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....                                  | 137 |
| <b>Tablo 24:</b> Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....         | 138 |
| <b>Tablo 25:</b> Özel Hayatın Gizliliğine Saygılı Olma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....         | 138 |
| <b>Tablo 26:</b> İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi.....               | 139 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....                | 10 |
| Şekil 2: Organizasyonel Ahlak İçin Gerekli Unsurlar.....         | 29 |
| Şekil 3: Organizasyon İç ve Dışı Sosyal Sorumluluk Alanları..... | 37 |
| Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....                   | 70 |
| Şekil 5: Bir Bekleyiş Modelinin Şeması.....                      | 73 |
| Şekil 6: Eşitlik Kuramı.....                                     | 77 |
| Şekil 7: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi.....       | 79 |

## GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Grafik1:</b> Cinsiyetin Yüzdelik Gösterimi.....         | 124 |
| <b>Grafik 2:</b> Yaşın Yüzdelik Gösterimi.....             | 125 |
| <b>Grafik 3:</b> Eğitimin Yüzdelik Gösterimi.....          | 126 |
| <b>Grafik 4:</b> Çalışma Süresinin Yüzdelik Gösterimi..... | 127 |
| <b>Grafik 5:</b> Pozisyonun Yüzdelik Gösterimi.....        | 128 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|               |                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------|
| <b>a.g.e.</b> | adı geçen eser                                     |
| <b>BM</b>     | Birleşmiş Milletler                                |
| <b>C.</b>     | Cilt                                               |
| <b>Çev.</b>   | Çeviren                                            |
| <b>Ed.</b>    | Editör                                             |
| <b>ERG</b>    | Existence- Relatedness-Growth Theory               |
| <b>ILO</b>    | Uluslararası Çalışma Örgütü                        |
| <b>ISO</b>    | Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu         |
| <b>KSS</b>    | Kurumsal sosyal Sorumluluk                         |
| <b>md.</b>    | madde                                              |
| <b>OECD</b>   | Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü              |
| <b>OSHA</b>   | Avrupa İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Ajansı           |
| <b>UNCTAD</b> | Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı |
| <b>WHO</b>    | Dünya Sağlık Örgütü                                |



## GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin sadece sahiplerine kar sağlayan bir organizasyon, işadamlarının ise karını maksimum kılma amacı peşinde koşan bir kişi olduğu görüşü artık çok gerilerde kalmış olup, günümüz işletmeleri birer ekonomik, sosyal, siyasal ve toplumsal fonksiyonları olan önemli kuruluşlar haline gelmişlerdir. İçinde bulunduğumuz dönemde toplumun tüm kesimleri, işletmeler ve toplum arasında oluşturulması gereken ideal ilişki konusuna giderek daha fazla önem vermekte ve bu nedenle yönetsel karar ve faaliyetlerin önemi daha artmaktadır<sup>1</sup>.

İşletmelerin başarısı bilanço değerinin yanı sıra, sosyal sorumluluk anlayışlarıyla bir başka deyişle topluma ne oranda katkı sağladıklarıyla ölçülmektedir. İşletmeler için artık sosyal sorumlulukları, iş stratejilerinin bir parçası olmalıdır. Günümüzde çalışanlar, çalıştıkları kurumun samimiyetine inanmak isterken, tüketicilerde satın aldıkları ürünün arkasındaki işletmenin toplum için ne yaptığına bakmaktadır.

Kısacası bu alandaki temel tartışma konularından ikisi: toplumu etkileyen faaliyetlerde işletmenin sorumluluklarının ne olduğu ve sosyal problemlerin çözümünde işletmenin ne kadar sorumluluk alacağıdır. Bu iki sorun işletmelerin sosyal sorumluluğunun temelini oluşturmakta olup bu gelişmeler beraberinde işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarının sınırının oldukça gelişmesine yol açmıştır<sup>2</sup>.

Bu çalışmayla işletmelerin çalışanlarına karşı kurumsal sosyal sorumlulukları ve bunların iş tatmini üzerindeki etkileri teorik ve pratik alanda incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve teorik alt yapısı ana başlığı altında kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, tarihsel gelişim süreci, sosyal sorumluluk yaklaşımları ve alanları incelenmiştir. Bunların yanı sıra, sosyal sorumluluğun önemi ve faydası, iş etiği ile sosyal sorumluluk

---

<sup>1</sup> Fikret Otlı , “Sosyal Sorumluluk Kavramı, İşletme Yönetiminin Ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 16, sayı: 1 -2 (Nisan 2002), s.145.

<sup>2</sup> Otlı, a.g.e, s. 145.

birlikte ele alınıp, işletmelerin paydaşlarına karşı kurumsal sosyal sorumlulukları ve işletmelerin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarının Türk mevzuatındaki yeri anlatılmaktadır.

İkinci bölümde iş tatmini kavramı ve teorik alt yapısı ana başlığı altında kavramın tanımı, önemi, iş tatmini etkileyen faktörler, iş tatmini inceleyen başlıca kuramlar ve iş tatmininin sonuçları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise; işletmelerin çalışanlarına karşı kurumsal sosyal sorumlulukları ve iş tatminine etkisi açıklanmaktadır.

Son bölümde kurumsal sosyal sorumluluk ve iş tatmini üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde İSU Genel Müdürlüğünde çalışan memurlarla yapılmıştır. Elde edilen bulgular istatistiksel analizlerle tabi tutularak, açıklanmıştır.

## 1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI VE TEORİK ALT YAPISI

Araştırmanın ilk bölümde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımı, tarihsel gelişim süreci, sosyal sorumluluk alanları, yaklaşımları, önem ve faydaları, iş etiği ile ilişkisi, işletmelerin paydaşlarına yönelik sosyal sorumlulukları ve mevzuattaki yeri açıklanmaktadır.

### 1.1. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TANIMI

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” ve “sorumluluk” kelimelerinin sözlük anlamlarına baktığımız zaman sosyal; “toplumla ilgili, toplumsal”; sorumluluk ise, “bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareket sosyal sorumluluk kavramının sözlük anlamının toplumla ilgili konularda yüklenilen işten ve görevden ötürü gerektiğinde hesap verme durumu olduğunu söyleyebiliriz<sup>3</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk değişim içindeki bir kavram olup, bugün için ittifak edilen evrensel bir tanımı yoktur. Kurumsal sosyal sorumluluk temelde ne kurumsal hayırseverlik nede yasalara sıkı sıkıya uyulması demektir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin, topluma olan etkilerini iyileştirmek amaçlı bir yaklaşımla ticari politikalara ve uygulamalara sosyal ve çevresel konuların entegre edilmesidir. Üzerinde uzlaşa bulunmayan kurumsal sorumluluk kavramı çeşitli biçimlerde açıklanmaya çalışılmıştır. Genel olarak kurumsal sosyal sorumluluk “sosyal, çevresel ve ekonomik meseleleri, şeffaflık ve sorumluluk anlayışı içinde işletmelerin değerleri, kültürü, karar alma süreçleri, strateji ve uygulamalarıyla kaynaştırması yönetimi olarak nitelendirilebilir”. Böylece firmanın iş süreçlerindeki etkinliğinin artırılması ile refah yaratılması ve toplumun gelişmesi mümkün olabilecektir<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ender Yönet, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 13, 2005, s.241.

<sup>4</sup> Halis Yunus Ersöz, **Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2007, s.21.

Avrupa Komisyonu’nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır. Sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece resmi beklentileri yerine getirmek değil, gönüllülüğten ileriye giderek, insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır<sup>5</sup>.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğu çerçevesinden ele almaktadır. UNCTAD’a göre tüm sosyal gruplar, kendi sosyal değişimleri ve evrimleriyle zamanı değiştirebilmek için belirgin rollerin ve işlevlerin yerine getirilmesini beklerler. İşletmelerle ve özellikle çok uluslu işletmelerle ilgili bu beklentiler, bu işletmelerin globalleşen toplumda oynadıkları rollerin artmasıyla, alışılmamış bir şekilde hızlı değişime uğramaktadır. Bu yüzden çok uluslu işletmelerin sosyal sorumluluk standartları ve uygulamaları ile ilgili tartışmalar bir global toplum geliştirme çabalarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır<sup>6</sup>.

Uluslararası standardizasyon Organizasyonu’nun (ISO) sosyal sorumluluk konusundaki stratejik danışman grubu, kurumsal sosyal sorumluluğu insanlara ve topluma yarar sağlayacak bir şekilde, organizasyonların ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara işaret ettikleri bir yaklaşım olarak ele almaktadır. ISO, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği dahil olmak üzere işyeri ve işçi sorunları, işyerindeki adaletsiz uygulamalar, çevresel yaklaşımlar, piyasa ve tüketici sorunları gibi sorunların olması gerektiğini vurgulamaktadır. Mohr, Webb ve Haris kurumsal sosyal sorumluluğu “şirketin toplum üzerindeki her zararlı etkiyi en aza indireceği veya ortadan kaldıracığı ve uzun vadeli yararlı faydaları azami seviyeye çıkaracağının taahhüdü” olarak tanımlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Coşkun Can Aktan ve Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (11-36)**, İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.12.

<sup>6</sup> Aktan ve Börü, a.g.e.,s. 12.

<sup>7</sup> Aktan ve Börü, a.g.e.,s. 12-13.

World Business Council For Sustainable Development'tan gelen bir tanım KSS'yi, "alışanlarla, aileleriyle, yerel toplumla ve yaşam kalitesini iyileştirmek için geniş anlamda toplumla birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkıda bulunmak için işletmelerin yükümlülüğü" şeklinde tanımlayarak konseyin ekonomik gelişime olan odaklanmasını yansıtmaktadır. Business For Social Responsibility, KSS'yi "toplumun işletmeden beklediğ etik, legal, ticari ve toplumsal beklentilerini karşılayan ya da aşan bir şekilde ticaret yapmak" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım "etik değrler ve yasal gerekliliklerin yanı sıra insanlara, toplumlara ve çevreye saygıya" bağı ticari karar almayı da içerdiğinden biraz daha geniş bir tanımdır<sup>8</sup>.

Avrupa Birliğı Komisyonu tarafından hazırlanmış Yeşil Dosya'da kurumsal sosyal sorumluluk "*şirketlerin ekonomik aktivitelere ve menfaat sahipleri ile olan ilişkilerine, gönüllülük esas çerçevesinde birtakım sosyal ve çevresel beklentileri/unsurları dhil etmeleri durumunu ifade eden bir kavram*" olarak tanımlanmıştır<sup>9</sup>.

Tüm bunların yanı sıra KSS, yardımseverliğın ötesinde bir kavramdır. Bir şirketin kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi demek, tüm paydaşlarına (alışanlar, müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, bulunduğ evre, yatırımcılar vb.) ve çevreye karşı tamamen sorumlu olması ve tüm kararlarında bu unsurları göz önünde bulundurması anlamına gelmektedir<sup>10</sup>.

ILO tarafından 2001 yılında hazırlanan ve ortak sosyal sorumlulukla ilgili temel kaynaklardan biri olan "okuluslu İşletmeler ve sosyal politikayla ilgili ilkeler l bildirgesi" okuluslu işletmelerin ekonomik ve sosyal gelişmeye olumlu katkıda bulunmasını cesaretlenmesini amaçlamaktadır. Ortak sosyal sorumlulukla ilgili bu açıklamaları ve görüşleri bir araya getirerek genel bir tanıma ulaşabilmek mümkün

---

<sup>8</sup> Philip Kotler-Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sibel Kaçamak (ev.), İstanbul: Kapital Medya, 2005, s.3.

<sup>9</sup> Erkan zg, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", **Yeterlik Etüdü**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Kasım 2005, [http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2005\\_ErkanOzguc.pdf](http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2005_ErkanOzguc.pdf) (16 Mart 2008), s. 2.

<sup>10</sup> KurumsalSosyal.com - Türkiye'nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri Platformu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nedir?", <http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=140> ( 18 Mart 2008).

olmamakla birlikte kavramın temel özellikleriyle ilgili olarak aşağıdaki noktalara vurgu yapılabilir<sup>11</sup>:

- Ortak sosyal sorumluluk, işletmenin uzun dönemli çıkarları arasında görüldüğü için, yasal zorunlulukların ötesinde ve üstünde işletmelerin gönüllü olarak benimsediği bir davranış biçimidir.
- Ortak sosyal sorumluluk, temelinde sürdürülebilir kalkınma kavramıyla bağlantılıdır. İşletmelerin faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkisini göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Ortak sosyal sorumluluk işletmenin temel faaliyetlerine bir ek değildir; fakat işletme faaliyetlerinin yönetilme biçimidir.

## **1.2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ**

Kurumsal sosyal sorumluluk günümüz işletmelerinin sürdürülebilirlik için amaç edindikleri bir olgu olmakla birlikte tarihi çok eskiye dayanan bir kavramdır. Günümüz toplumlarında, varlıklarını borçlu oldukları topluma karşı yerine getirmeleri gereken ve kurumların sürdürülebilirliğini sağlayan bu kavram, her toplum için tarihin farklı zamanlarında farklı şekillerde kurumların karşısına çıkmıştır. Asıl amacı yaşanılan topluma fayda sağlama ve yardımlaşmak olan bu kavramın tarihi daha taş devrinin ilk çağlarına dayanmaktadır. Bu devirde insan toplulukları klanlar, kabileler halinde yaşamaktaydı. Bu kabilelerin de belli kural ve gelenekleri vardı. Beraber yaşamak fikrinin oluşturduğu bu kural ve gelenekler, daha sonra yardımlaşma ve topluma katkıda bulunma fikrinde oluşacak gelişmelere ışık tutmaktadır. Günümüzde yaşayan bu sosyal gelenek alışkanlık ve kurumlar verilen toprak parçasına ortak sahip olma ve bu toprak parçasını birlikte savunma duygusundan doğmaktadır<sup>12</sup>.

Ortaçağ öncesi dönemlerde günümüz sosyal sorumluluk anlayışı gözlemlenmemekle birlikte, günümüz sosyal sorumluluk kavramına etki eden yönetim,

---

<sup>11</sup> Deniz Kağınçioğlu, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007, s. 11-12.

<sup>12</sup> Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Mediacat, 2007, s. 15- 16.

ekonomi, hayırseverlik, din ve iş konseptleri ile ilgili bilgilerin bu döneme dayandığını söylemek mümkündür. Toplumların farklılık gösteren beklentileri ve buna bağlı olarak da değişik katkıları olsa da bu dönemde özellikle Musevi ve Hristiyan dinleri sosyal sorumlulukta gösterdikleri davranışlarıyla fark yaratmaktadır. Musevilikte çalışmak bir zorunluluk değil, bununda ötesinde kendi gündelik hayatlarının ve kültürlerin bir parçası konumundadır. Topluma fayda sağlamak sosyal sorumluluğunu yerine getirmenin gerekliliği toplumlara din yoluyla da öğütlenmiştir<sup>13</sup>.

Müslümanlıkta ise; günümüz sosyal sorumluluk anlayışı zekat kavramı ile örtüşmektedir. Zekat İslam'ın 5 şartından birisidir. Zekat; kişinin yeterli zenginliğe sahip olduktan sonra verilmesi emredilen belli miktarda malın hakkı olanlara vermesidir. Zekat, kişinin iyi bir insan olması, doğru yolda ilerlemesi için gerekli olan bir şarttır. Sosyal sorumlulukta, kurumlar için doğru yolda ilerleyebilmek adına topluma karşı yerine getirmeleri gereken bir şarttır<sup>14</sup>.

1920' li yılların başları birçok yazar tarafından modern anlamda kurumsal sosyal sorumluluk kavramının doğuşu olarak kabul edilmektedir. Bu tarihten öncesi ve bu tarihten sonrası ise konunun gelişimi açısından farklı anlamlar taşımaktadır. Konuyu sanayi devrimi öncesi ve sonrası olmak üzere kısaca ele almakta yarar vardır<sup>15</sup>.

12. ve 18. yüzyıllar arasında kalan sanayi devrimi öncesi dönemde işletmecilik faaliyetleri bilimsel temellerden uzak, işletmeler ise küçük ölçekli, sipariş üzerine üretim yapan dükkân ve ticarethanelerden oluşmaktaydı. Tüm ortaçağ boyunca ticari faaliyetlere ve ekonomiye din penceresinden bakılmış, yönetenlerin ve ticari faaliyetlerle uğraşanların sorumluluk anlayışları dini inanışlarının etkisiyle şekillenmiştir. Bu dönemde ticarete sorumluluk, kişinin etik anlayışına, dini görüşüne ve vicdanına bağlı olarak ortaya çıkmaktaydı. Din aynı zamanda toplumsal normları ve kuralları oluşturduğu gibi alım-satım ve ticaret hayatında da düzenleyici etkilerini

---

<sup>13</sup> Aydede, a.g.e., s. 16.

<sup>14</sup> Aydede, a.g.e., s. 16- 17.

<sup>15</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

göstermekteydi. Yinede dönem itibariyle kurumsal sosyal sorumluluk kavramından söz etmek pek mümkün değildir<sup>16</sup>.

Merkantalist döneme kadar bu şekilde devam eden ortaçağ ticari yapısı merkantalizmle birlikte her ne kadar değişmeye başlasa da, kurumsal sosyal sorumluluk anlamında bir düşünce sistemi gelişmiş durumda değildir. Genel olarak 1500 ile 1800'lü arasındaki yılları kapsayan merkantalist dönemde hâkim ticari görüş bir ülkenin zenginliğinin sahip olduğu değerli madenlerle ölçüleceği şeklindeydi. Bu dönemde fakirlere yardım etmek, işsizlere iş bulmak devletin görevi ve sorumluluğu olarak tanımlanmıştır<sup>17</sup>.

1765'te James Watt tarafından icat edilen buhar makinesi ve bunun bir enerji kaynağı olarak üretimde kullanılması ve böylece fabrika düzenine geçilmesi, modern anlamda yönetim ve işletmecilik uygulamalarının da temelini oluşturmuştur. 1776'da Adam Smith'in Milletlerin Zenginliği isimli eseri ve son olarak 1789'da Fransız ihtilali sanayi devriminin tamamlayıcıları olarak sayılabilir. Sanayi devrimi yıllarında hakim iktisadi görüş kapitalizmdir. Adam Smith'in iktisadi görüşünde, kişinin mülkiyet hakları her şeyden üstün tutulduğundan bireyci bir felsefe gözlemlenmektedir. Bireyin kişisel çıkarıcı için girişeceği eylemlerin sonucu olarak sağlayacağı faydaların toplum yararını da maksimize edeceği görüşünün kabul edilmesiyle yeni değerler ortaya çıkmış ve buda sanayileşme felsefesine uygun düşmüştür. Bu dönemde Adam Smith'in görünmez el teorisinin hakim görüş olması ve bu nedenle karlılık ve üretim artışı dışındaki konularla ilgilenmesine gerek olmadığı düşüncesi hakimdir. Bu görüşü benimseyen işletme sahip ve yöneticileri de kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmanın dışında bir sorumluluk almamışlardır<sup>18</sup>.

Sanayi devrimi sonrası dönemdeki gelişmeleri de kısaca özetlemeye çalışalım. 1900'lerin hızlı ve hareketli iktisadi hayatı 1929 yılına gelindiğinde New York Borsası'nın çökmesiyle son bulmuştur. Yaşanan panik geride işsiz kitleler bırakarak bir ülkeden diğerine sıçramaya başlamış, işsizlik nedeniyle satın alma gücü düşmüş ve büyük işletmeler birbiri ardına kapanmaya başlamıştır. Özellikle Amerika'da

---

<sup>16</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

<sup>17</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

<sup>18</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

işletmelerin bu yıllarda dev boyutlara ulaşması ancak, buna karşılık olarak görünmez el teorisinde savunulduğu gibi toplumun refah seviyesini ve sosyal beklentilerini karşılanmamış olması düşünce sistemini değiştirmeye başlamıştır. Sonuç olarak işletmeler, büyüyen yapılarının topluma olan etkileri ve faaliyetlerinin sonuçlarından dolayı kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır. 1930’lu yıllar başta Amerika olmak üzere tüm sanayileşmiş toplumlarda birtakım sosyal ve kültürel değişimlerin meydana çıktığı yıllardır. Bu yıllarda çalışanların, sendikal haklarını edinmeye başladığı, daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde ettiğı gözlemlenmektedir<sup>19</sup>.

İşletmelerin ulaştığı dev boyutların toplumda yaptığı tahribatı önlemek amacıyla anti-tröst yasaların çıkartılması, çalışanlara daha insani haklar tanınması kurumsal sosyal sorumluluk kavramına kanuni boyutun eklenmesi anlamına gelmiş ve bu yıllarda işletmeler için kurumsal sosyal sorumluluklar karlı ve verimli olmanın yanı sıra kanunlarda yapılmış olan düzenlemelere de uymak şeklinde gerçekleşmiştir. Bu anlamda kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının işletmelere aşılmasında öncülük kanuni zorlamalarla olmuştur. İkinci dünya savaşı sonunda yeni bir görünüme bürünen dünyada artık üçüncü dünya ülkesi ifadesiyle tanımlanan ve zor koşullar altında yaşayan birçok insan bulunmaktadır. Arka arkaya gerçekleşen iki dünya savaşından sonra, sosyal konulara her kesimden destek verilmesi beklenilmeye başlanmıştır<sup>20</sup>.

1960’lardan itibaren başlayan dönemde, başta Vietnam olmak üzere, tüm dünyada savaşa karşı gelişen protesto hareketleriyle sivil hareketler yayılmaya başlamıştır. Sivil toplum örgütlerinin demokratik bir baskı unsuru olarak güç kazanıp yaygınlaşması karşısında duyarsız kalamayan şirketler, sosyal sorumluluğun zorunluluktan öte, kendilerine her açıdan yarar sağlayan ve farklılaştıran bir özellik olduğunu anlamaya başlamıştır. Buna bağılı olarak, bu dönemde kavram hızla gelişmeye başlamış ve sosyal sorumluluk kavramı artık zorlanan değil, talep edilen bir yapıya kavuşmuştur<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

<sup>20</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s. 22.

<sup>21</sup> Kağmcıoğlu, a.g.e. , s. 15.

1970’lerde işletmelerde görülen başlıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; ortaklara bilgi sağlama, iş vermede adalet, kârı paylaşma, reklamların ahlaki olması, çevreyi koruma ve faaliyetlerin topluma yapacağı etkileri düşünerek eylemde bulunma başlıkları altında sıralanabilir. 1980’lerde ise; atıkları azaltma, geri dönüşüm, fakirlere maddi yardım, toplum sağlığına hizmet, daha iyi çalışma koşulları şeklinde sıralanabilir<sup>22</sup>.

Günümüzde ise işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda bir plan dâhilinde hareket etmekte, stratejiler geliştirmektedirler<sup>23</sup>.

### 1.3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

Sosyal sorumluluğunun kapsamı ele alınırken bu yönde geliştirilen “sosyal sorumluluk piramidi” genel bir bilgi verebilir. Piramitte birbirleri ile ilişkili dört kategori vardır<sup>24</sup>.



**Şekil 1:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

**Kaynak:** Z. Eser Nalbant, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Yönetim ve Ekonomi**, C.12, S.1, 2005, s. 194.

<sup>22</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s.25.

<sup>23</sup> Aktan ve Börü, a.g.e., s.25.

<sup>24</sup> Semra Güney, “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF**, Manisa, Cilt 13, Sayı 1, 2006, s. 139.

Caroll, farklı türdeki organizasyonel sorumluluklar arasında bir ayrım yapan ilk akademisyendir<sup>25</sup>. Caroll, sosyal sorumluluğu çok boyutlu tanımlamakta ve işletmelerin sosyal sorumluluklarının 4 temel boyutta incelenebildiğini dile getirmektedir. Bunlar ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik boyutlarıdır. Aşağıdaki şekilde KSS ‘nin bu dört boyutu şemalaştırılmış ve her bir boyutta işletmeden beklenen davranış şekli belirtilmiştir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları, ekonomik boyuttan hayırseverlik boyutuna doğru artmaktadır<sup>26</sup>.

**Tablo 1**  
**Dört Bölümlü Şirket Sosyal Sorumluluk Modeli**

| Sorumluluk tipi     | Toplumsal beklenti                       | Örnekler                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İnsanı sorumluluk   | Toplum tarafından işletmelerden istenen  | Başta eğitim olmak üzere Toplumla ilgili, toplumu Destekleyen programlara şirketlerin gönüllü katılımı                                                                                                  |
| Ahlaki sorumluluk   | Toplum tarafından işletmelerden beklenen | Şüphe yaratacak uygulamalardan kaçınma, kanunların Ruhuna uygun davranma, Ahlaki liderlik yapma                                                                                                         |
| Yasal sorumluluk    | Toplum tarafından işletmelerden istenen  | Tüm kanunlara uymak, Yönetmeliklere bağlı kalmak, Çevre kanunu, tüketiciyi koruma Kanunu, çalışanları ilgilendiren Tüm kanunlara uyma.                                                                  |
| Ekonomik sorumluluk | Toplum tarafından işletmelerden istenen  | Kârlı olmak<br>Satış gelirlerini en büyükleme. _<br>Maliyetleri en küçükleme (idari, üretim, pazarlama,; dağıtım)<br>Akıllıca stratejik kararlar alma.<br>Dikkatli bir kâr dağıtım politikası Uygulama. |

**Kaynak:** Neşe Songür ve Hulusi Demir, “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 3, 1999, s.156

<sup>25</sup> Ersöz, a.g.e., s. 29.

<sup>26</sup> Gül Bayraktaroğlu ve Özge Özgen, “Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri: Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi İle Önceliklerin Belirlenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1 (Ocak 2008), s. 324.

### **- Ekonomik sorumluluklar**

Caroll, kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik bileşenlerini işletmelerin her hissenin kazancını maksimize edecek biçimde çalışmaları, mümkün olduğunca yüksek karı gerçekleştirmeye kendilerini adanmaları, rekabet konumlarını korumaları, yüksek düzeyde organizasyonel etkinliği sürdürmeleri ve karlılıkta sürekliliği sağlamaları olarak belirtmektedir<sup>27</sup>.

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla mal ve hizmet üreten ve dağıtan kuruluşlar olarak bir ülkenin ekonomik kalkınmasının temel taşları durumundadırlar. İşletmeler, birbiri içerisine girmiş bir şekilde karlılık, büyüme ve süreklilik olarak karşımıza çıkan temel ekonomik amaçlara sahiptirler. Bu amaçlar dikkatli bir şekilde incelendikleri zaman, bunların odak noktasında işletmelerin varlığını sürdürme çabalarının yattığı görünecektir<sup>28</sup>.

Bu bakımdan sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve onun hayatını sürdürebilmesi için kar elde etmesi gerektiğini temel bir veri olarak almaktadır. Milton Friedman 1970 yılında yayınladığı “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” adlı makalesinde işletmelerin sosyal sorumluluğunu yerine getirebilmesi için kar elde etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Gerçekten de işletmelerin mal ve hizmet üretimini gerçekleştirerek insan ihtiyaçlarını karşılaması kar elde etmek suretiyle işletme sahip ve ortaklarının ve çalışanlarının gelirini artırması, kârın tekrar yatırıma dönüşerek işletmenin büyümesi ve dolayısıyla yeni istihdam imkânlarının doğması, yeni teknolojilerin geliştirilerek daha kaliteli mal veya hizmet üretiminin sağlanması işletmelerin ekonomik sorumluluklarını oluşturmaktadır<sup>29</sup>.

### **- Hukuki sorumluluklar**

İşletmelerin sorumluluk alanlarından birisi de hukuki sorumluluklardır. Yasal ya da kanuni sorumluluklar olarak adlandırılan bu sorumluluklar yasalar, yönetmelikler, tüzükler, sözleşmeler, iş anlaşmaları ve birtakım kararlardan doğmaktadır. İşletmeler bu

---

<sup>27</sup> Ersöz, a.g.e., s.31.

<sup>28</sup> Otlu, a.g.e., s.146.

<sup>29</sup> Otlu, a.g.e., s.146.

hukuki düzenlemelerin getirdiği haklar ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyette bulunurlar. Bu hukuki düzenlemeler işletmelerin kuruluş aşamalarından, ekonomik ömrünün bittiği noktadan sonraki aşamaya kadar onları etkilemektedir. İşletmelerin faaliyette bulundukları sürece işletme sahip ve ortakları, işletme çalışanları, müşteriler, satıcılar, kredi kuruluşları, rakip işletmeler, yatırımcılar, devlet vb. gibi kişi ve kuruluşlarla olan ilişkileri hukuki düzenlemeler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Ayrıca, işletmelerin büyümeleri, başka işletmelerle birleşmeleri, hukuki yapısını değiştirmeleri ve faaliyetlerine son vermeleri de hukuk kuralları çerçevesinde gerçekleşmektedir<sup>30</sup>.

Bu düzenlemeler işletmelerin bazı haklarını koruma ve geliştirme görevini yaparken aynı zamanda onlara belirli zorunluluklar ve sorumluluklar da getirmektedir. Bu nedenle işletmeler faaliyette bulundukları toplumdaki hukuki düzenlemelere uymak zorundadırlar. Hukuki düzenlemelerin amacı, ilgili kişi ve kuruluşların topluma karşı olan görev ve sorumluluklarını belirlemektir. Dolayısıyla işletmeler yasal sorumluluklarını yerine getirmek suretiyle toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmiş olmaktadır<sup>31</sup>.

#### **- Ahlaki sorumluluklar**

Ahlaki sorumluluklar, işletmelerin toplumun değerleriyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermesi üzerinde odaklanan beklentilerin tümünü ifade etmektedir. Bu kapsamda işletmelerin sosyal sorumluluklara ilişkin ahlaki bileşenleri şu şekilde ifade edilmektedir<sup>32</sup>:

- Toplumun belirlediği norm ve kurallara uyulmalı,
- Toplumun işletmelerden beklemiş olduğu saygıyı göstermeli,
- Ahlaki norm ve kurallardan fedakârlık edilmemeli,
- Ahlaki açıdan toplumun işletmeden beklentileri açık bir şekilde tanımlamalı,

---

<sup>30</sup> Otlu, a.g.e , s.147.

<sup>31</sup> Otlu, a.g.e , s.147.

<sup>32</sup> Seyfi Top ve Akın Öner, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s.104.

- Çalışma hayatının ahlaki davranış kurallarının, yasal düzenlemelerin daha üstünde olduğu kabul edilmelidir.

#### **- Hayırseverlik sorumlulukları**

Toplum tarafından işletmeden temenni edilen ve işletmenin zorunlu olmadığı halde isteyerek yerine getirebileceği düşünülen sorumluluklar olarak ifade edilmektedir. 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. Carroll'un ifade ettiği hayırsever yaklaşımın sosyal sorumluluk bileşenleri şu şekilde ifade edilmektedir<sup>33</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 kazandıracak için destek vermelidirler.

### **1.4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMLARI**

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı klasik ve modern yaklaşım olarak ikiye ayrılır.

#### **1.4.1. Geleneksel (Klasik) Sosyal Sorumluluk Anlayışı**

Klasik sosyal sorumluluk anlayışı, şirketlerin örgütsel amaçların dışında başka herhangi bir yükümlülüklerinin olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu anlayışa göre, verimli çalışarak kâr elde eden şirket aynı zamanda sosyal sorumluluğunu da yerine

---

<sup>33</sup> Top ve Öner, a.g.e, s.104.

getirmiş sayılmaktadır. Şirketler, mevcut veya beklenen gelirlerini sosyal sorumluluk amacıyla bazı toplumsal projelere yatırırlarsa, iş yaratan proje yatırımlarında azalmalar, tüketici fiyatlarında ise artmalar olacaktır. Bu tür faaliyetler, şirketlerin gelirlerini önemli ölçüde azaltacak ve onların ekonomiye katkılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Sonuçta tüketiciler, dolayısıyla toplumun kendisi zarar görecektir<sup>34</sup>.

Sosyal sorumluluğun klasik boyutu, “girişimcilerin, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve şirket yönetiminde bağlı oldukları mecburiyetler” ile ilgilidir. Örgütsel sosyal sorumluluğun klasik açıdan önde gelen savunucusu, ünlü iktisatçı Friedman’dır<sup>35</sup>. Friedman tarafından savunulan görüşe göre, işletmenin tek bir sosyal sorumluluğu vardır: oyunun kuralları içinde, açık ve özgür bir rekabet ortamında karı artırmaya yönelik faaliyetleri sürdürmektir. Friedman’a göre, işletmenin hedefi karın ya da Pazar değerinin maksimizasyonudur. İşletmenin yöneticisinin sosyal sorumluluğu da çalışanların değil pay sahiplerinin çıkarlarına göre hareket etmekle sınırlıdır. Yöneticiler bu şekilde hareket ederek Pazar değerini yükseltecek, rekabeti geliştirecek ve bu yolla toplumsal refahı artırmaya katkıda bulunmuş olacaktır. Böylece serbest pazarda pazar değerinin geliştirilmesiyle işletme çalışanlarına karşı olan sosyal sorumluluklarını da yerine getirmiş olacaklardır<sup>36</sup>.

Bu yaklaşıma göre, bir işletme ortaklarına hayır kurumlarına bağışlarda bulunarak hizmet etmemelidir. Buna rağmen ortaklar isterlerse, kârlarından hayır işlerine ve diğer istedikleri bir sosyal alana kaynak aktarmakta özgürdürler. Ayrıca işletmeler ortaklar için kâr sağlamadığı sürece, örneğin çevre koruma örgütlerinin isteklerine göre atıklarını geri dönüşüm işlemine tabi tutmamalıdır. Bu görüş, sosyal sorumluluğun işletmelerin değil hükümetin fonksiyonlarından birisi olduğunu ileri sürmektedir. Elias ve Dees’in belirttiklerine göre, işletmeler toplumsal refahın sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi amacıyla kar elde etme amaçlarını canlı tutmalıdırlar. Kar maksimizasyonu ile ilgili diğer bir yaklaşıma göre ise, rekabet işletme

---

<sup>34</sup> Adnan Çelik, “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (61-84), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.76.

<sup>35</sup> Çelik, a.g.e., s. 76.

<sup>36</sup> Şule Çerik ve Emel Özarslan, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, <http://eab/eg.edu.tr/pdf/8-2C8-S2-M10.pdf> ( 10 Kasım 2008), s. 590.

sahiplerinin amaçlarıyla bağlantısız olmak üzere zaten işletmeleri kâr maksimizasyonuna yöneltecektir<sup>37</sup>.

#### 1.4.2. Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışı

Modern Sosyal Sorumluluk Anlayışına göre, herhangi bir şirket; “yer altı veya yer üstü bir su kaynağının zehirli atıklarını bırakmamalı, ekolojik yapıyla barışık üretimlerde bulunmalı, iç ve dış çevrede yer alan tüm unsurları sosyal sorumluluk yönünde bilinçlendirmeli, örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarını geliştirmeli, işgörenlerinin tüm sorunlarına duyarlı davranmalıdır”<sup>38</sup>.

Klasik görüşe karşı olarak, sosyal sorumluluğun lehinde olan fikirleri ortaya koyan bu görüşe, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolf Berle, J.M. Keynes gibi düşünürlerin çalışmalarında rastlanmaktadır. Bu kişilerin ileri sürdükleri farklı düşünceleri Thomas Petit iki grupta toplamıştır<sup>39</sup>:

- Büyük işletmelerin sayısal olarak artması ve iriliklerinin genişlemesi ile endüstriyel toplumda ciddi beşeri ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir.
- Sorunlara sebep olan bu kuruluşların yöneticilerinin gerekli tedbir ve çareleri almaları da zorunludur. Böylece işletme ya bu sorunları çözecek biçimde işletmesinin faaliyetlerini değiştirmek ve yönlendirmek zorundadır. Ya da bu sorunları en azından iyileştirecek ve zararlı etkilerini azaltacak şekilde hareket etmelidir.

Çünkü kuruluşlar yoğun rekabet ortamında kâr elde etmek ve sattıkları ürünün yaşam seyrini uzatmak için “satış için her yol mübahtır” düşüncesiyle tüketici haklarını, çevreye verdikleri zararları göz ardı etmişlerdir. Bu görüşe göre kurumların salt kâr amaçlı varlıkları; tüketicilerin, çalışanların, yatırımcıların değişen parametreler karşısında beklentilerini karşılayamamıştır. Medya aracılığıyla her şeyden haberdar olmaya başlayan ve buna yaşadıkları kötü deneyimlerde eklenince ödediği bedelin

---

<sup>37</sup> Güven Alpay ve Kazım Develioğlu, İdil Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, 2002, s.75.

<sup>38</sup> Çelik, a.g.e., s.74.

<sup>39</sup> Ali Halıcı, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 7, Sayı 1 (2001), s.14.

olumlu geri dönüşümlerini görmek isteyen tüketiciler sürekli olarak kendileri adına kaynakları sınırsız kullanma tutkusu içinde giren kurumlar karşısında kurumları boykot ederek, kurumlara karar alma stratejilerini yeniden konumlandırmaları gerçeğini hatırlatmışlardır. Üzerinde yaşadıkları gezegenin yavaş yavaş dengesinin bozulması kurumların üretim faaliyetleri sonucunda gürültü, hava, su ve katı atıklar gibi çevre kirliliği; ucuz işgücü oluşturan çocukların istihdamı, insan hakları, ihaleleri ve sağlıksız üretim koşulları yaratılması karşısında tepkilerini kurumlara karşı göstermeye başlamışlardır. Böylece kurumlar kamunun talep ve tutumunda görülen bu değişimler nedeniyle toplumun refahını korumak ve geliştirmek yönünde kurumsal boyutta farklı projeleri önemsemeleri gerekliliğini kabullenmişlerdir. Çünkü işletmeye karşı oluşabilecek olumsuz tepkilerden çekinerek, elde ettikleri gücü boşa kullanmamak ve kamunun desteğini kazanmak için bazı hayır işlerine önemle sarılmışlardır. Fakat işletmeler hangi konunun daha öncelikli görüldüğü noktasına odaklanmadıkları için sahip oldukları gücü nasıl kullanacaklarını bilememiş ve L'Etang ve Pieczka'nın dediği gibi “ kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını iş dünyasına yönelen eleştiriye yok etmek için yaratılan ve stratejik hedefler vasıtasıyla önemli kamuların iyi niyetini kazanacak ya da satın alacak bir kavram olarak sunmuşlardır. Örneğin petrol firması SHELL Batı Afrika'da sosyal projelerin en büyük finansörlerinden biridir. Şirket Nijerya'da da sağlık ve okul kuruluşlarının yapımı için her yıl yaklaşık 60 milyon Euro harcamaktadır. Vizyonu dürüstlük ve insanlara saygıdır. Ancak Royal Dutch Shell grubu iç savaş ve silah ticaretinin finanse edilmesi petrol çıkaran bölgelerde yaşam temellerinin yok edilmesi ve askeri rejimle işbirliği konularında da suçlamalarla karşı karşıyadır. Bu suçlamaları kabul etmiş ve yeniden milyonlar değerinde paralar harcayarak insan hakları konusunda öncü olduğunu yapılandırmaya çalışmıştır<sup>40</sup>.

Modern sosyal sorumluluk anlayışına göre sosyal baskı altında kalan şirket sahibi, ortak veya yöneticileri aşağıdaki tepkilerde bulunabilmektedir<sup>41</sup>:

- Şirketin sosyal sorumluluk konusunda bilinçli olduğu imajını yaymaya çalışmak: bu tam olarak sosyal sorumluluğu yansıtmamaktadır. Şirketler sosyal

---

<sup>40</sup> Çiğdem Satır ve Zeynep Öztekin, “Sosyal Sorumluluk ve Etik”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, 2005, s.144-145.

<sup>41</sup> Çelik, a.g.e., s.77-78.

sorumluluğa katıldıklarını ispatlamaya çalışırlar. Örneğin deprem vb. afetlerde felaketzedelere giyecek ve yiyecek yardımı yaptıklarını kamuoyuna duyururlar.

- İyi vatandaş şirket rolü oynamak şirketler, toplumun faydası için birtakım aktif girişimlerde bulunurlar. Örneğin, eğitim ve çevre sorunlarıyla ilgili çeşitli vakıflar kurup işletebilirler.

- Sosyal yönden sorumlu bir şirket gibi davranmak: birçok yönetici örgütlerinin sadece kendi çıkarlarına göre hareket etmesine razı olmaz. Örneğin, çevre, eğitim gibi konularda hiçbir zorlama olmadan kendiliğinden yararlı uygulamalarda bulunabilirler.

### **1.5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÖNEMİ VE FAYDALARI**

Şirketler günümüzde toplumsal sorumluluklarına iş stratejilerinin ve kurumsal kimliklerinin bir parçası olarak bakmaya başladılar. Bu durumun iki temel nedeni var. Birincisi, çalışanların artık sadece maddi kazançlar için değil, inandıkları bir şey için ve yaşadıkları dünyanın gelişimine katkı sağlamak için de çalışmak istiyor olması. İkincisi ise artık bir ürünün sadece maddi değeri ve kalitesinin onun satın alınması için yeterli olmaması. Tüketiciler, üretici şirketin faaliyetlerini de takip ediyorlar ve satın alma kararı verirken değerlendiriyorlar. Bu nedenle şirketler artık faaliyetlerini çok iyi gözden geçirmeli ve çevrelerini nasıl etkilediklerini tespit etmeliler; ülkelerine ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunacak projeler geliştirmeliler<sup>42</sup>.

Birçok faktör kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin artışında etkili olmuştur. Bu faktörler, aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>43</sup>:

- Küreselleşme, bir yandan işletmelere sosyal sorunların çözümünde önemli bir rol yüklerken, diğer yandan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevre koruma, sağlık ve güvenlik ve diğer alanlarla ilgili kurumsal sosyal sorumluluk konularına ilginin artışına yol açmaktadır.

---

<sup>42</sup> Begüm Tatari, “Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, İzmir Ticaret Odası, Aralık 2003, <http://www.izto.org.tr/IZTO/webdocs/yayinlar/5246-begum.pdf>, ( 3 Mart 2008), s.3.

<sup>43</sup> Ersöz, a.g.e., s. 35-36.

- Ulusal ve BM, OECD, ILO gibi uluslar arası örgütler, sosyal normlara ilişkin sözleşmeler, bildiriler, rehberler, davranış kodları ve diğer dökümanları geliştirmişlerdir.
- İnternet, cep telefonları ve diğer iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerin faaliyetlerinin izlenmesini ve onlar hakkındaki bilgilerin yayınlanmasını çok daha kolay hale getirmiştir. Öyle ki kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerine uymayan işletmelere ilişkin bilgiler kısa sürede milyonlarca insan tarafından paylaşılr hale gelmektedir. Yine sivil toplum örgütleri düzenli olarak problemlı ticari uygulamalara web sitelerine dikkat çekmektedirler.
- Tüketici ve yatırımcıların sorumlu ticari uygulamaları destekleme eğilimleri giderek güçlenmektedir.
- İşletmelerin etik olmayan sayısız aktivite ve işlemleri, kamuoyunun işletmelere güveninin azalmasına ve buna karşılık kurumsal yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik standartların gelişmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir.
- Birçok ülkedeki vatandaşlar her nerede faaliyette bulunursa bulunsun işletmelerin sosyal ve çevre korumayla ilgili kriterleri yerine getirmesi gerektiği konusunda daha kararlı hale gelmiştir.
- Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili konuların tamamının yasa ve düzenlemelere konu olmayacağı giderek daha iyi anlaşılmaktadır.
- İşletmeler etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimsemelerinin yeni fırsatlar yaratacağını ve işletmenin imaj ve itibarını geliştireceğini kabul etmektedirler.

Menfaat sahipleri (ortaklar, yatırımcılar, çalışanlar, müşterileri/tüketiciler, iş ortakları ve tedarikçiler, toplum, kamu otoriteleri, sendikalar, sivil toplum kuruluşları vb.) yaşamın ve ekonomik gelişmenin sürdürülebilirliğine ilişkin şüphelerin ciddileşmesi ve bu konudaki endişelerin artması nedeni ile son yıllarda şirketlerden olan

beklentilerini belirli oranda değiştirmeye başlamışlardır. Menfaat sahipleri artık çevreye zarar verilmemesi tedarik zinciri boyunca sosyal sorumluluğun taşınması, çalışanlara adil davranılması, kaliteli ürün ve hizmet sunulması, faaliyette bulunulan her yerde aynı yüksek standardın sağlanması, ekonomik istikrarın artırılması, zengin ve fakir arasındaki refah farkının azaltılması, insan hakları ihalelerinin azaltılması, sosyal ve problemlerin çözülmesi ve ilerletici devlet politikalarının desteklenmesi gibi hususlara giderek artan derecede önem vermiş ve hatta bu beklentileri güçlü baskılara dönüştürmüşlerdir. Bu baskıların zamanla tasarrufların akış yönünü belirlemekte etkin bir faktör konumuna yükselmesi ile birlikte kurumsal sosyal sorumluluk iş yapma stratejisinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu çevrede kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının ve sosyal açıdan sorumlu yatırımların şirketler tarafından bir politika tercihi olarak benimsenmesi söz konusu olmuştur<sup>44</sup>.

Sosyal sorumluluklar işletmeler açısından pek çok faydayı da beraberinde getirir. Bunlar maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır<sup>45</sup>:

- Sosyal sorumluluklar işletmenin kamuoyu önündeki itibarını artırdığı gibi ürettiği mal veya hizmetlerin satımını ve sunumunu da kolaylaştırır.
- Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler vicdanen rahat olurlar ve kamuoyu baskısından kurtularak üretimlerine daha rahat devam ederler.
- Kötümser, morali, verimliliği ve motivasyonu düşük bir toplum yerine iyimser, çalışmayı seven, morali yüksek bir toplum oluşumuna katkıda bulunur.
- Sınıflararası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflararası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülendiği, insani değerlere ve sosyal adalete yönelmiş bir toplum yapısına ulaşılmasına yardım eder.

---

<sup>44</sup> Özgüç, a.g.e., s.5.

<sup>45</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Ahilik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı**, Kayseri: Kayseri Ticaret Odası Yayınları, 1997, s. 30-31.

- Politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm kurumlarda danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum yapısına ulaşılmasına yardım eder.
- Verimlilik ve etkinlikte bir artış sağlar.
- İşletmelerin amaçları ile çalışanların amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesine yardım eder. Bu konuda gerek çalışanlara gerekse işletme yöneticilerine kolaylık sağlar.
- Toplumsal barışın sağlanmasına katkıda bulunur.
- Ülkenin sosyal gelişmişlik düzeyini yükseltir.
- Avrupa Birliği, Gümrük Birliği gibi oluşumlara katılımları kolaylaştırır.
- İnsan hakları ve sosyal adalet ilkelerinin gerçekleştirilmesine yardım eder. Ayrıca gelir dağılımı üzerinde olumlu etkiler yapar.

Kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olan şirketler bu alana ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Genellikle eğitim, sağlık, insan hakları ve çevre konularında yapılan çalışmalar markanın imajını ve itibarını artırmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları o şirketin satışlarının ve müşteri sadakatinin yükselmesi yanında toplumsal imajı da yükseltmektedir. Toplumsal fayda üreten ve bunu topluma yayan şirketler sadece tüketici gözünde değil yatırımcılar ve diğer paydaşları gözünde de daha üst bir konuma gelmektedir. Sosyal sorumluluğu yerine getirmek isteyen şirketler öncelikle bu konuyu benimsemeli bu konuda stratejiler geliştirmelidir. Daha sonra şirketlerin gerçekleştirilen projeleri topluma ulaşmalı ve son olarak gerçekleştirilen projelerin sürekliliği sağlanmalıdır<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Yeşim Güçdemir Akıncıoğlu, “Günümüzde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Türkiye Uygulamaları”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, s.270.

Yalnız şunu akılda tutmak gerekir ki, kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki faaliyetlerde en küçük bir samimiyetsizlik, toplumsal katkıyı kendi çıkarı yönünde kullanma eğilimi, şirkete yarardan çok zarar getirecektir<sup>47</sup>.

Kurumsal Sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlara sağlayacağı faydalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

---

<sup>47</sup> Tatari, a.g.e., s.5.

**Tablo 2**  
**Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmeye Ve Paydaşlarına Sağlayacağı Faydalar**

| <b>İşletmeye Sağlayacağı Faydalar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hisse senetlerinde değer artışı</li> <li>• Etkin risk yönetimi</li> <li>• Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım</li> <li>• Karlılıkta artış</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marka değeri oluşturma</li> <li>• İtibar sağlama</li> <li>• Kurumsal imajın artması</li> <li>• Toplumsal saygınlık</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nitelikli çalışanı cezb etme ve elde tutma</li> <li>• Müşteri sadakati</li> <li>• Yeni pazarlara girme kolaylığı</li> <li>• Rekabet avantajı</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık</li> <li>• Faaliyetlerde etkinlik</li> <li>• Verimlilik ve kalite artışı</li> <li>• İşbirliklerin gelişimi</li> </ul> |
| <b>Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                |
| <b>Kurum İçi Paydaşlara</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                        | <b>Kurum Dışı Paydaşlara</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
| <b>•Yöneticilere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onur ve gurur duyma</li> <li>-Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikası</li> <li>- Etik konularda daha fazla farkındalık</li> <li>- Etik eğilimlerle, çalışanlara karşı daha çok güven duyumu</li> <li>- Trendlere uygun hareket etme</li> <li>-Çalışanların işletme amaçlarını benimsemesi ve içselleştirmesi</li> <li>-Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması</li> </ul> |                                                                                                                                                                        | <b>•Müşterilere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dürüst fiyat ve kaliteli ürün</li> <li>- Satın alma sürecinde bilgi temini</li> <li>-Taleplerin tanımlanması ve yerine getirilmesi</li> <li>- Müşteri şikayetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi</li> <li>- Örgütlü hareket edebilme</li> </ul>                         |                                                                                                                                                                                                |
| <b>• Hissedarlara</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bütün firma faaliyetlerine yatırımın artması</li> <li>-Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kola fon temini</li> <li>-İşletme değerindeki artış</li> <li>-Sermaye temininde kolaylık</li> <li>-İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması</li> <li>-Sosyal performans ölçütü oluşturma</li> </ul>                                                                                            |                                                                                                                                                                        | <b>•Tedarikçilere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük</li> <li>- Faaliyetlerine destek olacak tedarikçilere finansal destek</li> </ul>                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                |
| <b>• Çalışanlara</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Güvenli çalışma ortamı</li> <li>- Etkin insan kaynakları politikaları</li> <li>- Daha iyi çalışma koşulları</li> <li>- İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık</li> <li>- İstihdam maliyetlerinde azalma</li> <li>-Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması</li> <li>- Fırsat eşitliği ve erişim hakları</li> <li>- İşçi standartlarında iyileşme</li> </ul>                                  |                                                                                                                                                                        | <b>•Topluma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İnsan haklarının geliştirilmesi</li> <li>- Eğitim, sağlık ve kültür alanlarına yatırım</li> <li>- Kadın, çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma</li> <li>- Sürdürülebilirliğe katkı</li> </ul>                                                                              |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        | <b>•Hükümete</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele</li> <li>- Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme</li> <li>- İstihdam oluşturma</li> </ul>                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        | <b>•Çevreye</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Çevre kirliliğinin azaltılması</li> <li>- Kültürel mirasın korunması</li> <li>- Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması</li> <li>- Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm</li> <li>- Eko-verimlilik</li> <li>- Çevresel teknoloji kullanımı</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                |

**Kaynak:** Coşkun Can Aktan, ve Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (11-36)**, İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s.30.

## 1.6. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLA İLGİLİ FARKLI YAKLAŞIMLAR

Bugün modern işletmecilik anlayışında iki farklı görüş bulunmaktadır: bunlardan ilkinine göre işletmeler sosyal sorumlu olmak için aktif bir şekilde caba harcadığında hem işletmenin hem de toplumun kazançlı çıkacaktır. Karşıt görüşü savunan bilim adalarına göre ise, işletmeler sosyal konulara eğildiğinde rekabetçi güçleri zayıflamaktadır. Ağırlık taşıyan, uygulama alanı bulan ilk görüştür ve işletmeler bu görüş yönünde caba harcamaktadır<sup>48</sup>.

Sosyal sorumlulukların aleyhinde olan görüşleri ileri süren düşünürlerin fikirleri şöyle özetlenebilir<sup>49</sup>:

- Yönetimin temel ve tek sorumluluğu hissedarların karlarını maksimize etmektir. Sosyal konular, bu nedenle, derhal ele alınıp üzerinde durulacak hususlar değildir. Üstelik, serbest Pazar ekonomisinin işleyiş ve baskıları içinde zamanla çözümlenebilecektir. Bu nedenle, her işletmenin ayrı ayrı sosyal amaç ve görevlerle uğraşması doğru olmaz.
- İşletmeler sosyal faaliyetleri gerçekleştirmek için kurulan müesseseler değildir. Kurulması, örgütü ve çalışma sistemleri, ekonomik olarak üretim yapma ve öncelikle verimliliği sağlamaktır. Sosyal kararlar vermek için sosyal yeteneklere sahip uzmanları yoktur.
- Eğer yöneticiler sosyal sorumluluğun gerekliliğini düşünüp bunu gerçekleştirmeye yönelik olurlarsa, işletmenin ekonomik nitelikteki birincil amaçlarını ihlal edebilir ve rekabet savaşında mağlup olabilirler.
- Sosyal sorumluluklar sadece işletmeleri değil, tüm toplumu ilgilendirir. O halde, bu sorunları işadamlarının ve yöneticilerin çözmesi zorunlu olamaz. Devletin, kamu kuruluşlarının ve sosyal amaçlarla kurulmuş kurumların asıl görevini

---

<sup>48</sup> Figen Dalyan, “Sosyal Sorumluluğun Temelleri”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (45-60), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007, s. 45.

<sup>49</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s. 103- 104.

ekonomik amaçları için bile yeterli güce sahip olmayan işletmelere yüklemek insafsızlık olacaktır.

- Sosyal görev ve sorumlulukların gereğini yerine getiren işletmeler bu görevlerin gerektirdiği harcamaları ürünlerin maliyetlerine yansıtacaklar, bunun sonucunda ise ürün fiyatları yükselecek buda başta tüketici olmak üzere toplumun aleyhine bir durumun ortaya çıkmasına neden olacaktır.
- Bir ülkenin sosyal görev ve sorumlulukları yerine getirme sonucunda maliyetlerinin ve ürün fiyatlarının yükselmesi, uluslar arası piyasalarda rekabet gücünün azalmasına ve Pazar kaybetmesine neden olacaktır.

Bazı düşünürler tarafından öne sürülen lehte görüşleri de şu şekilde açıklayabiliriz<sup>50</sup>:

- En gözlemsel ve gerçekçi nedenlerden biri, işletmeler ister karşı çıksın ister çıkmasın onlar bu toplumun birer parçasıdır ve hükümet onları alacağı önlemler ve düzenleyici yasalarla faaliyetlerinde gerekli tedbirleri almaya zorlayacaktır. Örneğin; ABD'nin de hükümet tarafından kurulan, “ Çevresel Koruma Bürosu”, “ Tüketici Ürünleri Güvenlik Komisyonu”, “ Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu” vb. kuruluşlar bu konularda görevli bulunmaktadır. Bu kuruluşlar işletmeler ne kadar onların karşısında bulunsalar da onların faaliyetlerini düzenleyici rol oynamaktadırlar.
- K. Darwis ise, işletmenin toplumun bir parçası olduğunu, sokaktaki bir vatandaş gibi bu sorunlara eğilmek zorunda bulunduğunu açıkladıktan sonra, işletmelerin bu sorunları çözümlenecek değerli kaynaklara sahip birer kuruluş olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin sahip oldukları değerli kaynaklar; 1) yetenekli yönetim topluluğu, 2) fonksiyonel uzmanlar ve teknisyenler, 3) sermaye gücü olarak açıklandıktan sonra işletmeye sosyal sorunların çözümü için neden bir şans vermeyelim demektedir. Şu halde işletme toplumsal sorunların artması için

---

<sup>50</sup> Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikaları**, s. 105-106.

bir kaynak olduğu gibi bu sorunların çözümünü etkili biçimde gerçekleştirecek bir kaynaklar topluluğudur ve sosyal sorumluluğu yüklenmelidir.

- Bazı düşünürlerde sosyal sorumluluğa tepki göstermek yerine önlem almanın daha tutarlı ve daha az maliyetli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Böylece ortaya sosyal sorumluluğun maliyeti konusundaki tartışmada çıkmaktadır. Buna göre, işletmeler, sosyal sorunlar ortaya çıkmadan önce bunları tahmin edebilir ve gerekli girişimlerde bulunurlarsa, hem toplumdan gelecek tepkiler azalacak hem de sorun ortaya çıktıktan sonra önlem almak bir hayli maliyetli ve sonuçlarını ortadan kaldırmak güç olacaktır. Örneğin; nehirleri, denizleri, gölleri kirlettikten, buradaki yaşamı yok ettikten ve bu suları kullanılmaz hale getirdikten sonra temizlemek hem çok maliyetli hem de uzun yıllar alan güç bir iştir. O halde, işletmeler sosyal sorumlulukların bilincinde olarak gerekli önlemleri daha sorunlar ortaya çıkmadan almalıdırlar. Aksi takdirde, yapılan sorumsuzlukların topluma ve kendilerine maliyeti büyük olacaktır.
- İşletmeler, sahip oldukları kaynaklar ve üretim gücü bakımından, çevrenin dikkat ve düşmanlığını çeken ekonomik kuruluşlardır. Bunların sosyal sorumlulukların bilincinde olarak çevrelerine ve sosyal sorunlara daha duyarlı olmaları kendilerine düşen tedbir ve çabaları göstermeleri, onlara olan ve olabilecek olan reaksiyonları azaltacak ve önleyecektir. Böylece siyasi rejimler daha çok işletmelerden ve iş hayatından yana bir politika izleyecekler, bunun sonucunda devlet müdahaleleri azalacak, işletme çevresi ile çatışmalı değil uzlaşmalı hatta uyumlu ilişkiler kurabilecektir.

### **1.7. İŞ ETİĞİ VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK**

Yunanca Ethos sözcüğünden gelen etik terimi ahlâk felsefesi, ahlâk bilimi, töre bilimi olarak da ifade edilmektedir. Sözlükte yer alan tanımıyla ahlâk bilimi; yarar, iyi, kötü gibi sorunlar inceleyen, törelere dayalı bir davranış yasası geliştiren, neyin hayata anlam kazandırdığı, hangi davranışın iyi veya kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bir bilimdir. Kısacası etik, ahlâki görev ve yükümlülüklerin, doğru ya da yanlışın iyi ya da kötünün ne olduğu konusunda bireylerin yaşamına rehberlik etmektedir. Bir

felsefe disiplini olarak “etik” in işlevi yeni bir ahlâk geliştirmek, normlar koymak ya da bu normlara uyulmasını sağlamak değildir. Etik olması gerekeni açıklar ve bu bağlamda ahlâki ilişkiler üzerine doğrulanabilir - yanlışlanabilir bilgiler ortaya koyar ya da koyması beklenir. Kısacası etik, ahlâk üzerinde düşünebilme etkinliğidir<sup>51</sup>.

1960’ların başlarında işletmecilikte etiksel konular beklenmedik bir hızla ilgi toplamaya başlamıştır. Bu dönemde lider olarak kabul edilen kuruluşlarda bile güvenilir olmayan ürünlerin satılması, işletmelerin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkileri, rüşvet mekanizmasının ulusal/uluslar arası düzeyde yaygınlaşması ve iş dünyasında genel olarak toplumda ahlakın para ve güç ile eşdeğer görülmesi vb. gibi gelişmeler bu ilginin giderek büyümesinde etkili olmuştur. Buradan hareketle 1970’lerin ortalarında işletmelerin ahlâkı göz ardı ederek, yalnızca karar odaklı faaliyet göstermemeleri gerektiği görüşü gelişmeye başlamış ve 1970’lerden günümüze toplumun, iş etiğinden beklentileri çok daha artmıştır<sup>52</sup>.

Yönetim ve örgüt yazınında etik kavramı ise, 1980’li yıllarla birlikte önem kazanmaya başlamıştır. 1960’larda ve 1970’lerde bu konu, işletmelerin “sosyal sorumluluğu” başlığı altında ele alınırken; 1980’lerde özellikle ABD’deki çok sayıda büyük işletmede “etik ilkeleri”, “etik komiteleri” ve “etik programları” oluşturulmuş ve akademik alanda etik, yüksek lisans programlarında ders olarak okutulmaya başlanmıştır. Buradan da görüleceği gibi, etik kavramı, genel çerçevesinden çıkarak örgütler açısından ele alınmaya başlanmış ve iş etiği kavramı gündeme gelmiştir<sup>53</sup>.

Etik değerler öncelikle, bireyler arasında var olan ilişkilerle ilgilidir. Genellikle etik değerler “dürüstlük ya da adalet” olarak tanımlanır. Etik değerlerin düzgün bir şekilde uygulanması da bu değerlerin hayata geçirilmesi ile mümkündür. Üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve organizasyondaki tüm çalışanlar karar ve hareketlerinde bu etik değerleri göz önünde bulundurmalıdır<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> Tülin Canbay, “Bütçe Etiği (Kavramsal Bir Yaklaşım)”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt 8, Sayı 2 (2001), s.126.

<sup>52</sup> Tamer Bolat ve Seymen Aytemiz, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi”, **Yönetim**, yıl 13, sayı 45, 2003, s.5.

<sup>53</sup> Bolat ve Aytemiz, a.g.e., s.5.

<sup>54</sup> Yeter Demir, “İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”, <http://paribus.tr.googlepages.com/ydemir2.doc> (10 Mart 2008), s.3.

İş etiğinin amacı, işletmelerde etik davranışların beklendiği, teşvik edildiği ya da tersi durumda cezalandırıldığı bir ortam yaratmaktır. İş etiği kısaca<sup>55</sup>;

- Örgütsel davranış etik açıdan açıklamaya çalışır.
- Kurumsal uygulamaların insani değerler taşıması için, nasıl olması gerektiği konusunda öneriler sağlar.
- İyi-kötü arasındaki ilişkiyi inceler.

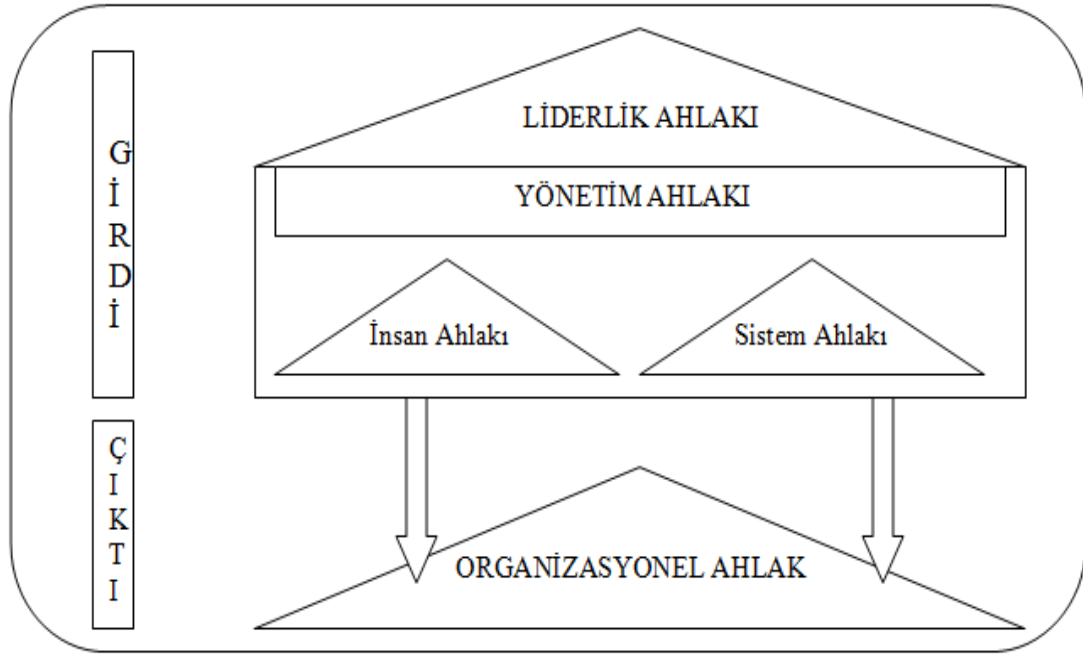
Bir şirket yönetiminde ya da devlet yönetiminde eğer lider ve üst yöneticiler ahlaka uygun davranmazlarsa o zaman şirket ya da devlet kuruluşunda görev yapan diğer çalışanların ahlaka uygun davranması söz konusu olmayabilir ya da en azından üst yönetim, kendi altlarında çalışanlardan ahlaka uygun davranış ve eylemlerde bulunmalarını bekleyemez. Özetle, liderlik ve yönetim ahlakı, organizasyon ahlakı için gerekli bir şarttır. Fakat, yeterli bir şart değildir. Bir organizasyonda ahlaktan söz edebilmek için liderlik ve yönetim ahlakı yanı sıra başlıca şu ahlâki altyapıların da mevcut olması gerekir<sup>56</sup>:

- Sistem ahlakı (organizasyonda kuralların, normların, standartların ahlaka uygun olması),
- İnsan ahlakı (organizasyonda tüm çalışanların ahlaka uygun davranışlarda bulunması),

---

<sup>55</sup> Şatır ve Öztekin, a.g.e. , s.147.

<sup>56</sup> Coşkun Can Aktan, “ Toplam Ahlak Felsefesi ve Toplam Ahlak Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/canaktan-personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-toplam-ahlak.pdf> (14 Nisan 2008), s.6-7.



**Şekil 2:** Organizasyonel Ahlak İçin Gerekli Unsurlar

**Kaynak:** Coşkun Can Aktan, ‘Toplam Ahlak Felsefesi ve Toplam Ahlak Yönetimi’, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_arastirmalari/toplam-ahlak-ahlak.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_arastirmalari/toplam-ahlak-ahlak.pdf) (14 Nisan 2008), s.6-7.

Özetle, organizasyonel ahlakı tesis etmek için; liderlik ahlakı, yönetim ahlakı, sistem ahlakı, insan ahlakı vs. ahlaki altyapıların bütün olarak organizasyonda mevcut olması gerekir<sup>57</sup>.

Etik değerlere sahip bir organizasyon oluşturma için üç koşulu bulunmaktadır<sup>58</sup>;

- Biz bilincine dayalı yerleşik bir kurum kültürünün olması,
- Sorumluluk bilincinin yerleşmesi, herkesin davranışlarından sorumlu olması ilkesi,
- Etik konularda sürekli, yoğun ve açık iletişimidir.

Örgütsel ahlaka sahip işletmelerin özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>59</sup>:

<sup>57</sup> Aktan, “Toplam Ahlak Felsefesi Ve Toplam Ahlak Yönetimi”, s. 6-7.

<sup>58</sup> Demir, a.g.e., s. 8.

- Örgütler, politikaları ve kuralları belirlemede, karar alma sürecinde hem işgörenleri, hem de hissedarları ile ortak hareket eder,
- İşgörenlerin fikir ve düşünceleri örgütün fikirleri olarak kabul görür,
- Adalet, dürüstlük gibi değerler örgütün temel değerleri arasındadır,
- Bireysel sorumluluk önemli bir konudur. İşgörenler bu sorumlulukları alırken ve kullanırken örgütsel menfaati göz önünde bulundururlar,
- Örgütsel amaçlar dış çevre ile uyumludur,
- Etik işletmeler, işletme içindeki ve dışındaki hissedarla etkin bir iletişim sistemi kurmayı başarmıştır. Şirket için etik olan davranışlar şirket sahipleri için de iyi olarak değerlendirilir,
- Etik olan işletmeler adil olma konusunda ısrarcıdır, yazılı olarak duyurdukları etik kurallarında, müşterilerin ve toplumun çıkarlarının, en az şirket çıkarları kadar önemli olduğunu vurgularlar,
- Temel etik kurallarında, çalışanların alacakları kararlardan kişisel olarak sorumlu oldukları vurgulanır,
- Etik işletmeler faaliyetlerini genel bir amaca yönelik edimler olarak görürler. Bu amaç şirket çalışanlarının yüksek değer yaratmasıdır ve şirket ile çevresindeki toplum arasındaki ilişkiyi bu amaç belirlemektedir.

Bir işletmenin karını maksimize etmek için sigortasız işçi çalıştırması ya da asgari ücretin altında işçi çalıştırması hiç şüphe yok ki iş ahlakı ile bağdaşmayan davranışlardır. Öte yandan çalışanlarına daha fazla ücret ve sosyal imkânlar sağlayan şirketlerde ilk bakışta bunun işletme için bir maliyet olduğu söylenebilir. Oysa madalyonun bir de öteki yüzü vardır. İşletmenin çalışanlarına daha fazla değer vermesi halinde çalışanların işletmeye daha fazla katkıda bulunmak için gayret edecekleri söylenebilir. Özetle, organizasyon içi sosyal sorumluluk ile işletmenin kârlılığı ve

---

<sup>59</sup> Demir, a.g.e., s. 8.

verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Organizasyon dışı sorumluluk (topluma, devlete ve doğaya karşı sorumluluk) ise organizasyon amacı ile daha fazla çatışır. Daha açık söylemek gerekirse, doğaya ve çevreye verilen zararların tazmin edilmesi, toplumda gelir düzeyi düşük olan kesimlere sosyal yardımlarda bulunulması vs. organizasyonun maliyetlerini artırır ya da net kârının azalması sonucunu doğurur. Ancak önemle belirtelim ki, organizasyonun asıl amacı ile çatışsa da sosyal sorumluluk ahlaki iş ahlâkının bir önemli ve ayrılmaz parçasıdır<sup>60</sup>.

Valentine tarafından yapılan bir çalışmada, iş etiği değerleri ile işletme sorunları arasında saptanan negatif yönlü ilişki ortaya konmaktadır. İş etiği değerleri konusunda algı düzeyi düşük işletmeler; profesyonel yönetim anlayışının yokluğu, personel finans yönetiminin yetersizliği ve danışmanlık hizmetlerine güven duyulmaması gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Oysaki uzun dönemde kârlılık ve finansal istikrara büyük ölçüde yer verdiklerini belirten işletmeler, sosyal sorumluluk ve iş etiği düzeyi yüksek olarak bilinmektedir. Müşteri memnuniyetine ve sosyal sorumluluğa sık sık vurgu yapan işletmelerin ise, başarı ve zenginlikleri artmaktadır. Yine bu araştırmaya göre, finansal getiriler konusunda daha iyi deneyimlere sahip oldukları için sosyal sorumluluk düzeyi yüksek olarak bilinen işletmeler, örgüt içinde ve dışında zorluklarla daha az karşılaşmaktadır. İç ve dış müşterilerin yönetimini başarılı bir biçimde yürüten işletmelerin, uzun dönem karlılıklarının arttığı ileri sürülmekte; sosyal sorumluluk etkinliklerinin, karlılık düzeyini yükselten paha biçilmez yatırımların yapılmasına imkan sağladığı ifade edilmektedir. Bir anlamda sosyal sorumluluk etkinlikleri ve örgütsel etik davranışlar, piyasada işletmenin güvenilirliğini vurgulamaktadır ki, bu durum da dürüst işletme imajına ve uzun dönemde kazançların sürekliliğine yol açmaktadır<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Coşkun Can Aktan, “İş ahlaki ve Sosyal Sorumluluk Ahlakı”, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan\\_arstirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan_arstirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf) (15 Nisan 2008), s.3-4.

<sup>61</sup> Sibel Gök, “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2008, s.13.

İş ahlakı konusunu daha iyi anlamak için iş ahlakına uygun olmayan davranış ve eylemler konusunda daha fazla örnekler vermemizde yarar vardır. Firma açısından iş ahlakına uygun olmayan davranışlar<sup>62</sup>:

- Vergi kaçırma,
- Sigortasız işçi çalıştırma,
- Asgari ücretin altında işçi çalıştırma,
- Tüketici haklarına saygı duyulmaması, tüketici haklarının ihlal edilmesi,
- Haksız rekabet ortamı yaratmak,
- Rakip firmalar hakkında negatif reklam yapmak,
- Aldatıcı-yanıltıcı reklam yapmak,
- Haksız fiyatlandırma yapmak,
- Tekelleşme eğilimlerine yönelmek,
- Şirket satın alımında hissedarların ve çalışanların haklarını gözetmemek,
- Haksız ücretlendirme yapmak,
- Doğaya ve çevreye karşı saygılı davranmamak,
- İşçi güvenliğini önemsememek ve bu konuda gerekli önlemler almamak,
- İnsan sağlığına uygun olmayan ürünler piyasaya sunmak,
- Sigara kaçakçılığı yapmak,
- Altın kaçakçılığı yapmak,

---

<sup>62</sup> Aktan, “İş ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Ahlakı”, s.7.

- Düşük ayarlı altın hırsızlığı yapmak,
- Döviz, Türk parası, çek ve hisse senedi sahteciliği ve dolandırıcılığı yapmak,
- Tarihi eser kaçakçılığı yapmak,
- Tefecilik yapmak,
- Sahte fatura basmak ve kullanmak,
- İşçi simsarlığı yapmak,
- Sahte para, pul, abonman bileti basımı yapmak, vs...

İşletme sahiplerinin, çalışanlarının ve yöneticilerinin iş ahlakına uygun davranışlarda bulunmasını sağlamak için neler yapılmalıdır? Öncelikle her birey ailesinden ve daha sonra eğitim kurumlarından aldığı terbiye ve eğitimle iş ahlakına uygun davranışlarda bulunabilir. Fakat sadece terbiye ve eğitimin yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, başka önlemlerde alınması gereklidir. İşletmede iş ahlakı ve toplumsal sorumluluk konularında yazılı ilkeler belirlenerek herkesin bu ilkelere uygun davranmalar sağlanmalıdır<sup>63</sup>. Bu konuda alınması gereken tedbirleri şu şekilde özetleyebiliriz<sup>64</sup>:

- İşletmede iş ahlakı konusunda yazılı ahlak kuralları ve kodları oluşturulmalıdır,
- Organizasyon, iş ahlakı konusunda “ahlak standartları” tespit etmeli ve bu standartlara uygun hareket etmelidir,
- Lider ve üst yönetimin organizasyon çalışanlarına örnek olacak şekilde ahlaki davranış ve eylemlerde bulunması gereklidir,
- Lider ve üst yönetimin organizasyonda iş ahlakının tesis edilmesi konusunda kararlı ve inançlı olması gerekir,

<sup>63</sup> Z. Eser Nalbant, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF**, Cilt 12, Sayı 1, 2005, s.200.

<sup>64</sup> Salim Uslu, “İş Etiğinde Geleneği Ve Yeniliği Harmanlayabilmek”, **Görüş Dergisi**, Sayı 46 ( Ocak- Şubat 2001), s. 87.

- Organizasyonda üst yönetim tarafından iş ahlakı konusundaki çalışmaları izlemek üzere bir “Ahlak Kurulu” oluşturulmalıdır,
- Organizasyonda “ahlak kültürü”nün uzun dönemli olarak kurumsallaşması gereklidir,
- Organizasyonda iş ahlakına yönelik davranış ve eylemler takdir görmeli ve ödüllendirilmeli; buna karşın iş ahlakına uygun olmayan davranışlar kınanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır,
- Organizasyonda ahlak konusuna önem verildiği açık olarak hissedilmelidir. (Örneğin, organizasyonda iş ahlakına yönelik afiş ve sloganlar asılmalıdır.),
- İş ahlakı konusunda çalışanlara sürekli eğitim sağlanılmalıdır,
- İş ahlakına yönelik hukuksal düzenlemeler (örneğin, vergi kaçakçılığı ile mücadele programı, kaçak işçi çalıştırma ile mücadele, haksız rekabet ile mücadele, tüketici koruma, vs.) yapılmalıdır,
- İş ahlakına yönelik bazı resmi kurumlar (rekabet kurulu, tüketici koruma kurumu, vs.) oluşturulmalıdır.
- İş ahlakının kurumsallaştırılmasında özel sektör kuruluşları bir araya gelerek gönüllü bir organizasyon oluşturmalıdırlar. Bu konuda ABD’de yaklaşık 2000 büyük şirketin yönetim kurulu başkanlarının üye olduğu Business Raundtable adlı bir kuruluş oluşturulmuştur.

İş ahlakı neden gereklidir, diye bir soru ya, küreselleşen dünya ekonomisini dikkate alarak verilecek pek çok cevap vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>65</sup>:

- Dünya nüfusu giderek artmakta ve bu artışla beraber yeni istihdam ihtiyacı da giderek büyümektedir. Yeni iş imkanları oluşturulmazsa işsiz ve yoksul kesimler

---

<sup>65</sup> Uslu, a.g.e., s. 85.

zenginlikten pay almak için sosyal ve siyasal şiddete başvuracak, bu da medeniyeti tehdit edecektir.

- Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler, iş dünyasının kontrolündedir. Eğer bunlar belli bir sorumlulukla ele alınmazsa dünyayı yok edecek bir tehdit ve tehlike söz konusu olabilecektir.
- Küreselleşme sonucunda değişik kültürlerden gelen insanların, çokuluslu firmalarda çalışması yeni ahlaki sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu tür ortamlarda insanlar birbirlerini anlamalı ve bir diğerinin 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 gibi 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 ahlakı disiplini tarafından araştırılmaktadır.
- Gelişmekte olan ülkeler, yolsuzlukla mücadele ederek temiz bir ekonomik hayat için uğraş vermelidirler.

Etik değerlere uygun davranan ve çalışanlarını bu yönde özendiren organizasyonların uzun dönemde elde ettiği üstünlükler belirli bazı başlıklar altında toplanabilir<sup>66</sup>;

- Verimlilik: Dürüst, etik kurallara uygun iş ilişkileri geliştiren organizasyonlar satışta ve satış sonrası hizmetlerde daha yüksek müşteri memnuniyeti elde ederler. Bunun sonucunda da yüksek motivasyon, yüksek performans ve yüksek iş verimliliği sağlanır.

---

<sup>66</sup> Demir, a.g.e., s.12-13.

- Sorumluluk: çalışanlar, etik açıdan çelişkili durumlarda kendilerinden beklenenlerin bilincindedirler.
- İletişim: Çalışanlar, etik açıdan çelişkili durumlarda açık ve dürüst iletişimi tercih ederler. Bunun sonucunda sorunların kolay çözülmesi, işlerin karışmaması ve kaynakların etkin kullanılması sağlanır.
- Rekabetçi Üstünlük: Çalışanların etik davranışı, organizasyonun ürün, hizmet, fiyat, bütçe, performans kararlarının ve değerlendirmelerinin doğru olmasını, bu bilgilerin organizasyon içinde kalmasını ve rekabetçi üstünlük sağlayacak şekilde kullanılmasını kolaylaştırır.
- Olumsuzluklardan Kaçınmak: Etik davranan organizasyonlar; yasal kovuşturmalardan, haksız rekabet suçlamalarından, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi sorunlardan, ayrımcılık, taciz gibi dava konularından, devletin, sendikaların ve çevre örgütlerinin baskılarından kendilerini daha kolay koruyabilirler.

### **1.8. İŞLETMELERİN PAYDAŞLARINA YÖNELİK KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARI**

1950'lere kadar klasik işletmecilik öğretisi işletmeleri kapalı sistemler olarak görmekte ve örneğin sadece fabrika ortamında ya da üretim sürecindeki değişkenlere odaklanmakta idi. Açık- sistem yaklaşımının ağırlık kazanması ile işletmeler çevreleri ile etkileşim halindeki oluşumlar olarak incelenmeye başlandı. Bir bakıma, paydaş kuramının öncüsü açık sistem yaklaşımı olmuştur. Paydaş, işletmenin başarısından/başarısızlığından etkilenen veya başarısını/başarısızlığını etkileyen kişi veya gruplar olarak tanımlanabilir<sup>67</sup>.

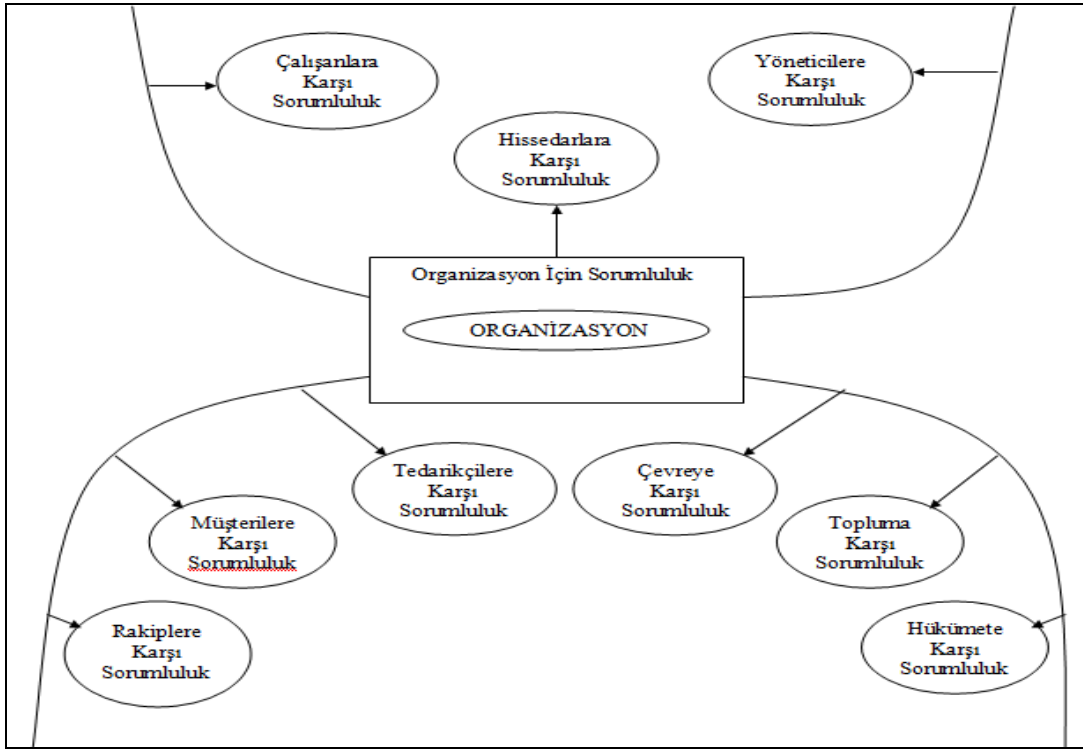
Freeman'ın 1984 yılında yayınlanan "stratejik yönetim: paydaş yaklaşımı" kitabındaki kuramına göre, " bir işletmenin, işletme dışındaki gruplarla ilişkisi ne kadar güçlü ise iş amaçlarını gerçekleştirmesi o kadar kolay, işletme dışı gruplarla

---

<sup>67</sup> Ümit Berkman, "İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğuna İlişkin Türkiye'deki Akademik Çalışmalardan Bazı Örnekler ve Gözlemler", **Yönetim**, yıl 18, sayı 56 (Şubat 2007), s.4.

ilişkileri zayıf ise o kadar zor olacaktır.”Paydaşlarla güçlü ilişkilerin temelinde ise güven, saygı ve işbirliği bulunmalıdır<sup>68</sup>.

Birinci derecede paydaşlar, işletmelerin topluma etkin şekilde mal ve hizmet sağlamak amacıyla ilişki halinde oldukları kişi veya kurumları ifade etmektedir. Bu kişi veya kurumlar, hissedarlar, şirket çalışanları, tedarikçiler, distribütörler, rakipler ve müşterilerdir. İkinci derecede paydaşlar ise, normal faaliyetlerini yerine getirirken işletmelerin bu faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen toplumsal grupları ifade etmektedir. İkinci derece paydaş grubuna ise, yerel topluluklar, sosyal aktivite grupları, medya, ticaret ve sanayi odaları, ticaretle ilgili dernek ve vakıflar, tüketiciyle ilgili dernek ve vakıflar ve daha genel olarak da tüm toplum girmektedir<sup>69</sup>.



**Şekil 3:** Organizasyon İçi Ve Dışı Sosyal Sorumluluk Alanları

**Kaynak:** Coşkun Can Aktan, “İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Kavramı”, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak-is-ahlaki.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak-is-ahlaki.pdf) (15 Nisan 2008), s.5.

<sup>68</sup> Ersöz, a.g.e , s.27.

<sup>69</sup> Alpay, Develioğlu ve Evcimen, a.g.e., s.75.

### 1.8.1. Tüketicilerine Yönelik Sosyal Sorumlulukları

Kuruluşların müşterileriyle ilişkilerinde uymak zorunda oldukları birtakım davranış kalıpları vardır. Buna bir nevi ahlaki yükümlülük demekse yanlış olmayacaktır. Çünkü kuruluşlar gerek ürün anlamında ve gerekse hizmet alanında müşterilerine bazı vaatlerde bulunmakta bu da onları birtakım yükümlülüklerin altına sokmaktadır. Müşteriler açısından artık olay duygusal ve psikolojik açıdan daha da fazla önem kazanır olmaya başlamıştır. Dolayısıyla kuruluşlarda bu kapsamdaki ahlak prensipleri çerçevesinde daha yüksek değerler edinmek gereğini hissetmektedirler. Ve diğer yandan artık kuruluşlarda kendilerine psikolojik ve duygusal birtakım anlamlar yüklemelidirler ki, farkındalıkları ya da tercih edilebilirlikleri mümkün olabilsin<sup>70</sup>.

İşletmelerin tüketicilere karşı uymakla yükümlü oldukları birtakım sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar bazı işletmecilere göre, ürün ya da hizmetlerin özenli bir şekilde sunulmasıyla önemli ölçüde yerine getirilmektedir. Bu bağlamda ürün ya da hizmetlerin özenli bir şekilde sunumu aşağıda belirtilen hususların da yerine getirilmesine bağlıdır. Şöyle ki<sup>71</sup>;

- Tasarım: Ürün ya da hizmetler bütün yasal düzenlemelere ve standartlara uygun koşullarda ve üreticilerin yanlış uygulamalarına yer vermeyecek şekilde tasarlanmalıdır.
- Malzemeler: Kullanılan malzemeler hükümetin yasa ve standartları dâhilinde kullanıma uygun ve dayanıklı olmak durumundadır.
- Üretim: Ürünler Üretim sürecinden kusursuz olarak çıkmalıdır.
- Kalite Kontrolü: Ürünler ya da hizmetler gerek üretim/sunum sürecinde gerekse bu sürecin sonunda düzenli olarak kontrole tabi tutulmalıdır.
- Ambalajlama: Ürünler niteliğine uygun şekilde ambalajlanmalı ve ambalaj üzerinde gerekli uyarı işaretleri ve ürünü tanıttıcı işaretler yer almalıdır.

---

<sup>70</sup> Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul: Maviyağaç, 2006, s. 75.

<sup>71</sup> Demir, a.g.e., s.8-9.

- Geri Bildirim: Üreticiler, üretim, dağıtım ve sunum sonrası oluşabilecek birtakım sıkıntıları öğrenebilmek amacıyla belirli bir sistem kurulmalı ve bu sistemin sürekliliği sağlanmalıdır.

Son zamanlarda birçok ülkede tüketiciyi koruma eğilimleri çok önem kazanmıştır. Bu eğilim tüketicinin 3 hakkı üzerine kurulmuştur. Bunlar<sup>72</sup>;

- Güvence: Bunun anlamı tüketicilerin satın aldığı malların yapımcıları tarafından kontrol edilmiş olması ve bunların bozuk kalitede mal satmamalarıdır. Keza malların nasıl kullanılacağı alıcılara prospektüsler, kullanma kılavuzları vb. ile açıklanmalıdır. Son yıllarda endüstrileşmiş batı ülkelerinde firmalar aleyhine birçok davalar açılmakta ve zaman zaman firmalar bu davaları kaybetmektedirler. Devlet de çok defa tüketicinin yanında olmaktadır. Bu nedenle firmalar dikkatli davranmak zorundadır.
- Bilgi sahibi olmak: Bundan maksat tüketicilerin malı satın almadan önce bunun hakkında tam bir bilgiye sahip olmasıdır. Örneğin ürünler içinde ne gibi maddeler bulunduğu, kumaşların hangi maddelerden yapıldığı ve nasıl yıkandığı, banka faizlerinin gerçek değeri vb. bilgiler tüketiciye verilmelidir. Aynı şekilde söz konusu malı kullanmanın sebep olabileceği tehlikeler alıcıya bildirilmektedir.
- Düşüncelerin duyurulması: Alıcı şu veya bu şikâyetle bulununca bunu dinleyecek makamlar bulunmalıdır. Dinleme ile birlikte gerekli tedbirler alınmalıdır. Son yıllarda firmalar alıcıyı duymaya, onun düşünce ve takdirini anlayıp değerlendirmeye özel çaba harcar. Zira bu takdirde, ileriki başarısı olumlu yönde etkilenir.

İşletmeler toplumu, kendi tedbirlerini almakta ve müşterilerini daha fazla bilgilendirmekte ve bu çabalarını sürdürmek için kendilerine has faaliyetleri bulunmaktadır. Örneğin General Foods and Lever Brothers, firmanın ürünlerinin nasıl kullanılacağını öğreten, müşteriler için tüketici kliniklerinde sponsorluk yapmaktadırlar.

---

<sup>72</sup> Zeyyat Hatiboğlu, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s.600-601.

Sears, Roebuck kendi ürünleri hakkında müşterilerin bilgilendirilmesini geliştirmek amacıyla, sanatsal tasarımlara sponsorluk yapar. Jewel Food Stores ve Giant Foods, birim fiyatlama programları sunmaktadır. Eğer bazı şeyler yanlış giderse, pek çok firma zorluklara kolay çözüm sunmak amacıyla müşteri yardım büroları veya departmanları oluşturmuştur. Örneğin, Whirlpool, kendi müşterilerine 24 saat açık bir “sakinleştirici hat” önerir. Servis hakkında veya şikayeti olan bir tüketici ABD’nin her yerinden ücretsiz olarak, herhangi bir zamanda, gece veya gündüz bu numarayı arayabilir. Diğer şirketler müşteri memnun edinceye kadar, onun belli ürün sorunlarıyla ilgilenecek tüketici şikâyetleri bölümleri oluşturmuşlardır. Corning Glass, bu fikri daha da açarak, müşteriyi temsil edecek, onun şikâyetlerinin uçup gitmesini önleyecek şekilde, bir tüketici çıkarı yöneticisi tayin etmiştir. Böylece müşteri kendi evinde bir acentaya sahip olur<sup>73</sup>.

Günümüzde şirket faaliyetlerinin odağında tüketicilerin tercihleri ve gereksinimleri yer almaktadır. Bu isteklere uyan şirketler hem maksimum kar elde edebilmekte, hem de toplumun kaynaklarını boş yere harcamamış olmaktadırlar. Örgütsel uygulamalar, fiyatlama, reklam ve ürünlerin performansı tüketicileri yakından etkilemektedir. Tüketiciler satın aldıkları tüketim maddelerinin fiyat ve kalitesinin yanı sıra, çevreyle dost olmasını da istemektedirler. Günümüzde üretim girdilerinde çocuk emeğinin olması, emeğin sömürülmemesi gibi kıstaslarda sorgulanır olmuştur<sup>74</sup>.

Tüketici haklarının korunması için bir yandan yasal düzenlemelerin yapılması, bir yandan da tüketicilerin bilinçlendirilmesi gerekir. Tüketici eğitimi, kişinin davranış ve değerlerini değiştiren bir disiplindir. Kişi değişmedikçe kişinin dışında değişen yasa ve uygulamaların fazlaca bir önemi yoktur. Çünkü değişen yasa ve uygulamalardan yararlanacak olan yine tüketicinin kendisidir<sup>75</sup>.

### **1.8.2. Sermaye ve Hisse Sahiplerine Yönelik Sosyal Sorumlulukları**

Sermaye sahipleri işletmenin özvarlığını sağlayan kişilerdir. Sermaye sahiplerinin öncelikle beklentisi kar elde etmektir. İşletmenin geleceğinin güvence

---

<sup>73</sup> Richard M.Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (çev.), 5. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.412.

<sup>74</sup> Çelik, a.g.e., s.67.

<sup>75</sup> Çelik, a.g.e., s.68.

altına alınması, pazar payının artırılması, yani yatırımlara girmek, güç sahibi olmak ya da prestij kazanmak, sermaye sahiplerinin beklentileri arasındadır. Bu kişilerin işletmeye bağlılığı, beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır<sup>76</sup>.

İnsanlar kar elde etmek amacıyla paralarını işletmelere yatırmaktadırlar. İşletmeler ise düşük bir maliyetle finansman sağlamaya çalışmakta, kar payları dağıtarak hissedarların faaliyetlerini ve politikalarını desteklemesini beklemektedirler. Ancak bu ilişkinin niteliği görüldüğü kadar basit değildir. İşletme finansal olarak hissedarlarının beklentilerini karşıladığında, işçiler daha iyi ücret ve iş güvencesi sağlayarak bundan yararlanabilirler. Bununla birlikte, yönetim hissedarların çıkarları pahasına diğer paydaşların çıkarlarına önem verirse, hissedarlar işletmeden ayrılabilir ve sermaye maliyeti yükselebilir. Diğer taraftan, işletme hissedarların taleplerini karşılamak için diğer paydaşların çıkarları pahasına sadece kısa vadeli karlılığı ön plana alırsa, müşterilerin, tedarikçilerin ve işçilerin ayrılmasıyla işletmenin varlığı tehlikeye düşebilir<sup>77</sup>.

Çağdaş işletmecilik anlayışına göre ise, bir bireyin elinde bulunan tasarruf ve anamal, sadece o bireyin değil toplumun malıdır. Bu nedenle 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 sorumluluk bilinciyle hareket etme durumundadırlar<sup>78</sup>.

Şirketlerin sermaye sahiplerine karşı temel sorumlulukları arasında, onların çıkarlarını maksimize etmek en başta gelir. Ortaklar “ maksimum kar elde etmeye uğraşmanın yanı sıra şirketin sürekliliğinin sağlanması, topluma hizmet, kaliteli mal ve hizmet üretilmesi, istihdamın sürekli kılınması, yeni iş olanaklarının yaratılması ve iyi bir ücret politikasının uygulanması” gibi beklentiler içine girebilirler. Şirketlerin

---

<sup>76</sup> Güneş Nazire Zeytinoğlu (Ed.), **Genel İşletme**, 8. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008, s.27.

<sup>77</sup> Kağmıoğlu, a.g.e., s. 24.

<sup>78</sup> Kağmıoğlu, a.g.e., s. 24-25.

finansal durumlarının açıklanması ve sağlam verilere dayanması bu kuruluşların iyi bir muhasebe organizasyonlarının varlığı ile olur<sup>79</sup>.

Dünyada birçok fonda, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başlamıştır. Bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Londra’da FT4GOOD isimli ayrı bir endeks oluşturulmuştur. Ayrıca Fortune Dergisi’nin her yıl yaptığı en beğenilen şirketler arasında da “ sosyal sorumluluk” ana kriterlerden biri haline gelmiştir. Environic International yönetiminde 20 ülkede 21 anketle gerçekleştirilen bir araştırma, dünya kamuoyunun şirketlerden beklentisini, kara odaklanmak yerine, standartlarını yükseltip daha iyi bir toplum için çalışması olarak ortaya koymuştur<sup>80</sup>.

### **1.8.3. Çalışanlarına ve Yöneticilerine Yönelik Sosyal Sorumlulukları**

Şirketlerin sosyal sorumluluğunun en önemli alt başlığını çalışanlara yönelik sorumluluk oluşturmaktadır. Bu çerçevede, temel çalışma standartlarının ne olacağı, bunların nasıl yaşama geçirileceği, şirketlerin bu konuda nasıl bir inisiyatif geliştirmesi gerektiği, denetim ve yaptırım mekanizmalarının ne olacağı gibi sorular gerek akademik çevrelerde gerekse kurumsal çevrede yoğun olarak tartışılmaktadır<sup>81</sup>.

Bütün dünyada işletmelerin çalışanlara ve temel çalışma standartlarına yönelik sorumlulukları konusunda ortak hükümler şöyle özetlenebilmektedir<sup>82</sup>:

- Çalışma yaşamında asgari yaş, asgari ücret, işçi sağlığı, iş güvenliği, işe alma, işten çıkarma ve çalışma saatleri ile ilgili tüm yasalara uygun hareket eden,
- Ekonomik durgunluk dönemlerinde toplu işten çıkarma dışındaki alternatiflerine öncelik veren, işten çıkarmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda bu durumla karşı karşıya kalan çalışanlarına destek sağlayan,

---

<sup>79</sup> Çelik, a.g.e., s. 69-70.

<sup>80</sup> Özgen, a.g.e., s.28.

<sup>81</sup> Tonguç Çoban, “ Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu Ve Çalışma Standartları”, [http://www.sendika.org/yazi.php?vazi\\_no=1057](http://www.sendika.org/yazi.php?vazi_no=1057) (25 Mayıs 2008).

<sup>82</sup> Ebru Güzelcik Ural ve Emel Güler Yılmaz, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA 8000 ve Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, s.251-252.

- Çalışanlarına güçlü emeklilik programı olanağı sağlayan, adil ve düzenli ödemeye dayalı ücret politikası izleyen,
- Karın çalışanlarla paylaşımına yönelik somut programı bulunan,
- Çalışanların dil, din, ırk ve cinsiyet ayrımına dayanmayan kariyer gelişimi ve terfi olanakları ve kriterleri ile ödüllendirme ve cezalandırmanın açık politikalarla belirlendiği ve teşvik edildiği,
- Çalışanların iş ile ilgili yaratıcı ve verimliliği artırıcı fikirlerini dile getirmeye olanak sağlayan ve teşvik eden değişime açık,
- İnsan hakları standartlarına uygun çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arası iletişime, örgütlenmeye ve mesleki gelişime olanak tanıyan,
- Çalışanların eğitime, deneyim kazanmasına yönelik programlar ile çalışanların çocuklarının ve yaşlılarının bakımı gibi sosyal katkıların adil açık politikalarla belirlendiği işletmeler çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerdir.

#### **1.8.4. Rakiplere ve Tedarikçilere Yönelik Sosyal Sorumlulukları**

Rakipler işletmelerin dikkatle izlenmesi gereken önemli bir dış çevre unsurudur. Rakipler Pepsı Cola ve Coca Cola örneğinde olduğu gibi aynı faaliyet dalında aynı hedef kitleye ürün sunan işletmelerdir. Rekabet; ürünün özelliği, satış koşulları, dağıtım, satış çabaları ya da diğer yan hizmetlerle ilgili olabilir. İşletmeler için rekabet üstünlüğü bu ve benzeri konularda rakiplerden daha iyi olmak ya da farklı olmak demektir. Bunu sağlayabilmek için işletmeler içinde bulunduğu sektörün genel yapısı yanı sıra; rakiplerin ürün, fiyat, satış, insan kaynakları politikalarını öğrenmeye çalışmalıdır. Ancak rakip işletmelerin uygulamalarını aynen almak yerine bunlar işletmenin kendi yapısına ve gereksinimlerine uyarlanmalıdır. Rakip durumunda olan işletmeler işbirliği içinde de olabilir. Çıkarlarının gereği anlaşarak kartel, tröst, konsorsiyum ya da holding gibi birleşmelere gidebilir. Bu birleşmeler sayesinde işletmeler arasında finans, teknolojik, örgütsel ya da hukuki anlaşmalar gerçekleşir.

İşletmelerin bu noktadaki en büyük sorumluluğu karşılıklı olarak yapılan anlaşma kurallarına ve etik ilkelere uygun davranmaktır<sup>83</sup>.

İşletmelerin dış çevre unsurlarından bir başkası tedarikçilerdir. Tedarikçiler işletmelere üretim faaliyetleri için gerekli olan mal ve hizmetleri sağlarlar. Teknik donanım, ara mallar, işgücü, dağıtım ve taşımacılık ve benzeri konularda katkı sağlayan bu kuruluşlarla olumlu ilişkiler içinde olunması işletmelerin faaliyetlerinin aksamadan sürdürülmesinde önemli rol oynar. Ucuz, kalite standartlarına ve işletmenin beklentilerine uygun hizmet alabilmek için, tedarikçilerin çıkarlarının gözetilmesi önem kazanır<sup>84</sup>.

Ayrıca işletmelerin tedarikçilerine karşı sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanabilir<sup>85</sup>:

- **Tedarikçiye saygı:** tedarikçiyle iletişimi artırmak onlara değer verdiğini göstermek, tedarikçi personeli aradığında ona zaman ayırabilmek, iletişim sağlanması, telefonlarına ve e-postalarına zamanında cevap vermek tedarikçinize şu mesajı verir: “Ana sanayi tedarikçisine ilgisiz değildir. Tedarikçinizin de bir yönetici olduğu unutulmamalı, işletme ölçeği, çalışan sayısı, ciro vb. farklı olabilir ancak bu durum tedarikçiyi küçük görmeyi asla haklı göstermez.
- **Tedarikçiyle doğru iletişim:** karşılıklı beklentilere ve taahhütlere duyarlı ve detaylara hâkim olma, toplantıların sağlıklı bir şekilde sonuçlanması, tedarikçiyi değerlendirme kriterleri hakkında bilgilendirmek ve performansının yükselmesi konusunda yönlendirici olmak.
- **Saha ziyaretleri:** tedarikçilere daha sık ziyaret yaparken tedarikçi takımlarının da işletmeye daveti, sorunlar ve başarı örnekleri üzerinde karşılıklı görüş alışverişi güven ve samimiyeti artırmaya yardımcı olur. İş ile ilgili bölümlerin bir araya gelmesi sorunlar üzerinde iletişim sağlanması, üreticilerin üreticilerle, kalitecilerin kalitecilerle buluşturulması ve çözüm için işbirliği

---

<sup>83</sup> Zeytinoğlu, a.g.e., s. 28-29.

<sup>84</sup> Zeytinoğlu, a.g.e., s.29.

<sup>85</sup> Atilla Filiz, “Tedarikçi İlişkileri Yönetimi”, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=21> ( 20 Mart 2008).

çalışmalarına hız vermesi şu mesajı içerir: “Senin yanımdayım, sana destek için varım”. Burada şöyle bir tehlikede söz konusudur: “Sorunlarımızı açıklamayalım yoksa bir sonraki siparişi alamayız”. Bu kaygıyı yok etmek için stratejik ortaklığı vurgulamalıdır. Sorunlara birlikte çözüm arama konusunda açık, içten ve inandırıcı olmalıdır.

- **“Başarılardan Örnekler” Toplantıları:** üretim operasyonları başta olmak üzere hata oranlarının azaltılmasına yönelik olarak grup şirketleri veya tedarikçiler arasından başarı uygulamalarını anlatan sunumlar için toplantılar düzenlemek.

### 1.8.5. Çevreye Yönelik Sosyal Sorumlulukları

Webster sözlüğünde tanımlandığı gibi ekoloji; “organizmaların birbirleriyle olan ilişkileriyle ilgilenen bir bilim dalı olup, kendi çevresi, özellikle doğal ritim ve dönüşüm, toplumsal gelişim ve yapı, farklı türdeki canlı varlıklar arasındaki ilişki, coğrafi yayılım ve nüfus değişimleri olarak açıkça ifade edilmektedir.” ekolojiyi anlamamanın bir yolu “ karşılıklı ilişki” sözcüğünü iyi irdelemekten geçmektedir. Tüm organizmalar bir şekilde kendi çevreleriyle ilişkili olmak zorundadır. Eğer onlar birlikte varolmaya muktedir değillerse, değişim ortaya çıkar; çevre değişir ya da organizma ölür. Bu gibi değişimler ekolojinin doğal dengesi içinde ortaya çıktığında, diğer alanlara tek yönlü etki yaratır. Tüm evren böylece ekosistemle karşılıklı etkileşim ve birbirlerine kenetlenmenin özü olarak gözden geçirilebilir. Eğer insanlar bu sistem içinde değişim yapmayı başlatırsa zararlı sonuçlanması mümkündür. Çalışmanın bu bölümünde bugün işletmelerin yüzyüze bulunduğu ekolojik zorluklardan bazıları incelenecektir<sup>86</sup>.

Şirketlerin ekolojik çevreye vermiş oldukları zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>87</sup>:

- Hava kirliliği: hava kirliliği tüm canlıların yaşamını tehdit etmekte insanlarda kanser, solunum ve akciğer hastalıkları ve kemik hastalıkları gibi rahatsızlıkları

---

<sup>86</sup> Hodgetts, a.g.e., s.105.

<sup>87</sup> Çelik, a.g.e., s.72-73.

artırmaktadır. Ayrıca atmosferin kirlenmesi nedeniyle iklimlerin bozulmasına hatta bitkilerde fotosentez sürecinin tehlikeye girmesine neden olmaktadır. Dünya sıcaklığının artıp, buzulların çözülmesi jeolojik değişmeye neden olmaktadır. Havadaki oksijen oranının azalmasıyla zararlı birtakım gazların atmosfere yayılması ve ozon tabakasının incilmesi de ayrı bir sorun kaynağıdır.

- Su kirliliği: su içindeki hayvanlarla, bitkisel ve bakteriyel yaşamın zarar görmesine neden olmaktadır. Ormanlar ve bitki örtüsünün biryandan insanlar tarafından diğer yandan da hava kirliliğinin etkisiyle azalması, yeryüzündeki su dengesini olumsuz etkileyerek kuraklık ve erozyona neden olmaktadır. Bu nedenle kolektörlerde toplanan atık suların, atık su temizleme sistemleriyle yeniden kullanılabilir hale gelmesi gerekmektedir.
- Toprak kirliliği: doğanın gerek insan ve gerekse hayvanlar için en vazgeçilmez nimeti toprağın 10 ile 40 cm. Kalınlığında olan geniş bakteriyel faaliyetini kapsayan ve humus adı verilen ölçüdür. Toprağın en üst kısmında olması nedeniyle en fazla zarar gören kısımda burasıdır. 2 cm. kalınlığındaki humus örtüsü, ancak 200-300 yıllık bir zamanda oluşabilmektedir. Özellikle tarıma elverişli alanlara yapılan fabrikaların, zararlı sıvı ve katı atıklarını toprağa bırakması doğal bitki örtüsünün ortadan kalkmasına, erozyon ve toprak kayıplarına neden olmaktadır.
- Ses kirliliği: insanlar için kabul edilebilir gürültü kirlilik düzeyi 90 desibel olarak belirlenmiştir. Otomobil kornoları, siren sesleri, uçak sesleri gürültülü çalışan çeşitli aletler, ses sınırı aşan eğlence merkezleri vb. gürültü kirliliğine neden olmaktadır. Araştırmalar gürültünün; “dengesizlik, baş ağrısı, mide bulantısı, genel endişe ve cinsel iktidarsızlık vb.” semptomlarla birleşerek psikolojik sıkıntı kaynağı olduğunu göstermektedir. Ayrıca aşırı gürültü işitme kaybına da neden olabilmektedir.
- İklim değişikliği: zararlı gazların küresel iklim üzerindeki olumsuz etkilerinin ve atmosferdeki karbondioksit gazı oranının azaltılması çabalarını içermektedir.

- Bazı bitki ve hayvan türlerinin yok olması: termal elektrik santralleri ve sıcak su oluşturan elektrik santralleri atık sıcak sularını civardaki göl ya da nehirlerle bıraktıklarında, bu sular nedeniyle çevresine uyum sağlayamayan canlılar ölmektedir. Ayrıca kürk hayvanlarının yoğun biçimde avlanması da bazı türlerin yok olmasını hızlandırmaktadır.

Toplum, işletmenin üretim eylemlerinden kaynaklanan bu zararlı sonuçları hoş karşılamaz ve insanların yararına üretim yapıldığı savını da geçerli görmez. Temiz ve sağlıklı bir çevre toplumun ödün vermeyeceği bir konudur. Havası, suyu, denizi, gölü, toprağı, yolu hor kullanan, kirleten ya da çirkinleştirilen bir toplumun sağlıklı ve mutlu olması beklenemez. Bu nedenle çevreyi kirleten işletmeleri toplumun hoş görmesi ve anlayışla karşılaması olası değildir<sup>88</sup>.

İşletmelerin çevreyi korumak için almaları gereken önlemler şöyle sıralanabilir<sup>89</sup>:

- Organizasyonda çevre ahlakı konusunda yazılı ahlak kuralları ve kodları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda çevre ahlakı konusunda “ahlak standartları” belirlenmeli ve bu standartlara uygun hareket edilmelidir.
- Lider ve üst yönetimin organizasyonda çevre ahlakının tesis edilmesi konusunda kararlı ve inançlı olması gerekmektedir.
- Organizasyonda üst yönetim tarafından çevre ahlakı konusundaki çalışmaları izlemek üzere bir “Ahlak Kurulu” oluşturulmalıdır.
- Organizasyonda ahlak kültürünün uzun dönemli olarak kurumsallaşması gereklidir.

---

<sup>88</sup> Güngör Önal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.17.

<sup>89</sup> Coşkun Can Aktan, “Sosyal Sorumluluk ve Çevre Koruma Ahlakı”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/sosyal-sorumluluk.htm> ( 23 Nisan 2008).

- Organizasyonda çevre ahlakına yönelik davranış ve eylemler takdir görmeli ve ödüllendirilmeli; buna karşın çevre ahlakına uygun olmayan davranışlar kınanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.
- Organizasyonda ahlak konusuna önem verildiği açık olarak hissedilmelidir. (örneğin, organizasyonda çevre ahlakına yönelik afiş ve sloganlar asılmalıdır.)
- Çevre ahlakı konusunda çalışanlara sürekli eğitim sağlanılmalıdır.
- Organizasyon üretimde bulunurken “çevre dostu teknolojiler” kullanmaya özen göstermeli ve doğada kendiliğinden yok olacak malzemeler kullanmaya özen göstermelidir.
- Havaya, suya, toprağa ve üzerinde yaşayan insanlara ve diğer canlılara zarar verecek maddelerin biyosfere atılmasını azaltacak önlemler alınmalıdır. Atıkların azaltılmasında geri dönüşüm (recycling) yoluyla eski maddelerin tekrar kullanımı sağlanmalıdır.
- Yenilenemez nitelikteki doğal kaynakların çok dikkatli bir şekilde kullanımı için önlemler alınmalıdır. Su, toprak ve orman gibi yenilenebilir doğal kaynakların ise uzun süre kullanımı için dikkatli planlama yapılmalıdır.
- Çalışanlara ve içinde faaliyet gösterilen topluma yönelik olarak çevre konusunda ciddi önlemler alınmalıdır. İşletme faaliyetlerinden olumsuz etkilenmemesi için açık alanların ve biyolojik çeşitliliğin devamı için çaba gösterilmelidir. İşletmede çalışanlara ve çevreye zarar vermemesi için güvenli teknolojilerin kullanımına özen gösterilmeli ve riskleri azaltıcı önlemler alınmalıdır.

#### **1.8.6. Topluma Yönelik Sosyal Sorumlulukları**

İşletmeler içinde faaliyet gösterdiği toplumun her düzeyi(mahalli, yerel, bölgesel, ulusal ve küresel) ile ilişki içindedir. İlk aşamada işletme etkin ve etik olarak mal ve hizmet üretmek yoluyla temel görevini yerine getirerek, direkt veya dolaylı olarak iş yaratarak adil ücret ve yardımlar sağlayarak ve vergileri ödeyerek topluma hizmet eder. Diğer bir aşamada ticari başarılarını artıracak çeşitli faaliyetleri

destekleyerek topluma hizmet edebilir. Örneğin, yerel düzeyde çeşitli yardım faaliyetleri bunlar arasında sayılabilir. Bir başka aşamada ise, sosyal yatırımın bir boyutu olarak işletmeler eğitime katkı sağlayabilir. İşsizlik, yoksulluk gibi sosyal problemlerin çözümünde kamu otoriteleri ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışabilir. Bütün bu faaliyetler hem çalışanların moralini hem de işletmenin imajını yükseltmektedir<sup>90</sup>.

Dünya çapında yapılan bir araştırmada yöneticilerin %80'ni topluma yardım faaliyetlerine katılmanın işletmenin hedeflerini başarmasını sağladığını ve verimliliği artırdığını belirtmiştir. %90'ına yakını ise takım çalışmasına, moralin yükselmesine daha nitelikli işgücünün işletmeye çekilebilmesine katkı sağladığı, dolayısıyla da işe alma ve eğitim maliyetlerini azalttığını ileri sürmüştür<sup>91</sup>.

#### **1.8.7. Hükümete Yönelik Sosyal Sorumlulukları**

İşletmenin devlete karşı en önemli sorumluluğu vergilerin zamanında ve vergi kaybına sebep olmayacak şekilde ödemesidir. Devlet işletmelerden bunu bekler, ayrıca, devletin teşvik, sınırlama ve önerileri de dikkate alınmalıdır<sup>92</sup>.

Devlet kendi organları aracılığı ile belirli dönemlerin sonunda işletmelerin elde ettiği kazançların bir bölümünü vergi olarak alır. İşletmeler her zaman istekli olmasa da devlete vergi vermek zorundadırlar. Bu bir ulusal ve toplumsal görevdir. Öte yandan işletme kurulurken ya da büyüme kararı alındığında bazı kamusal kuruluşlarda belirli işlemler yaptırmak zorundadır. Örneğin, yatırım indirimlerinden ve gümrük vergilerinden yararlanmak isteyen işletmeler kurulurken hazırladıkları yapılabirlik raporlarını devlet planlama teşkilatına sunarak onay almak zorundadır. Ayrıca devlet işletmelerin ürettiği birçok mal ve hizmetin tüketicisi ya da işletmelere çeşitli hammadde ve malzemenin satıcısı durumunda olabilir. Bütün bu özellikler işletmeler ile kamu kuruluşları arasında oldukça yoğun ilişkiler bulunduğunu gösterir<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> Kağıcıoğlu, a.g.e., s.28.

<sup>91</sup> Kağıcıoğlu, a.g.e., s.28-29.

<sup>92</sup> Özdevecioğlu, a.g.e., s.26.

<sup>93</sup> Önal, a.g.e., s.18.

## **1.9. ÇALIŞANLARA YÖNELİK SOSYAL SORUMLULUĞUN TÜRK MEVZUATINDAKİ YERİ**

Aşağıda işletmelerde çalışanlara karşı kurumsal sosyal sorumlulukların Türk mevzuatındaki yeri, önemi ve işletmelerde istihdama yönelik kurumsal sosyal sorumlulukların Türk mevzuatındaki yeri anlatılmaktadır.

### **1.9.1. İşletmelerde Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukların Türk Mevzuatındaki Yeri Ve Önemi**

Kurumsal Sosyal sorumluluk kapsamında işverenin yükümlülüklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Ücret Ödeme Borcu**

İş kanunu madde 32'ye göre; Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

**(Değişik ikinci fıkra: 17/4/2008-5754/85 md.)** Ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkak kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir. Ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkak, yabancı para olarak kararlaştırılmış ise ödeme günündeki rayice göre Türk parası ile ödeme yapılabilir. Çalıştırılan işçilerin ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakının özel olarak açılan banka hesabına yatırılmak suretiyle ödenmesi hususunda; tabi olduğu vergi mükellefiyeti türü, işletme büyüklüğü, çalıştırdığı işçi sayısı, işyerinin bulunduğu il ve benzeri gibi unsurları dikkate alarak işverenleri ve üçüncü kişileri zorunlu tutmaya, banka hesabına yatırılacak ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakın, brüt ya da kanuni kesintiler düşüldükten sonra kalan net miktar üzerinden olup olmayacağını belirlemeye Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığından sorumlu Devlet Bakanlığı müştereken yetkilidir. Çalıştırdığı işçilerin ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakını özel olarak açılan banka hesapları vasıtasıyla ödeme zorunluluğuna tabi tutulan işverenler veya üçüncü kişiler, işçilerinin ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkaklarını özel olarak açılan banka hesapları dışında ödeyemezler.

**(Ek Fıkra: 17/4/2008-5754/85 md.)** İşçinin ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakının özel olarak açılan banka hesaplarına yatırılmak suretiyle ödenmesine ilişkin diğer usul ve esaslar anılan bakanlıklarca müştereken çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Emre muharrer senetle (bono ile), kuponla veya yurtda geçerli parayı temsil ettiği iddia olunan bir senetle veya diğer herhangi bir şekilde ücret ödemesi yapılamaz. Ücret en geç ayda bir ödenir. İş sözleşmeleri veya toplu iş sözleşmeleri ile ödeme süresi bir haftaya kadar indirilebilir.

İş sözleşmelerinin sona ermesinde, işçinin ücreti ile sözleşme ve kanundan doğan para ile ölçülmesi mümkün menfaatlerinin tam olarak ödenmesi zorunludur.

Meyhane ve benzeri eğlence yerleri ve perakende mal satan dükkân ve mağazalarda, buralarda çalışanlar hariç ücret ödemesi yapılamaz.

Ücret alacaklarında zaman aşımı süresi beş yıldır.

- **Çalışanlara Eşit Muamele Yapma Yükümlülüğü**

İş kanunu madde 5'e göre; İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.

İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulamasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz.

İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.

İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi dört aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir.

- **Çalışanlara Sağlık ve Güvenlik Sağlama Yükümlülüğü**

İş kanunu madde 77'ye göre; İşverenler işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçilerde iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.

İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçilerin karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitime vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

İşverenler işyerinde meydana gelen iş kazasını ve tespit edilecek meslek hastalığını en geç iki işgünü içinde yazı ile ilgili bölge müdürlüğüne bildirmek zorundadırlar.

- **Çalışma Belgesi Verme Yükümlülüğü**

İş kanunu madde 28'e göre; İşten ayrılan işçiye, işveren tarafından işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belge verilir. Belgenin vaktinde verilmemesinden veya belgede doğru olmayan bilgiler bulunmasından zarar gören işçi veyahut işçiye işine alan yeni işveren eski işverenden tazminat isteyebilir. Bu belgeler her türlü resim veya harçtan muaftır.

- **Dinlenme Süresi Verme Yükümlülüğü**

İş kanunu madde 68'e göre; Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere;

— Dört saat veya daha kısa süreli işlerde on beş dakika

— Dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar (yedi buçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat

— Yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat ara dinlenmesi verilir.

Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilir.

Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik saatlerde kullanılabilir. Ara dinlenmeleri çalışma süresinden sayılmaz.

- **İşyerinin ve Sigortalıların Sosyal Sigortalar Kurumuna Bildirilmesi Yükümlülüğü**

5510 sayılı kanunun 8'inci maddesi gereğince, (Değişik birinci fıkra:17/4/2008-5754/6 md.)işverenler, 4 üncü maddenin birinci fıkrasının (a)bendi kapsamında sigortalı sayılan kişileri, 7 nci maddenin birinci fıkrasının (a) bendinde belirtilen sigortalılık başlangıç tarihinden önce, sigortalı işe giriş bildirgesi ile Kuruma bildirmekle yükümlüdür. Ancak işveren tarafından sigortalı işe giriş bildirgesi;

— İnşaat, balıkçılık ve tarım işyerlerinde işe başlatılacak sigortalılar için, en geç çalışmaya başlatıldığı gün,

— Yabancı ülkelere sefer yapan ulaştırma araçlarına sefer esnasında alınarak çalıştırılanlar ile Kuruma ilk defa işyeri bildirgesi verilecek işyerlerinde; ilk defa sigortalı çalıştırmaya başlanılan tarihten itibaren bir ay içinde çalışmaya başlayan sigortalılar için, çalışmaya başladıkları tarihten itibaren en geç söz konusu bir aylık sürenin dolduğu tarihe kadar,

— Kamu idarelerince istihdam edilen 4447 sayılı işsizlik Sigortası Kanununa göre işsizlik sigortasına tabi olmayan sözleşmeli personel ile kamu idarelerince yurt dışı görevde çalışmak üzere işe alınanların, çalışmaya başladıkları tarihten itibaren bir ay içinde,

Kuruma verilmesi halinde, sigortalılık başlangıcından önce bildirilmiş sayılır.

Sigortalılar, çalışmaya başladıkları tarihten itibaren en geç bir ay içinde, sigortalı olarak çalışmaya başladıklarını Kuruma bildirirler. Ancak, sigortalının kendini bildirmemesi, sigortalı aleyhine delil teşkil etmez.

### **1.9.2. İşletmelerde İstihdama Yönelik Sosyal Sorumlulukların Türk Mevzuatındaki Yeri**

İş kanunu madde 8'e göre iş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tabii değildir. Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması zorunludur. Bu belgeler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır.

İş sözleşmesi tanımından anlaşılabacağı üzere iş, ücret ve bağımlılık unsurlarından meydana gelmektedir<sup>94</sup>:

- İş Unsuru: İş sözleşmesine bağlı olarak çalışan işçi bir iş yapacaktır. Bu iş yük taşıma veya temizlik işleri gibi üst düzeyde eğitim veya mesleki tecrübe gerektirmeyen bir iş olabileceği gibi, doktorluk, mühendislik, öğretmenlik hizmetleri gibi üst düzeyde eğitim gerektiren bir işte olabilir. Bazen de marangozluk veya terzilik gibi mesleki tecrübe gerektiren bir iş olabilir. Ayrıca çalışan işçinin yapacağı işin bedenen veya fıkren yapılmasının da hiçbir önemi yoktur.

---

<sup>94</sup> Ömer Zühtü Altan (Ed.), **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 2003,s.45.

- Ücret Unsuru: Yapılan iş karşılığında mutlaka ücret ödenmelidir. Gönüllü olarak çalışmada veya zorla çalıştırmada olduğu gibi ücret ödenmiyorsa iş sözleşmesi meydana gelmemiştir.
- Bağılılık Unsuru: İş sözleşmesinin konusu bir insan faaliyeti daha doğrusu insan emeğidir. Çalışan işçi iş sözleşmesinin konusu olan işi yaparken her aşamada işverenin emir ve talimatlarına uymak zorundadır. İşverenin sağladığı araç-gereç ve malzemelerle çalışması gerekmektedir. Bu bağımlılık unsurunun bir gereğidir.

İş sözleşmesinin tanımı ve unsurları birlikte düşünüldüğünde hem işçi hem de işverene karşılıklı borç yüklendiği, çalışma, çalıştırma ilişkisinde bir süreklilik olduğu görülmektedir. Ayrıca iş sözleşmesinin konusu insan emeği olduğu için insan unsurunun ön plana çıktığını da unutmamak gerekir<sup>95</sup>.

İşveren tarafından iş akdinden doğan personelin istihdamına yönelik sorumlulukları şöyle sıralayabiliriz:

- **Askerlik Ve Kanundan Doğan Çalışma**

İş Kanununun 31. maddesine göre, Muvazzaf askerlik ödevi dışında manevra veya herhangi bir sebeple silâh altına alınan veyahut herhangi bir kanundan doğan çalışma ödevi yüzünden işinden ayrılan işçinin iş sözleşmesi işinden ayrıldığı günden başlayarak iki ay sonra işverence feshedilmiş sayılır.

İşçinin bu haktan faydalanabilmesi için o işte en az bir yıl çalışmış olması şarttır. Bir yıldan çok çalışmaya karşılık her fazla yıl için, ayrıca iki gün eklenir. Şu kadar ki bu sürenin tamamı doksan günü geçemez.

İş sözleşmesinin feshedilmiş sayılabilmesi için beklenilmesi gereken süre içinde işçinin ücreti işlemez. Ancak özel kanunların bu husustaki hükümleri saklıdır. Bu süre içinde iş sözleşmesinin Kanundan doğan başka bir sebebe dayanılarak işveren veya işçi tarafından feshedildiği öteki tarafa bildirilmiş olsa bile, fesih için Kanunun

---

<sup>95</sup> Altan ve diğerleri, a.g.e., s.45.

gösterdiği süre bu sürenin bitiminden sonra işlemeye başlar. Ancak iş sözleşmesi belirli süreli olarak yapılmış ve sözleşme yukarıda yazılı süre içinde kendiliğinden sona eriyorsa bu madde hükümleri uygulanamaz.

Herhangi bir askeri ve kanuni ödev dolayısıyla işinden ayrılan işçiler bu ödevin sona ermesinden başlayarak iki ay içinde işe girmek istedikleri takdirde işveren bunları eski işleri veya benzeri işlerde boş yer varsa derhal, yoksa boşalacak ilk işe başka isteklilere tercih ederek, o andaki şartlarla işe almak zorundadır. Aranılan şartlar bulunduğu halde işveren iş sözleşmesi yapma yükümlülüğünü yerine getirmezse, işe alınma isteğinde bulunan eski işçiye üç aylık ücret tutarında tazminat öder.

- **Özürlü Ve Eski Hükümlü Çalıştırma Zorunluluğu**

İş Kanununun 30. maddesine göre; İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç özürlü, kamu işyerlerinde ise yüzde dört özürlü ve yüzde iki eski hükümlü işçiye meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır.

Bu kapsamda çalıştırılacak işçi sayısının tespitinde belirli ve belirsiz süreli iş sözleşmesine göre çalıştırılan işçiler esas alınır. Kısmi süreli iş sözleşmesine göre çalışanlar, çalışma süreleri dikkate alınarak tam süreli çalışmaya dönüştürülür. Oranın hesaplanmasında yarıma kadar kesirler dikkate alınmaz, yarım ve daha fazla olanlar tama dönüştürülür. İşyerinin işçisi iken sakatlananlara öncelik tanınır.

İşverenler çalıştırmakla yükümlü oldukları işçileri Türkiye İş Kurumu aracılığı ile sağlarlar. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin nitelikleri, hangi işlerde çalıştırılabilecekleri, bunların işyerlerinde genel hükümler dışında bağlı olacakları özel çalışma ile mesleğe yönlendirilmeleri, mesleki yönden işverence nasıl işe alınacakları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Yer altı ve su altı işlerinde özürlü işçi çalıştırılmaz ve yukarıdaki hükümler uyarınca işyerlerindeki işçi sayısının tespitinde yer altı ve su altı işlerinde çalışanlar hesaba katılmaz.

Bir işyerinden malulen ayrılmak zorunda kalıp da sonradan maluliyeti ortadan kalkan işçiler eski işyerlerinde tekrar işe alınmalarını istedikleri takdirde, işveren bunları eski işleri veya benzeri işlerde boş yer varsa derhal, yoksa boşalacak ilk işe başka isteklilere tercih ederek, o andaki şartlarla işe almak zorundadır. Aranılan şartlar bulunduğu halde işveren iş sözleşmesi yapma yükümlülüğünü yerine getirmezse, işe alınma isteğinde bulunan eski işçiye altı aylık ücret tutarında tazminat öder.

Özel sektör işverenlerince bu madde kapsamında çalıştırılan 17/7/1964 tarihli ve 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa tabi özürlü sigortalılar ile 1/7/2005 tarihli ve 5378 sayılı Kanunun 14 üncü maddesinde belirtilen korumalı işyerlerinde çalıştırılan özürlü sigortalıların, aynı Kanunun 72 nci ve 73 üncü maddelerinde sayılan ve 78 inci maddesiyle belirlenen prime esas kazanç alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primine ait işveren hisselerinin tamamı, kontenjan fazlası özürlü çalıştıran, yükümlü olmadıkları halde özürlü çalıştıran işverenlerin bu şekilde çalıştırdıkları her bir özürlü için prime esas kazanç alt sınırı üzerinden hesaplanan sigorta primine ait işveren hisselerinin yüzde ellisi Hazinece karşılanır. İşveren hissesine ait primlerin Hazinece karşılanabilmesi için işverenlerin çalıştırdıkları sigortalılarla ilgili olarak 506 sayılı Kanun uyarınca aylık prim ve hizmet belgelerinin yasal süresi içerisinde Sosyal Güvenlik Kurumuna verilmesi ve sigortalıların tamamına ait sigorta primlerinin sigortalı hissesine isabet eden tutarı ile Hazinece karşılanmayan işveren hissesine ait tutarın ödenmiş olması şarttır. Bu fıkra göre işveren tarafından ödenmesi gereken primlerin geç ödenmesi halinde, Hazinece Sosyal Güvenlik Kurumuna yapılacak ödemenin gecikmesinden kaynaklanan gecikme zammı, işverenden tahsil edilir. Hazinece karşılanan prim tutarları gelir ve kurumlar vergisi uygulamalarında gider veya maliyet unsuru olarak dikkate alınmaz. (Ek cümle: 31/07/2008-5797 S.K./10.mad) Bu fıkra düzenlenilen teşvik, kamu idareleri hariç 506 sayılı Kanun kapsamındaki sigortalılara ilişkin matrah ve oranlar üzerinden olmak üzere, 506 sayılı Kanunun geçici 20' inci maddesi kapsamındaki sandıkların statülerine tabi personeli için de uygulanır. Bu fıkranın

uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Maliye Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı tarafından müştereken belirlenir.

Bu maddeye aykırılık hallerinde 101' inci madde uyarınca tahsil edilecek cezalar, özörlöülerin ve eski hükömlöülerin mesleki eğitim ve mesleki rehabilitasyonu, kendi işini kurmaları, özörlöünün iş bulmasını sağlayacak destek teknolojileri ve bu gibi projelerde kullanılır. Tahsil edilen cezaların kullanımına ilişkin hususlar, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlöğünün koordinatörlöğünde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlöğü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliğı Genel Müdürlöğü, Özörlöüler İdaresi Başkanlığı, Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkif Evleri Genel Müdürlöğü ve Türkiye Sakatlar Konfederasyonu ile en çok işçi ve işvereni temsil eden üst kuruluşların birer temsilcilerinden oluşan komisyon tarafından karara bağlanır. Komisyonun çalışma usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.

Eski hükömlöü çalıştırılmasında, kanunlardaki kamu güvenliğı ile ilgili hizmetlere ilişkin özel hükömler saklıdır.

- **Kamu Tözel Kişilerine Ve Bunların Bazı Kuruluşları İle Özöl Sektöre İlişkin Zorunluluklar**

İş kanunu madde 90'a göre, iş arayanların elverişli oldukları işlere yerleştirilmeleri ve çeşitli işler için uygun işçiler bulunmasına aracılık görevi, Türkiye İş Kurumu ve bu hususta izin verilen özel istihdam bürolarınca yerine getirilir.

Eğitim ve çıraklık kanunu madde 18'e göre **(Değışik: 29.6.2001 – 4702/13 md.),**

Yirmi ve daha fazla personel çalıştıran işletmeler, çalıştırdıkları personel sayısının yüzde beşinden az, yüzde onundan fazla olmamak üzere mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumu öğrencilerine beceri eğitim yaptırır. Öğrenci sayısının tespitinde kesirler tama iblağ olunur.

Deprem, sel ve yangın gibi tabii afetler sonucu yörede faal durumda kalan işletmelerin eğitim olanakları dikkate alınarak, bu işletmeler için yukarıda belirtilen oranlar, il mesleki eğitim kurulunun teklifi ve Bakanlığın onayı ile değiştirilebilir.

Mesleki eğitim kapsamına alınıp alınmadığına bakılmaksızın yirmiden az personel çalıştıran işletmeler de mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumları öğrencilerine bu Kanunun ilgili hükümlerine göre beceri eğitimi yaptırabilirler.

Vardiya usulü veya mevsimlik olarak faaliyet gösteren işletmelerde eğitim görecek ğrenci sayısının tespitinde gündüz vardiyasında veya faaliyet gösterdiği mevsimde çalışan personel sayısı esas alınır.

Bu madde kapsamında on ve daha fazla öğrenciye beceri eğitimi yaptırarak işletmeler bu amaçla bir eğitim birimi kurar. Bu birimde, yapılan eğitim için alanında ustalık yeterliğine sahip ve iş pedagojisi eğitimi almış usta öğretici veya eğitici personel görevlendirilir.

## 2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TEORİK ALT YAPISI

Araştırmanın bu bölümünde iş tatmini kavramının tanımı ve önemi, kavramı etkileyen faktörler, başlıca iş tatmini kuramları ve iş tatmininin sonuçları açıklanmıştır.

### 2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmıştır<sup>96</sup>.

İş tatmini birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Bunun altında yatan neden ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması ve tanımlamalarında bu unsurlar çerçevesinde yapılmış olmasıdır denilebilir. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sayabiliriz<sup>97</sup>.

İş tatmini, bir kişinin işini veya iş deneyimini değerlemesi sonucu işine karşı duygusal bir durumdur<sup>98</sup>.

Hackman ve Oldham (1975) “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, şeklinde tanımlamıştır. Vroom (1964) ise “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durumdur.” şeklinde tanımlamaktadır<sup>99</sup>.

Locke’a göre (1983) iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoşça giden ve olumlu duygusal ifadelerdir. Diğer bir ifade

---

<sup>96</sup> Engin Üngüren, Funda Cengiz ve Seden Algür, “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Yönetilmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 27, s.41.

<sup>97</sup> Öznur Bozkurt ve İlhan BOZKURT, “ İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1 (2008), s.2.

<sup>98</sup> Earl Nauman, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers”, **Group and Organization Management**, jun 93, vol. 18, issue 2, p 153.

<sup>99</sup> Bozkurt, a.g.e.,s.2.

ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır<sup>100</sup>.

Erdoğan'a göre iş tatmini "kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" . İş tatmini denince, "işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir". Çalışanların işe yönelik bu ruh hali, onların işlerini algılamalarından ortaya çıkmaktadır<sup>101</sup>.

İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir<sup>102</sup>.

İş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. Birinci olarak, çalışanı işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülebilir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının (iş tasarımı, yönetici eğitimi, katılımcı yönetim, grup kararları, işgörelere sosyal yardım, prim ya da teşvik sistemleri vb.) başarısını ölçmede kullanılacak standart ya da ölçütleri oluştururlar. İkinci olarak, bireylerin herhangi bir konudaki tutumları ile o konuyla ilgili davranışları arasında ilişki olduğu genellikle kabul edilen bir görüş olduğuna göre, çalışanların işlerine karşı tutumları (iş tatmini veya tatminsizliği) ölçülerek, işteki performansları hakkında tahminlerde bulunabilir. Bu amaçla yapılan tutum araştırmaları işletmenin ekonomik amaçlarının başarılması açısından önemlidir<sup>103</sup>.

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş hayatının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve

---

<sup>100</sup> Oya Erdil ve diğerleri, "Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1 (2004), s.18.

<sup>101</sup> Filiz Karaman ve Ali Ender Altunoğlu, "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt 14, Sayı 1 (2007), s.110.

<sup>102</sup> Üngüren, Cengiz ve Algür, a.g.e., s.41.

<sup>103</sup> Hakan Kitapçı, Bülent Sezen ve Murat Memiş, "Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği", **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı 5-6 (2002), s. 220- 221.

toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatinde ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür<sup>104</sup>.

İş tatminin örgütsel açıdan önemi, iş tatmini ile verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar iş kazaları vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır. İş tatmini ile verimlilik ilişkisi konusunda yapılan araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunmamakla birlikte, iş tatmini yüksekliğinin doğrudan bireysel performans artışından ziyade, örgütsel düzeyde bir artışa ve örgütün genel başarısının artışına neden olduğu ifade edilmektedir. Carroll ve Tosi tarafında ne sürülen görüşe göre ise, iş tatmininin yüksekliğini kimi çalışanlarda işine karşı iten güdülenme yaratarak, onları yüksek verime yöneltebilir<sup>105</sup>.

İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında yüksek bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işini yaşamın bir kesiti olarak görmediği, kendini örgütün bir yesi olarak kabul etmediği hatta kendi özüne yabancılaşarak zdeşleşmenin tersine kendini çektiği görülmektedir. Diğer taraftan iş tatminin önemi artıran diğer kavramlardan biri işe devamsızlık ve işi bırakmadır. Yapılan araştırmalar çalışanların işe gelmeleri gerekirken sık sık kısa ya da uzun sürelerle işe gelmemeleri ile iş tatminsizliği arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan iş tatminini sağlam ile işgücü devri arasında da yüksek bir bağlantı bulunmuştur<sup>106</sup>.

Hangi nedenle olursa olsun iş tatminini sağlayamayan kurumlar birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin; işgören devrinin hızı, yüksek devamsızlık, düşük kurum sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artmasını bunlar arasında sayılabilir. Bu sonuçların kurumun dolaylı ve dolaysız maliyet kalemlerini artıracadı söylenebilir<sup>107</sup>.

---

<sup>104</sup> Mehmet Güven, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, “alışanların İş Ve cret Tatmini Boyutlarıyla Demografik zellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan alışması”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt 12, Sayı 1 (2005), s.129.

<sup>105</sup> Sabahat Bayrak Kök, “ İş Tatmini Ve rgtsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Nisan 2006, s.294.

<sup>106</sup> Kök, a.g.e., s.294.

<sup>107</sup> Karaman Ve Altunoğlu, a.g.e., s.110.

## 2.2. İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılır.

### 2.2.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler<sup>108</sup>.

Cinsiyet, yaş, kişilik ya da iş durumu iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında sayılabilir. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir. Yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir<sup>109</sup>. Yaşlı insanlar genellikle genç insanlara göre işlerinden daha memnundur. İnsanlar 30'lu yaşlar civarında işlerinden daha memnundur (Eğer yeterince başarılı olmuşlarsa). 40 yaş civarında ise bu tatmin düzeyi sabit bir eğri çizmektedir (eğer düş kırıklığına uğramamışlarsa). 50'li yaş civarında ise tatmin düzeyi yeniden çok memnuniyet durumuna gelmektedir<sup>110</sup>.

İşgörenin sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı işgörenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır. Sayılan bu özellikleri istemeyenlerinde olduğu bilinmektedir<sup>111</sup>.

---

<sup>108</sup> Edip Özücü ve Füsun Esenkal, "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği)", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 14, Aralık 2005, s. 147.

<sup>109</sup> Özücü ve Esenkal, a.g.e., s. 147.

<sup>110</sup> Kitapçı, Sezen ve Memiş, a.g.e., s. 221.

<sup>111</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Birinci Baskı, İstanbul: Awaol Basım Yayım, 1996, s.235.

İngiltere’de yapılan bir araştırmada erkekler kadınlara göre yüksek  ğretimliler alt seviyedeki  ğitim gruplarına göre evliler bekarlara göre daha az iş tatminine sahiptir. Sağlık problemlerinin artması ve uzun çalışma saatleri iş tatminin düşmesine neden olmaktadır. İş Güvenliğinin ve işyerindeki  ğitim olanaklarının artması iş tatmini pozitif yönde etkiler<sup>112</sup>.

Kişinin iş hayatı tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır. Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler<sup>113</sup>.

İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgören özel beklentilere de sahip olmayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir<sup>114</sup>.

### 2.2.2. Örgütsel Faktörler

**İşin niteliği;** bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o işyerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. İşin

<sup>112</sup> şaziye Gazioğlu ve Aysit Tansel, “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **ERC Working Papers in Economics January**, 2002, s. 10.

<sup>113</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 234-235.

<sup>114</sup>  . Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, “ rg t Kültürünün İş Tatmini  zerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 1 (Ocak 2007), s. 125.

muhtevasının ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir<sup>115</sup>.

Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; işgörelere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının işgören sağlığı üzerindeki sakıncaları fark edilmiş, bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, işgörenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır<sup>116</sup>.

**Ücret;** Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun ücretin adil bir biçimde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler yapılan işin miktar ve niteliği ile ilgili uyumlu olduğu kadar gösterilen performans ile de uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması önemli bir unsurdur. İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu yönde etkileyecektir. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını

---

<sup>115</sup> İşcan ve Timuroğlu, a.g.e., s.125.

<sup>116</sup> İşcan ve Timuroğlu, a.g.e., s.125.

artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir<sup>117</sup>.

**Terfi;** terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören halihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur. İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan işgörenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. Bireyler büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinde tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan işgörenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler örgütte işgörenlerin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü veya karşılığı olarak da işlev görebilir<sup>118</sup>.

**Takdir edilme;** Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> Bozkurt, a.g.e., s.5.

<sup>118</sup> İşcan ve Timuroğlu, a.g.e., s. 127.

<sup>119</sup> Erdil ve diğerleri, a.g.e., s.21.

**İşyerinde beşeri ilişkiler;** Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindeydir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır. İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisini test etmiştir. Frekans analizleri sonuçları açıkça göstermektedir ki; çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki iş birliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır<sup>120</sup>.

İngiltere’de yapılan diğer bir araştırmaya göre büyük işletmelerdeki katı hiyerarşik ilişkiler çalışanlar arasında daha düşük iş tatminine neden olmaktadır. Bu katı hiyerarşik yapıyı aşmak için ücret iş tatmini terfi olanakları gibi alanlarda çalışmalar yapılmaktadır<sup>121</sup>.

**İşletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği;** Bir iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, iş gören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması yada yeterli olmaması iş görenin iş tatminsizliğine yol açabilmekte ve etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir. Özellikle; en lüks konaklama işletmelerinde bile çalışanlar için ayrılan arka ofislerde ıskılandırma, havalandırma gibi pek çok ergonomik faktörün yeterli olmadığı görülmüştür<sup>14</sup>. Halbuki bu unsurların düzeltilmesinin iş gören tatminin sağlanmasında büyük önemi vardır. Örneğin iyi bir aydınlatma iyi görmeyi sağlayarak bir işin daha

---

<sup>120</sup> Erdil ve diğerleri, a.g.e., s.20.

<sup>121</sup> Erkan Faruk Şirin, “Analysis Of Relationship Between Job Satisfaction And Attitude Among Research Assistants In Schools Ofphysical Education And Sports”, **Journal of Theory and Practice in Education**, Cilt 5, S. 1, s. 7-8.

kısa sürede ve kaliteli olarak yapılmasına imkân vererek iş başarısını arttırırken kötü bir aydınlatma göz yorgunluğuna neden olarak iş başarısını önemli ölçüde düşürebildiği gibi iş kazalarına da neden olabilmektedir. Yine havalandırma koşullarının yeterince iyi olmaması çalışanlarda pek çok solunum hastalığına neden olabildiği gibi vücut için gerekli ısıнын olmaması durumunda yorgunluğa ve tüm bunların etkisiyle pek çok iş kazasına yol açtığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışma yerinin dekorasyonun göze hitap etmesi de kişinin sinir sistemini olumlu etkileyebilmekte ve işini severek yapmasına neden olarak verimliliğini arttırabilmektedir<sup>122</sup>.

**İletişim;** İletişim, en geniş anlamda; bilgi, düşünce, yorum ve duyguların bir kişiden diğerine ya da karşılıklı aktarılması sürecidir. Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır. Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki işgörenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır. Örgütlerde etkin bir yönetimin sağlanması iyi bir iletişim süreciyle olasıdır. Çünkü yönetim, örgüt bireylerinin çabaları aracılığıyla örgütsel amaçlara ulaşılması faaliyetidir. Bu nedenle, iletişim bir örgütün başarı ya da başarısızlığında en temel belirleyici süreçlerden biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim, örgütsel iletişim, örgütün işleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütün bölümleri ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce akışı gösteren bir süreç olarak değerlendirilmektedir<sup>123</sup>.

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir. İletişim eksikliği ve yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İşgören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi işgörenlerin iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Örucü ve Esenkal, a.g.e., s.148.

<sup>123</sup> İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2 (2005), s.292.

<sup>124</sup> Yüksel, a.g.e., s.296.

**Yönetim tarzı;** Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar<sup>125</sup>.

### **2.3. İŞ TATMİNİNİ İNCELEYEN BAŞLICA KURAMLAR**

Aşağıda iş tatmini inceleyen başlıca kuramlardan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Vroom'un Bekleyiş (Umut) Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in V.A.G Teorisi, Mc. Clelland'ın Öncelikli Güdüler Kuramı ve Eşitlik Kuramı açıklanmaktadır.

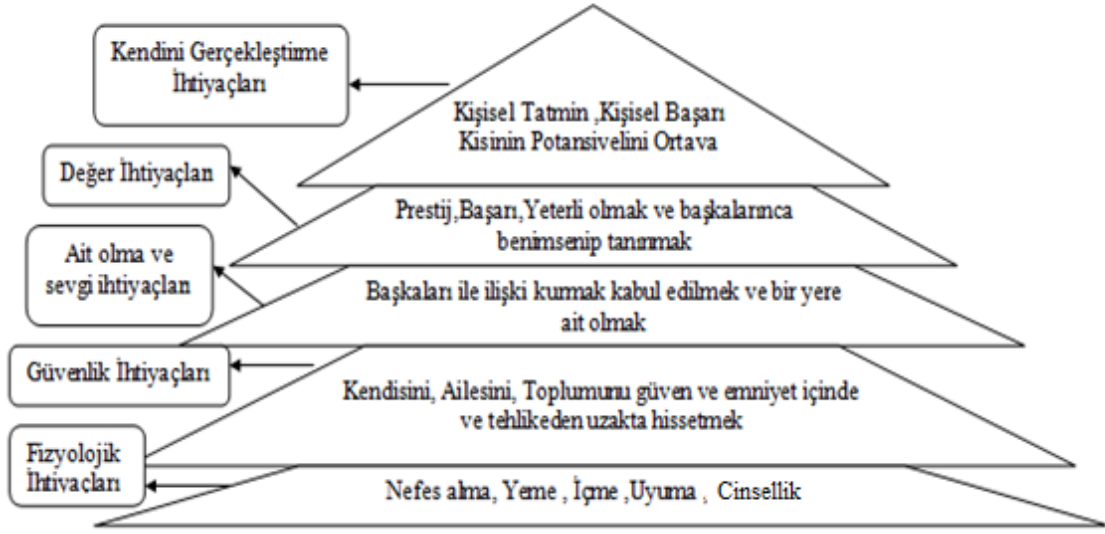
#### **2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Bozkurt, a.g.e., s. 4.

<sup>126</sup> Boran Toker, " Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, s. 94-95.



**Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

**Kaynak:** Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, 2008, <http://erkanozseyhan.blogspot.com/2008/10/maslow-ihhtiyalar-hiyerarisi-kuram.html>, (28 Nisan 2009).

Maslow'un bu ihtiyaçlar sıralamasını aşağıda olduğu gibi özetlemek mümkündür<sup>127</sup>:

**Fizyolojik veya temel ihtiyaçlar:** insanların bu ihtiyaçları yaşamı boyunca sürer. Açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, giyecek, barınma gibi. İş çevresinde ise, ücret veya maaş, temel ihtiyacın tatminini içerir.

**Güvenlik duygusu ihtiyacı:** sıcaktan soğuktan korunmak, sığınmak, geleceğe yönelik yasal güvence aramak vs. iş ortamında ise iş güvenliği isteği, işten çıkarılmamak için bireyi işe bağlayıcı uygulamaların varlığı ve çalışanların bu çeşit ihtiyaçlarını nasıl tatmin etmeye çalışacağını gösteren sendikacılığın birçok durumu bu ihtiyaca yöneliktir.

**Ait olma ihtiyacı:** herkes farklı derecelerde bir gruba ait olmak, arkadaşlık kurmak isteği içindedir. Diğerleriyle birlikte olma ve yardımlaşma, bu ihtiyacın tatmini

<sup>127</sup> Serpil Aytac, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997, s.34-35.

için son derece önemlidir. Örneğin, insanlar kısmen sevgi ihtiyaçlarını tatmin etmek, kısmen de güvenlik yaratmak için diğerleriyle bir arada olmak isterler. Çalışma ortamında enformel grupların doğuşu, bu ihtiyacın bir sonucudur.

**Saygı-takdir-tanınma veya ego (özsaygı) ihtiyacı:** bu ihtiyaçlar bağımsızlık, diğerleri tarafından itibar görme, idare altına alma ve sahiplik (tasarruf) kazanma ihtiyaçlarını kapsar. Bu ihtiyaçlar sosyal, aktivitelerle tatmin edilirler. Takdirle ilgili ihtiyaçlar içinde benliğine güvenme, başarma, rekabet edebilme, bilgili olma, benliğine saygı duyma, statü ihtiyacı, önemli sayılma ihtiyacı belirtilebilir. İş ortamında ise otorite sembolü (statü) şirket arabası, büro halısı, masa veya tüm özel yazıcılar bu ihtiyacın tatmini olarak değerlendirilebilir.

**Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** bu ihtiyaç, birinin kendini gerçekleştirmesi, yaratıcı olması gibi kapasitesini kullanma ihtiyacıyla ilgilidir. İş çevresinde ise çalışanlar, bu ihtiyacın tatmini için çok az fırsat bulurlar. Yetenekli olanlar, profesyonel çalışanlar ve yöneticiler bu yolla daha çok ihtiyacını tatmin edebilirler.

### 2.3.2. Vroom'un Bekleyiş (Umut) Kuramı

Vroom'un (1964) güdülenme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını artıracığını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkında beklentilerine göre seçim yaparlar<sup>128</sup>. Bu kuram aşağıdaki formülle ifade etmek mümkündür<sup>129</sup>:

Arzulama derecesi X Bekleyiş= Güdülenme

**Arzulama Derecesi:** Arzulama derecesi bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Örneğin; bir işgören terfi etmeyi çok istiyorsa,

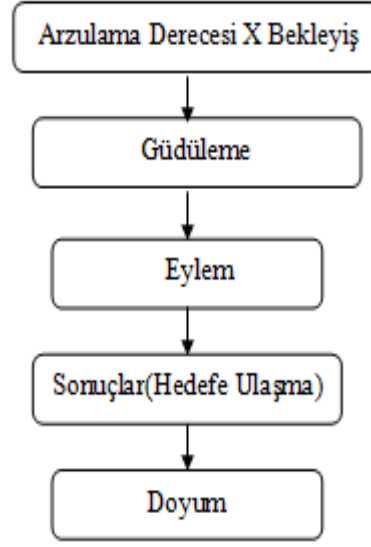
<sup>128</sup> A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996, s. 116.

<sup>129</sup> Keith Davis ve Arizona State University, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, 5. Baskı, çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982, s. 78-80.

terfinin bu işgören için arzulama derecesinin büyük olduğu söylenir. Arzulama derecesi işgörenin tecrübeleriyle koşullanmış iç benliğinden kaynaklanır. Bu nedenle de bireyden bireye büyük ölçüde değişir. Bireylerin bir sonuç için olumlu yada olumsuz tercihleri olabileceğinden arzulama derecesi negatif ya da pozitif olabilir. Bir birey bir sonucu elde etmemeyi etmeyi tercih ediyorsa o zaman arzulama derecesi negatif bir sayıdır. Eğer birey bir sonuca karşı kayıtsızsa, o zaman arzulama derecesi 0 (sıfır) olur.

**Bekleyiş:** Bekleyiş bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Bekleyiş işgörenin bir sonucu elde etmesinin kendisini belli bir sonuca götürme olasılığına ilişkin yorumunu yansıtır. Bekleyiş bir davranış- sonuç ilişkisi olduğuna göre sıfırdan bire kadar bir değer olabilir. Eğer bir işgören bir davranışın belli bir sonuca yol açması konusunda hiçbir olasılık görmüyorsa o zaman bekleyiş sıfırdır. Öteki uçta eğer davranış sonuç ilişkisinde kesinlik varsa o zaman bekleyiş değeri birdir. Normal olarak işgören bekleyişi bu iki uç arasında yer alır.

Bekleyiş modelindeki güdüleme davranışa yönelten dürtünün gücü olarak tanımlanır. Modelde belirli bir zamanda birey bir davranış konusunda güdülenmesi; davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin, arzulama derecelerinin bireyin davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır. Güdüleme daha fazla çabaya yol açar. Artan çabanın işgörenin ulaşmak istediği bu nedenle arzulama derecesi yüksek olan hedefleri yansıtan sonuçlara yol açacağı ümit edilir. Buna bağlı olarak hedefe ulaşma yeniden güdülenmesi daha olası ve daha doyumlu bir işgören yaratır.



**şekil 5:** Bekleyiş Modelinin Bir şeması

**Kaynak:** Keith Davis ve Arizona State University, **işletmelerde İnsan Davranışı**, 5. Baskı, ev. Kemal Tosun ve diğerkleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982, s. 80.

### 2.3.3. Herzberg'in ift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından ileri sürülen çift faktör kuramı, en çok bilinen motivasyon kuramlarındandır ve aynı zamanda, iş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir<sup>130</sup>.

Hezberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre, hijyenik etmenleri (veya buna dışsal faktörler adını vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu ;ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliğı;aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi; ve istihdam güvenliğinin yetersizliğı. Öte yandan, Hezberg ve arkadaşları işgöreni özendiren (teşvik eden) işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (veya bunlara işsel faktörler adını da vermektedir) şu şekilde sıralamaktadır.

<sup>130</sup> Toker, a.g.e., s.95.

Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarı ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma), terfi edebilme olanaklarına sahip olma; işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme<sup>131</sup>.

Bu kuramın birtakım eleştirilere de uğradığı da belirtilmelidir. Bu eleştirilerin bir bölümü araştırma metodolojisi ile ilgili olup, bir bölümü de kuramın farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıları göz önünde bulundurmaması ile ilgilidir. Gerçekten Herzberg'in hijyen faktörler olarak belirttiği faktörler gelişmemiş veya azgelişmiş ülkelerde motivasyonu sağlayıcı bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede Herzberg'in çift faktör kuramının daha çok eğitim ve refah seviyesi yüksek olan çalışanların motivasyonunu açıkladığı söylenebilir<sup>132</sup>.

#### 2.3.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'un teorisi yaygın bir şekilde kabul gören, anlaşılması kolay ve kullanışlı bir model olmasına karşılık, tümü işteki davranış için uygun görülmemiştir. Alderfer bu teoride bazı değişiklikler yaparak ihtiyaçları üç düzeyde açıklamıştır. ERG Teorisi olarak adlandırılan bu düzeyler şunlardır<sup>133</sup>:

**Varolmak ihtiyacı:** Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi, örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

**İlişki ihtiyacı:** sevgi ihtiyacı ve kişisel ilişkilerle ilgili olarak insanın başka insanlarla düşünce ve duygularını paylaşma, saygı ve itibar ihtiyacını kapsar.

**Gelişme ihtiyacı:** bireysel çaba ile ilgili olarak bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını içerir. Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapma, yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler geliştirme istekleri de burada toplanmıştır.

<sup>131</sup> Erol Eren, **Yönetim Ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003, s.568.

<sup>132</sup> Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.443-444.

<sup>133</sup> Aytaç, a.g.e., s. 38.

**Tablo 3**  
**Maslow ve Alderfer'in Gereksinimler Kategorileri Kıyaslaması**

|                                                   |                      |
|---------------------------------------------------|----------------------|
| Kendini gerçekleştirme ihtiyacı<br>Değer ihtiyacı | Gelişme ihtiyaçları  |
| Sevgi ve ait olma ihtiyacı                        | İlişkisel ihtiyaçlar |
| Güvenlik ihtiyacı<br>Fizyolojik ihtiyaçlar        | Varolma ihtiyaçları  |

**Kaynak:** Erol Eren, , **Yönetim Ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003, S. 566

#### 2.3.5. Mc. Clelland'ın Öncelikli Güdüler Kuramı

Mc. Clelland'a göre, kişiler hoş duygular, durumlar arayacak, hoş olmayan duygulardan da kaçınacaktır. İnsan hoş bir durumun içindeyken gerek çevresinden, gerek kendi içinden (bedeninden, düşüncelerinden, duygularından) birtakım uyarılar, imler alır. İşte hoş olan durumlarla birlikte oluşan bu uyarılar, imler o duygusal durumla birleşerek gelecekte de kişinin karşısına çıktıklarında o kişiyi gene hoş olan o duruma yönelmeye güdülerler. Tersine insan olumsuz bir durumdaysa bu kez bu olumsuz duygularla birleşen uyarılarla imler ileride onu böyle durumlardan kaçınmaya güdüleyecektir. Böyle bir güdü, gelecekteki bir amaca yönelmeyi ya da ondan kaçınmayı içeren, geçmişte kimi imlerin hoş olan ya da olmayan durumlarla bağlantısına dayanan, güçlü bir duygusal çağrışımdır. Bir uyarının ya da imin olumlu ya da olumsuz etkiye sahip olması, dolayısıyla yönelme ya da kaçınma davranışına yol açması da bunlarla beklentiler arasındaki açıklığa bağlıdır. Başka bir deyişle, insan beklentilerine ya da uyum noktasına uygun düşen uyarılara karşı duygusal bir tepki göstermeyecek, beklentilerden ayrılan uyarılara karşı duygusal bir tepkide bulunacaktır. İşte bu duygularla birleşen uyarılar ileride bir güdünün canlanmasına yol açacaktır. Beklentilerle algılanan imler arasında orta karar bir açıklık varsa olumlu bir duyguya uyanacak, yönelme davranışı doğacaktır. Aradaki açıklık fazlaysa olumsuz

duygularla birlikte kaçınma davranışı baş gösterecektir. Örneğin yüksek başarı güdüsü olan bir kimsenin başarı uyaralarıyla beklentileri arasındaki açıklık fazla değildir. O zaman bu kimseler başarılı durumlarda daha çok güdülenecek, başarıya yönelmek isteyeceklerdir. Başarı güdüsü düşük olanlarda beklentileriyle dışarıdan aldıkları başarıya ilişkin uyarıları algılamaları arasında büyük bir açıklık olduğundan, başarı gerektiren durumlardan kaçınmak isteyeceklerdir. Ayrıca bütün güdülerin öğrenilmiş olduğu göz önünde tutulursa, başarı güdüsünün bir insanda doğuştan yüksek ya da düşük olduğu söylenemez; bu ancak zamanla çeşitli hoş olan ya da hoş olmayan duygusal olaylarla kimi uyarıların birleşmesi sonucu oluşan bir güdüdür. Dolayısıyla bazı düzenlemelerle insanlarda yüksek başarı güdüsünün yerleşmesi de sağlanabilir<sup>134</sup>.

### 2.3.6. Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi süreç teorileri arasında yer alır. Sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir<sup>135</sup>.

Çalışanlar kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi vb. ödülleri diğerlerinininkiyle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda birey ya bir eşitlik ya da bir eşitsizlik algılar. Eşitsizlik bireyin lehine veya aleyhine gerçekleşebilir. Bu durumu matematiksel olarak da ifade etmek mümkündür<sup>136</sup>:

---

<sup>134</sup> Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981, s.202-203.

<sup>135</sup> Ataman, a.g.e., s.450.

<sup>136</sup> Ataman, a.g.e., s. 450.

|                                  |   |                                       |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|
| <u>Bireyin elde ettiği sonuç</u> | = | <u>Diğerlerinin elde ettiği sonuç</u> |
| Bireyin katkısı                  |   | Diğerlerinin katkısı                  |
| <u>Bireyin elde ettiği sonuç</u> | < | <u>Diğerlerinin elde ettiği sonuç</u> |
| Bireyin katkısı                  |   | Diğerlerinin katkısı                  |
| <u>Bireyin elde ettiği sonuç</u> | > | <u>Diğerlerinin elde ettiği sonuç</u> |
| Bireyin katkısı                  |   | Diğerlerinin katkısı                  |

**Şekil 6:** Eşitlik Kuramı

**Kaynak:** Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.450.

## 2.4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

Modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biri olarak görülen iş tatmininin birtakım yönetsel ve davranışsal sonuçları vardır. Bir örgütte işlerin iyi gitmediğinin en iyi göstergesi iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azaltır hatta yok eder<sup>137</sup>.

İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen işgörenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş tatminsizliği ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş tatminsizliği bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratır, baş ağrısı, yorgunluk gibi semptomlar yaratır. İş tatminsizliğinin daha çok sendikal hareketlere yol açtığı, işgörenlerin kendi aralarında

<sup>137</sup> Kök, a.g.e., s.296.

anlaşarak verimi düşürmelerine sebep olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaları desteklediği bilinmelidir<sup>138</sup>.

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “ İş tatmini başarımları artırır ” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıma zemin hazırlar ” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarımlar arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra , ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarımlar sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz<sup>139</sup>.

İş tatmini, iş başarımlarından yüksek ise, huzurlu fakat başarımsız örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte işgörelor çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük üretime yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı ödül olarak verilebilmektedir. Bu tür örgütlere KİT’ler örnek olarak gösterilebilir. İş tatmini, iş başarımlarından düşük ise, iş başarımları yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarımlarının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur. Yüksek iş başarımlarına düşük ödül verildiğinde ya da hiç verilmediğinde görülebilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır. İş tatmini ile iş başarımları eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarımları söz konusudur. Yüksek başarımlara yüksek ödül verildiği algılanmaktadır. Örgütün amaçları ile işgörenin amaçları aynı doğrultudadır. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü güçlüdür. İş tatmini her şeyden önce bir sosyal sorumluluk, ahlaki gerekliliktir. Çalışmak insanlar için bir ihtiyaçtır. Kişi çalışmak zorundaysa, çalışmak istiyorsa, hayatının önemli bir kısmını işyerinde geçiriyorsa, işverenler de işyerini ödüllendirici, en azından sıkıntısız, insancıl hale getirmek zorundadırlar<sup>140</sup>.

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü

---

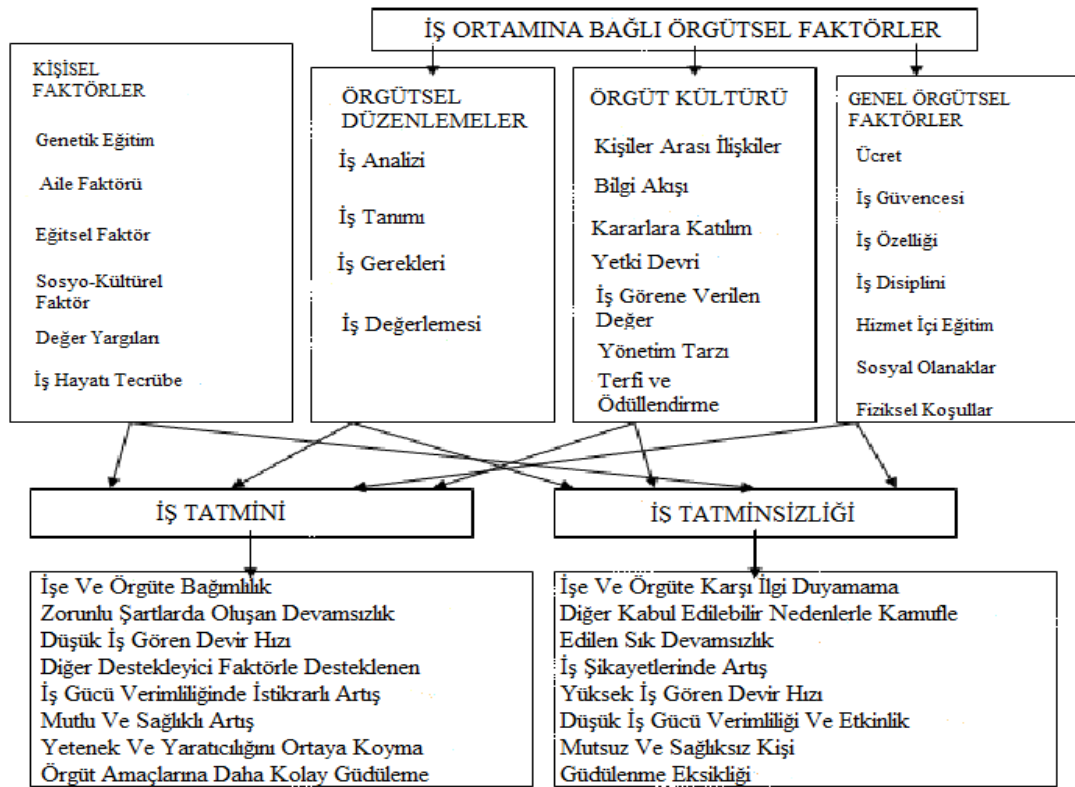
<sup>138</sup> Erdoğan, a.g.e., s.255-256.

<sup>139</sup> Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, Kasım 2002, s.7-8.

<sup>140</sup> Erdoğan, a.g.e., s.245.

devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenler de her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir<sup>141</sup>.

Bu çerçevede iş tatminsizliği yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır<sup>142</sup>.



**Şekil 7:** İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi

**Kaynak:** Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, Kasım 2002, s.6.

<sup>141</sup> Akıncı, a.g.e., s.8.

<sup>142</sup> Kök, a.g.e., s.296.

### 3. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Artık işletmelerin, toplumsal sorumluluklarını dikkate almadan itibar kazanmaları söz konusu değildir. Kuruluşların toplumsal sorumluluklarıyla ilgili performans gösterebilecekleri birincil alan, başta kendi çalışma alanı, işyerleri ve çalışanlarıyla ilişkileri, onlara karşı sorumluluklarıdır. Çalışanların aile hayatlarına saygılı ve yardımcı olmak, farklı fikirlere sahip olanları saygıyla karşılamak ve çalışanların gelişimine yönelik yatırımlar yapmak, çalışanların iş güvenliğini sağlamak sorumlu işverenlerin özen göstermesi gereken konulardır<sup>143</sup>.

İnsan kaynakları-İK- alanındaki tüm uygulamalar aslında firmanın sosyal sorumluluk anlayışını bire bir yansıtır. Çünkü tüm İK uygulamaları çalışana, şirkete ve topluma aynı anda fayda sağlama felsefesi üzerine kurulmuştur. Artık, işletmeler sadece ekonomik ve teknik kuruluşlar olarak tanımlanamamakta, sosyal olarak da tanımlanmakta, toplumun kendilerinden beklentileri boyutlandıkça topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumlulukları ister istemez yüklenmek veya gözden geçirmek durumunda da kalmaktadırlar<sup>144</sup>.

#### 3.1. Çalışanlara Adil ve Yeterli Ücret Ödeme Sorumluluğu ve İş Tatminine Etkisi

Ücret işletmelerde çalışan bireylerin ortaya koyduğu gerek bedensel gerek zihinsel emeğin karşılığında verilen bedeldir. Ücret, işletme çalışanları kadar işletmenin kendisi içinde önemli bir konudur. Çünkü ücret, işletme yönetimi açısından bir maliyet unsurudur<sup>145</sup>. Diğer üretim maliyetleri ile birlikte ücretler, işletmeler arası, endüstriler arası ve uluslararası rekabete etki eden önemli bir unsurdur. İşletmeler ödedikleri ücretlerin tam karşılığını alabilmek amacıyla, bir yandan çalışanların çabalarını ölçmeye, diğer yandan çabaların karşılığını saptamaya çalışırlar. Öte yandan

---

<sup>143</sup> Çalışanların Sağlık ve Güvenliğini Geliştirmek Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mudur?, 29 Nisan 2008, <http://www.kssrehberi.com/?p=68> (15 Temmuz 2008).

<sup>144</sup> Çalışanların Sağlık ve Güvenliğini Geliştirmek Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mudur?, 29 Nisan 2008, <http://www.kssrehberi.com/?p=68> (15 Temmuz 2008).

<sup>145</sup> Şadi Can Saruhan ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2004, s. 190.

işverenlerin ücret düzeyine ilişkin beklentisi “işgücü maliyetlerinin en aza indirilebilmesini” amaçlamaktadır<sup>146</sup>.

Ücretin çalışanlar açısından önemi ise ekonomik, sosyal ve psikolojik açılardan ele alınabilir<sup>147</sup>:

- Ekonomik açıdan önem, ücretin çalışmanın başlıca amaçlarından biri olması ile bireyin kendisinin ve ailesinin geçimini sağlaması işlevi ile ilgilidir. Ücret insanların çalışma ile ulaşmak istedikleri hedeflerin başında yer almaktadır. Çalışmanın anlamı ile ilgili olarak sekiz ülkede ( Belçika, İngiltere, Almanya, İsrail, Japonya, Hollanda, Amerika birleşik devletleri ve eski Yugoslavya) gerçekleştirilen araştırmada “iyi bir ücretin çalışma amaçlarına verilen önem sıralamasında içerisinde “sevilen ve ilgi duyulan bir işten” sonra ikinci sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, ücret, iyi kişiler arası ilişkiler, iş güvencesi, özerklik, yeni beceriler kazanma, uygun çalışma saatleri ve koşulları, ilerleme amaçlarından daha önemli bulunmaktadır. Birey ücreti ile zorunlu ihtiyaçları karşılama dışında geleceğe yönelik beklentileri gerçekleştirmek amacıyla, belirli bir tasarruf sağlamayı da isteyebilir. Ayrıca sadece belirli bir düzeyde ücret elde etmeyi değil bu gelirin düzenli ve güvenli olmasını beklemektedir.
- Ücretin sosyal açıdan taşıdığı önem, toplumda statü ve saygınlık kaynağı olarak görülmesiyle ve diğer ücret ve meslek grupları içindeki konumu ile ilgilidir. Ücret düzeyi bireylerin tanınma, statü sahibi olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ücret, bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statünün sembolü olma rolünden dolayı, temel gereksinimler karşılanırsa bile, çalışan açısından statü göstergesi olarak önemini korur. Bireyler kendi ücretlerini sosyal yapıdaki konumlarını belirlemek için karşılaştırılırlar. Tannenbaum (1966) ücretin toplum içinde bireyin kimliği ile yakın ilişki içinde olduğunu, “bir insanın ben dediği şey ile gayet basit olarak benim dediği şey arasında ayırım yapmak güçtür” sözleriyle dile getirmiştir.

<sup>146</sup> Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara: Kamu-İş İşletmeleri İşveren Sendikası, 2006, s.5.

<sup>147</sup> Çakır, a.g.e., s. 4-5.

- Ücret ve diğer ödüllerin psikolojik önemi, bir işi başarma duygusu, işteki çaba ve performansının tanınması ve karşılığının verilip verilmemesi ile ilgili duyguları içerir. Ayrıca örgüt içindeki görevli pozisyon, çalışandan beklentileri, çalışma koşulları, denetim alanı, yetki derecesi, başarı düzeyi gibi konularda bilgi veren bir unsur olarak da değerlendirilmektedir. Ücret adaletine ilişkin algılar da ücretin psikolojik anlamı içinde önemli bir yer tutar. Ücretten memnuniyet düzeyini ifade eden ücret doyumu bir yandan ücretin yerine getirdiği ekonomik ve sosyal işleve, diğer yandan ücret adaleti algılarına dayalı olarak ortaya çıkar. Çalışanlar, işletme içinde ve diğer işletmelerde benzer iş yapanların ücreti ile kendi ücretini karşılaştırarak ve kendisi için belirlediği ücret düzeyi ile aldığı ücreti karşılaştırarak adil bir ücret alıp almadığını tespit eder. Ayrıca ücretin psikolojik önemi içinde değerlendirilebilecek bir başka konu da, elde edilen ücretin kişinin çalıştığı örgütte öz saygısını etkilemesidir. Düşük ücret almak düşük öz saygıya, yüksek ücret ise genellikle yüksek özsaygıya sahip olmayı sağlayan önemli bir etkidir. Ücret düzeyi çalışanın örgüt içindeki yeri ve değeri hakkında bir işaret niteliği taşımakta ve bireyin, örgütün üyesi olarak yeterliliği ve katkısı hakkındaki düşüncelerinin oluşmasını sağlayarak performansını etkilemektedir. Ücretin çeşitli gereksinimleri karşılamının ve güdülemenin bir aracı olmasına rağmen, çalışanın güdülenmesi ve doyum sağlamasında göreceli bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Ücretin önemi bu gereksinim ve güdülerini tatmin edecek başka seçeneklerin varlığı halinde azalacaktır. Ayrıca belirli bir sosyal gruba dahil olma, dikkate değer bir performans sergileme ile bazı güdü ve ihtiyaçlar karşılanabilir. Bu durumda ücretin göreceli öneminde azalma meydana gelecek, işin net cazibesini yükselten bu özellikler karşısında ücret arka planda kalabilecektir. Ücret düzeyi düştükçe iş doyumuna etki eden diğer faktörlerden daha önemli bir hale gelebilecektir.

Ücret yönetimi hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynakları işlevidir. Sistematiik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Bir ücret sisteminin

tasarlanması, kurulması ve etkili bir şekilde işletilmesi insan kaynakları yöneticilerinin sorumlu oldukları en önemli ve en karmaşık işlevlerden birini oluşturur<sup>148</sup>.

Etkili bir (ücret) program şunları sağlar<sup>149</sup>:

- Nitelikli elemanları organizasyona çekmek ve organizasyonda tutmak için felsefi ve ekonomik bir temel.
- Organizasyon içindeki işlere ödenen ücretler arasında eşitliği sağlamak için sistematik bir iş değerlendirme şeması.
- Doğrudan ödemelerin organizasyonun politikasına uygun olarak yapılabilmesi için gerekli ödeme yapısı.
- Ücretler saptanırken emek pazarındaki rekabet koşullarını anlamayı sağlayan sistematik bir prosedür.
- İlgili yasa ve kararnamelere uygunluğu sağlayan bir dizi resmi prosedür.
- Ücretle ilgili konularda yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştıran bir temel.
- Etkili bir insan kaynakları planlamasında ve bordro düzenlemelerinde gerekli maliyet kontrolü için bir temel.
- Performans değerlendirme ve planlamasını elemanlara sağlanacak ek kazançlarla bütünleştirebilmek için bir temel.

Ücret düzeyinin saptanmasında en önemli konu, ücret adaletidir. Ücretin adil olup olmadığı bilimsel yöntemlerle saptanmayan, biçimsel bir yapıya sahip sübjektif değerlemelerdir. Adil sayılabilecek bir ücret düzeyi, uygulandığı zamanın sosyal yapısına bağlıdır. Bunun içindir ki, kesin bir ücret adaleti kavramı üzerinde birleşilemez. Ancak bu alanda yapılacak ilk iş, iş türlerini belirli yöntem ve ölççeklerle

---

<sup>148</sup> Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 11.

<sup>149</sup> Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1993, s. 91-92.

sınıflandırmaktır. Üretimin verimli olabilmesi için en önemli unsur; işçide, ücretin verimi ile orantılı değerlendirildiğini, yaptığı işle aldığı ücret arasında eşitlik olduğu düşüncesini oluşturabilmektir<sup>150</sup>.

Ücret adaleti sağlamada dikkate alınması gereken dört boyut bulunmaktadır<sup>151</sup>:

- Dâhili eşitlik: Bir personelin yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücreti aynı organizasyonda benzer işleri yapan diğer personelin ücretleriyle karşılaştırmasıyla ilgilidir.
- Harici eşitlik: Bir personelin yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücreti diğer organizasyonlarda benzer işi yapan personelin aldığı ücretlerle karşılaştırmasıyla ilgilidir.
- Bireysel eşitlik: Personelin bireysel katkılarının (işlerine katmış oldukları bilgileri, becerileri, yetkinlikleri, çabaları, vb.leri) karşılığı olan ücreti elde edip etmediğini düşünmesiyle ilgilidir.
- Örgütsel eşitlik: Örgütlerde karların nasıl paylaştırıldığıyla ilgilidir. Diğer bir deyişle personelin örgütün karlarının, karın elde edilmesine katkı sağlayanlar arasında doğru ve adil bir şekilde paylaştığına inanıp inanmamasıyla ilgilidir.

Ücret adaleti örgütlerdeki farklı grupların yaptıkları işlere karşılık doğru ve adil ödeme yapılmasını da gerektirir. Örneğin, gençlere karşılık yaşlıların, erkelere karşı kadınların, üretim işçilerine karşı ofis personelinin, muhasebecilere karşı mühendislerin vb. yaptıkları işler karşılığında ödenen ücretler objektif gerçeklere dayanmalı ve personel tarafından doğru ve adil olarak algılanmalıdır<sup>152</sup>.

Ücretlemede izlenmesi gereken ilkeler ise şöyle özetlenebilir:

- Eşitlik ilkesi: Ücret yönetiminde eşit değerli işlere eşit ücret uygulaması yapılmalıdır. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise, aynı parayı almalıdır. Aynı

---

<sup>150</sup>Abdurrahman Yürürdurmaz, “Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik Ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Üniversitesi SBE, 2006), s.20.

<sup>151</sup> Benligiray, a.g.e., s. 15-16.

<sup>152</sup> Benligiray, a.g.e., s.15-16.

değerdeki işleri görenler aynı ücreti, ayrı işleri görenler değişik ücret alırlar. Bu ilke, özellikle kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücretler arasındaki farklı uygulamaları ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir<sup>153</sup>.

- Dengeli ücret ilkesi: Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.
- Cari ücrete uygunluk ilkesi: İşgörene verilen ücret piyasadaki aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır. Tersisi durumda işgören başka işletmeye geçmek için fırsat kollar.
- Yükselme (terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi: Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- Bütünlük İlkesi: İşletmede beyaz yakalıları olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalıları olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- Nesnellik İlkesi: İşletmede herhangi bir duygusal nedenle işgörene verilecek ücrette artma ya da azalmalara kaymamalı, objektif olarak herkese hakkettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- Açıklık İlkesi: uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm işgörelere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi

---

<sup>153</sup> Erol Eren, Oya Erdil Ve Cemal Zehir, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 2 (Temmuz 2000), s.103.

verilmesi ve onların bu konuda görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir<sup>154</sup>.

İşgörenler çalıştıkları işletmelerin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ancak bu durumda işlerine karşı tutumları olumlu olacaktır. Bu işgörenlerin birbirlerine karşı tutumlarına da olumlu katkılar yapacaktır. Burada dengenin olması, ücretin yüksek olmasından daha önemlidir. Çünkü karşılıklı güven sarsılırsa tekrar güven oluşturmak çok zor olduğu gibi işgörenlerin örgüte bağlılığı da azalır. İşgörenlerin mutsuzluğuna yol açan bu durum tatminsizliğe götürür<sup>155</sup>.

Bunların yanında ödemenin tatmin sağlamasında, işgörenin bireysel özellikleri olarak; yaşı, kıdemi, öğrenimi, yaşantısı, bireysel eylemleri olarak; harcanan çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı ve yenilikçi eğilimi, görev özellikleri olarak da; sorumluluk, yeterlilik, iş yükü, mücadele düzeyi ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması yatar<sup>156</sup>.

Sonuç olarak çalıştığı işletmede aldığı ücretin adil olduğunu, eğitim ve deneyimi ile uyumlu olduğunu gören çalışanın motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini artar.

### **3.2. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçmede Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

İşletmelere uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürüp büyüyebilmesi için önemli bir insan kaynakları işlevidir<sup>157</sup>. Araştırma eleman adaylarının bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir<sup>158</sup>. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en iyi uyan adayların sistematik bir şekilde araştırılmasını içerir<sup>159</sup>. Yeni kurulan bir işletmede

<sup>154</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005, s. 244-245.

<sup>155</sup> Samuray (Baytok) Karaca, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", (**Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi SBE, 2001), s.38-39.

<sup>156</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası, 2000, s.203.

<sup>157</sup> Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003, s.279.

<sup>158</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.69.

<sup>159</sup> Akdemir, a.g.e., s.279.

her göreve, kurulmuş olup da genişletilmek istenen işletmelerde, böyle bir gelişme ve genişleme olmadığı halde boşalan görevlere atanmaları yapılacak işgören adaylarını bulmak için girişilen eylemler, işgören bulma ve işçi toplama olarak isimlendirilir. Başka deyişle mesleki yetişkinlik ve iş tecrübelerine göre belirli işlerde çalışacak kişilerin aranması ve bu kişilerin işletmede çalışmaya teşvik edilmesi işlevidir<sup>160</sup>.

İnsan unsuru işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Doğru işe doğru adam anlayışından hareketle, örgüt için gerekli nicelik ve nitelikte çalışanların istihdam edilmesi işletmenin geleceğine yönelik yapılan önemli bir yatırımdır<sup>161</sup>. İşletmeye ve işin gereklerine uygun olamayan bir işe alma yöntemi sonuçta işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olabilir. Bu nedenle konuyu öncelikle işgören ve işletme açısından incelemekte yarar vardır<sup>162</sup>.

İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-k işi veya kişilerarası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı ki, işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır<sup>163</sup>.

Konunun işgörenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir: birincisi, işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdürmeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler. Öte yandan, işgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler biryandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra

---

<sup>160</sup> Meral Aşıkoğlu, **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986, s.74-75.

<sup>161</sup> Saruhan ve Özdemir, a.g.e, s.183.

<sup>162</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e, s.78.

<sup>163</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e, s.78-79.

işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer<sup>164</sup>.

İşletmeleri nitelikli elemanlar için çekici kılmak yeni elemanlarının istihdam edilmesinin ilk aşamasıdır. Yeni elemanlar iki kaynaktan sağlanır<sup>165</sup>:

- İç kaynaklar: işletmelerin mevcut elemanları
- Dış kaynaklar: işletme dışındaki insanlar

Organizasyonun insan kaynakları konusundaki politikaları, ne tür elemanların araştırılacağını ve organizasyon dışından araştırma yapmanın gerekip gerekmediğini büyük ölçüde belirler. Bazı işletmeler, boş işleri organizasyon içinden terfi yoluyla doldurmayı, iyi performansı ve organizasyona bağlılığı öldürmenin bir aracı olarak kullanır. Bu, elemanları daha iyi çalışmaya teşvik etmenin iyi bir yöntemidir. Boş işlerinin yarısının içeriden terfi yoluyla, yarısının da dışarıdan yeni eleman alımıyla doldurulması, genellikle uygun bir denge oluşturur. Yeni elemanlar işletmeye yeni yaklaşımlar ve taze fikirler getirir. Hızlı teknolojik değişimin yol açtığı sorunlarda dışarıdan eleman alınmasını zorunlu hale getirebilir. Yeni becerilere ihtiyaç duyulduğunda, gerekli bilgi ve deneyime sahip elemanların organizasyon dışında aranması gerekebilir<sup>166</sup>.

İşe alınacak elemanlar seçilirken, hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanlar kendi kişisel özellik ve becerilerine en uygun işlere yerleştirilmelidir. Yasaların seçim sürecine etkisi çok büyüktür. İnsan kaynakları personelinin ilgili yasaları çok iyi bilmesi gerekir. Örneğin, işverenin bir adaya evlilik durumuyla ya da aile içindeki konumuyla ilgili sorular sorması yasaktır, çünkü bazı organizasyonlar bunu kadınları işe almamanın bir gerekçesi olarak kullanmıştır. Seçimde kullanılacak prosedürlerin, ayrımcılığı önleyen yasalara uygun olması gerekir<sup>167</sup>.

---

<sup>164</sup> Sabuncuoğlu a.g.e, s.79.

<sup>165</sup> Akdemir, a.g.e., s.279.

<sup>166</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.72.

<sup>167</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s. 76-77.

Seçim sürecinde kullanılan ölçütler genel olarak üç kategoride toplanabilir: eēitim, ite ya da meslekte deneyim ve ile ilgili kişisel zellikler. Eēitim lt, adayın kaç yıllık bir eēitim grdēn, nereden mezun olduēunu ve bazı durumlarda not ortalamasını içerir. Eēitim konusunda saptanan ölçüt, ite iyi bir performans göstermek için gerçekten gerekli olan eēitim düzeyini yansıtmalıdır. Adayın iteki ve meslekteki deneyimi genellikle onun başarısını gösterir. Organizasyonlar normal olarak, ie alacakları elemanların benzer bir ite deneyim sahibi olmasını tercih eder. Böyle bir deneyime sahip eleman, ii iyi bir şekilde yerine getirmek için daha az eēitime ihtiyaç gösterir. Bu da eēitim masraflarını önemli ölçüde düşürür. Ayrıca, yeni elemanın kendisiyle birlikte getirdiēi deneyim o ie zenginlik, işyerine tazelik ve canlılık katar<sup>168</sup>.

İle ilgili kişisel özellikler, elemanın iini yaparken kullanacaēı bilgi ve becerilerine katkıda bulunan ek ilgi alanlarını içerebilir. Tanınmış bir spor malzemeleri satıcısı olan L.L. Bean, ie alacaēı elemanların kayak, yelken, bisiklet gibi sporlarla bizzat ilgilenmesini şart koşmaktadır. Yasal ve ahlaki açıdan, yalnızca elemanın performansını etkileyecek kişisel özellikler ölçüt olarak kullanılabilir. Aynı durum, boy ve csse gibi fiziksel özellikler için de geçerlidir<sup>169</sup>.

İgren bulma ve seçme işletmelerin titizlikle üzerinde durmaları gereken bir konudur. Doēru adayın seçilmesi, işletmenin gelecekteki başarısını etkiler. Bu nedenle işletmeler, seçim sürecini işgörenin deneyim ve yeteneklerine göre yapmalıdırlar. Ancak seçim sürecinde haksızlık ve adaletsizlik yapılması işletmenin hem örgüt içindeki hem de dışındaki inandırıcılıēına zarar verir. Bu nedenle ırk, dil, din, cinsiyet ve etnik köken ayrımı yapılmamalı, torpil ve kayırmacılıktan uzak durulmalıdır. Sabuncuoēlu ’nun da deēindiēi gibi; objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven ve i tatminini artırdıēı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli çalışma olanaēı verir<sup>170</sup>.

Gilliand (1993) seçme ve yerleştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları ve adalet algısı üzerine yaptıēı çalışmada da, bireylerin adil sistemlerle bir ie alındıklarını

---

<sup>168</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s. 76-77.

<sup>169</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s. 76-77.

<sup>170</sup> Martı imen, “İşletmelerin alıanlarına Karşı Sorumluluklarının rgtsel Güvene Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2007), s.104-105.

düşüncülerinin, kendilerine teklif edilen işi kabul ya da reddetme kararını etkileyeceği ve gelecekte çalışacakları işe daha çok bağlanma etkisi yaratacağını ve iş tatminini artıracaklarını saptamıştır<sup>171</sup>.

### **3.3. Eğitim ve Kariyer Gelişimine Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

İşletmelerde eğitimi kişinin belirli bir işi yapması amacıyla bilgi ve becerisinin artırılmasına ilişkin sistemli çalışmalardır diye tanımlayabiliriz<sup>172</sup>. Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir<sup>173</sup>.

Eğitim hedefi, bir elemanın bir işi ya da belirli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı beceri ve yeteneklerinde değişim yapma faaliyeti olarak tanımlanabilir<sup>174</sup>.

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır<sup>175</sup>:

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır, işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

---

<sup>171</sup> Çimen, a.g.e., s. 105.

<sup>172</sup> Mina Özevren, **İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, İstanbul: BASİSEN, 1987, s.58.

<sup>173</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.124-125.

<sup>174</sup> Akdemir, a.g.e., s.282.

<sup>175</sup> Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001, s.22-23.

- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitimli çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

En iyi kuruluşlar, personeline eğitim olanağı tanımanın hem personele hem de şirkete fayda sağladığının bilincinde olanlardır. Çalışanlarına eğitim veren kuruluşlar daha yetenekli ve işlerini daha yapıcı bir esneklikle yerine getiren personele sahip olurlar. Eğitim alan personel yeni beceriler geliştirir, daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır ve bunun yanı sıra kendi alanlarında çalışan kişilerle tanışıp ufuklarını geliştirme fırsatına sahip olur. Çalışanların günlük monoton çalışma düzeninin dışına çıkmaları fırsatını tanımak bile başlı başına motive edici bir faktördür. Personele yeni şeyler öğrenme ve dolayısıyla şirket içinde daha iyi bir pozisyona yükselme fırsatının verilmesi, onları monotonluk ve hareketsizlikten kurtararak yaratıcılıklarını ve

motivasyonlarını ateşleyecektir. Örneğin, Linconshire, Illinois'deki Quill Corporation'da her yıl bir gün şirket personeline yönelik "Meslek Gelişim Günü" düzenlenmektedir. Eyaletteki üniversitelerden davet edilen öğretim görevlileri personele, okullarındaki eğitim programları ve kurslar hakkında bilgi vermekte ve isteyenlerin kayıtlarını yapmaktadır. Personelin kurs ücretleri de şirket tarafında karşılanmaktadır. Bu uygulama hem şirkete hem de çalışanlara faydalı olmaktadır. Şirket personelin daha iyi eğitim alması nedeniyle daha kaliteli bir işgücüne sahip olmakta, çalışanlarda alacakları diplomanın heyecanı ile görevlerini daha fazla heves ve enerji ile yapmaktadırlar<sup>176</sup>.

Amaçları gelir sağlamak ve belirli oranda toplumun tüketim gereksinmesini karşılamak olan işletmelerin mal ve hizmet şeklinde oluşan üretim uğraşlarına insan gücünün katkısı hiç kuşkusuz çok önemli bir yer tutmaktadır. Gerçekten işletmeyi kuran, yöneten, yürüten ve işleten insandır. İşletme türü ne olursa olsun yapılan işin çeşitli aşamalarında insan gücü bu işlevlerden bir ya da birkaçını yüklenir. Bireyin üstüne düşen görevleri en etkili ve verimli biçimde yerine getirmesinin tek yolu iyi bir eğitim sürecinden geçmesidir. Bu nedenle işletmeler gün geçtikçe bir üretim faktörü olarak insan gücü kaynağından en yüksek yararın sağlanmasını amaç edinmiştir. Buna karşın yinede bazı işletmeler, özellikle geleneksel niteliğini koruyan işletmeler, eğitimi hala gereksiz bir çaba, gider kaynağı ve zaman alıcı bir uğraş olarak değerlendirirler. Eğitim uğraşlarının zaman ve para gerektirdiği doğrudur ama modern işletmecilik anlayışı eğitimin gereksizliğini kabul etmez tersine ileriye dönük bir yatırım olarak nitelendirir<sup>177</sup>. Örneğin, Fransa'da işletmelerde çalışanların aldığı ücretin %1.5'i yasal olarak eğitime harcanmak zorundadır<sup>178</sup>.

Organizasyonun çalışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni elemanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin

---

<sup>176</sup> Bob Nelson, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev. Serra Egeliler, İstanbul: Tugiad Genç İşadamları Derneği, 1986, s.74-75.

<sup>177</sup> Önal, a.g.e., s.243.

<sup>178</sup> Sabuncuoğlu ,a.g.e., s.124.

organizasyona çekilmesini ve elemanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar ancak insancıl bir yönetim çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır<sup>179</sup>.

Kariyer gelişimini planlı biçimde gerçekleştirmek için organizasyona düşen sorumluluklar şöyle özetlenebilir<sup>180</sup>:

- Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinme duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu gereksinmenin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- Çalışanların kariyer yollarının tasarımı (kariyer patikası) yapılmalıdır.
- Çalışanların mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.
- Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmelidir.

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, organizasyonun işgörenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır<sup>181</sup>.

İnsanların doğasından kaynaklanan bir ilerleme isteği vardır. Bundan dolayı bir işe başlarken ilerleme imkânının olup olmadığına dikkat ederler ve varsa oraya ulaşma ümidiyle çabalarlar. Eğer yoksa zaten orada kalmayı uzun süreli düşünmezler. Burada asıl önemli nokta, hangi kademedede olunursa olsun, başarılı olanlara yükselme imkanı verilmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Böylece örgütsel adalet sağlanmış olur, işgörenlerin tatmini ve örgüte olan bağlılıkları da yükselmiş olur. Yükselme olanağının adil olarak dağıtılabilmesi için işgörene sağlanan eğitim fırsatının, yetki ve sorumluluk

---

<sup>179</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.134.

<sup>180</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.174-175.

<sup>181</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.135.

dengeşinin de eşit olması gerekmektedir. İşçiler adil bir terfi politikası ve pratiğı isterler. Terfi kişinin gelişimi için, daha fazla sorumluluk için ve sosyal statünün artması için fırsatlar sağlar. Eğer adaletli bir terfi sistemi varsa işçilerin tatmin olma olasılıkları daha fazladır. Adil terfi politikaları işgörenlerin güvenini kazanmak için çok önemlidir. Karşılıklı güven sağlandığında da işgörenler işlerini ve şirketlerini benimserler<sup>182</sup>.

Eğitimin bir gereksinim olduğundan hareketle, işgörenlerin mesleki ve teknolojik gereksinimlerini sağlamak, bilgilerini genişletmek, yeni yöntemler ve teknikler konularında yetiştirmek ve bu yolla kişisel yeteneklerini artırmak amacıyla verilen eğitim ve bu eğitimin sonucunda yeni bilgi ve yetenekleri kazanan işgörenin yükselmesi, örgüt amaçlarına ulaşmayı sağlayacak ve işgörenin iş tatminine ulaşmasına neden olacaktır<sup>183</sup>.

### **3.4. Disiplin Sağlama ve Şikâyetleri Ele Almadaki Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

Maddi örgütsel faktörlerde olağan ve olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebildiğı halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. Örneğın, bozulan veya bakımsızlıktan dolayı iyi çalışmayan bir makine veya tezgah tamir edildikten ya da bakımı yapıp yağlandıktan sonra tekrar istenen biçimde çalışabilmektedir. Yine aynı şekilde yangın, sel baskını vs. nedeniyle zarara uğrayan makine ve binalar sigorta ettirilmek suretiyle yeniden yerine konabilir. Ancak, düzeni bozan, işyeri koşullarına uygun giyinmeyen bir kimseyi bu uygunsuz davranışlarından vazgeçirmek ve bunların yerine iyi alışkanlık ve davranışlar kazandırmak son derece güçtür. İşgörenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir<sup>184</sup>.

---

<sup>182</sup> Karaca, a.g.e., s.42.

<sup>183</sup> Özkan Elbir, "Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006), s.75.

<sup>184</sup> Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.513.

Disiplin kavramını, personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlayabiliriz<sup>185</sup>.

Disiplinin birincil amacı, çalışanı şirketin performans standartlarına uymak için motive etmektir. Bir işgören bazı iş yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduğunda yani performans düşüklükleri sergilendiğinde disiplin cezası alır. Performans düşüklüklerininse çeşitli nedenleri vardır<sup>186</sup>:

- Performans analizlerinin yapılmamış olması
- Yönetici ile işgören arasında iletişim yetersizliği
- Yetenek eksiklikleri
- Motivasyon eksiklikleri: anlamlı hedeflerin yaratılması, çalışanın katılıma davet edilmesi, başarılı çalışmaların ödüllendirilmesi, çalışanlara adil davranılması, iyi bir dinleyici olunması, işin çekici hale getirilmesi ve çalışanlara gelişme şansının yaratılması gibi motivasyon faktörlerinin yerine getirilmesi gerekir.
- Kurallara uymama
- Kişisel problemler

Bu faktörlere ayrıca iş ile işgören arasındaki uyumsuzluğu da katmak gerekir. Doğru işe doğru eleman seçilmemesi uyumsuzluk ve iş disiplini sorunları yaratır.

Disiplinin ikincil temel amacı, işgören ve ilk üstü arasındaki saygının yaratılması ve devam ettirilmesidir. Uygun biçimde yürütülmeyen disiplin işlemleri; düşük moral, küskünlükler vb. yaratabilir. Bu yüzden disiplin süreci yanlış anlaşılmalara meydan vermeyecek şekilde açık ve net olarak ortaya konmalıdır<sup>187</sup>.

---

<sup>185</sup> Eren, a.g.e., s. 514.

<sup>186</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 334-335.

<sup>187</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.335.

İşyeri disiplinin derecesini anlamak için birçok kriter vardır. Bunları kısaca şu şekilde sıralayabiliriz<sup>188</sup>:

- İşçilerin devamlı ve düzenli olarak işlerine gelip gitmeleri,
- Çalışmak için gerekli olan özel giysilerini mutlaka giyinmiş olmaları,
- İşyerindeki araç ve gereçleri itina ile kullanmaları,
- Yaptıkları işin sayı ve kalite bakımından doyurucu ve hatta takdirde edilecek durumda olması,
- Örgüt tarafından konulmuş ve politika olarak kabullenilmiş çalışma yöntemlerini izlemeleri,
- İşgörme arzularının ve morallerinin yerinde olması,
- Yöneticilerden gelecek emirleri kabule hazır bulunmaları halinde bu iş yerlerinde disiplin iyi bir şekilde kurulmuş demektir.

Disiplin kuralları iş ilişkilerinin devamı için gerekli kurallardır. İş yerinde beklenmeyen ve ani gelişmiş olaylara karşı nasıl davranılacağı, çalışma hayatının güvenliğini bozan davranışlara karşı ne tür önlemlerin alınacağı, açıklandığı yazılı kurallardır. Disiplin kuralları bu beklenmedik olaylara karşı ne yapılması gerektiğini belirttiği gibi bunların önlenmesi için de çalışır. Bu nedenle tüm çalışanlar işe girdikleri andan itibaren bilgilendirilmeli, kendilerinden beklenen veya istenmeyen davranışların ne olduğu, bunlara uyulmaması durumunda ne tür cezalarla karşılaşılacağı konusu açıklığa kavuşturulmalıdır. Bu çalışanların işletmeye duydukları güveni ve iş tatminini artırır<sup>189</sup>.

Ayrıca disiplin kuralları ve ceza uygulamaları ast- üst, eski-yeni çalışan olarak sınıflandırılmadan, herkese eşit düzeyde uygulanmalıdır. Bir hatasından dolayı uyarıda

---

<sup>188</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.522.

<sup>189</sup> Çimen, a.g.e., s.109.

bulunulmuş bir çalışan ileride aynı durumla karşılaşan başka bir çalışanın cezalandırılmadığını görürse örgüte duyduğu güven ve iş tatmini azalır<sup>190</sup>.

### **3.5. Başarı Değerlendirmeye (Performans) Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

Performans değerlendirme, işletme çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarma, başarı ve başarısızlıklarını saptama, gelişmelerini takip etme ve bu analizler sonucu herhangi bir eğitim ya da geliştirme programına ihtiyaç olup olmadığını belirleme yönündeki çalışmalardır<sup>191</sup>.

Performans değerlendirme çalışmaları iki boyutlu olarak ele alınır. Birinci boyut işletme yönetimiyle, ikinci boyut ise işletme çalışanlarıyla ilgilidir. Performans değerlendirme çalışmaları işletme yönetiminin, çalışanları daha iyi tanımasına, onları detaylı olarak analiz etmesine, karşılıklı iletişimin artırılmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve geleceğe yönelik planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin objektif esaslara dayanılarak yapılmasına katkıda bulunur. İşletme çalışanları açısından ele aldığımızda ise, performans değerlendirme süreci bireylerin kendi potansiyellerinin ve eksikliklerinin farkına varmalarına, üst yönetimin beklentilerini daha net olarak görmelerine, işletme amaçlarını açık olarak kavramalarına yardımcı olur<sup>192</sup>.

Başarı değerlendirmenin amaçları, ölçmeye ve gelişmeye ilişkin amaçlar olarak iki başlık altında incelenebilir<sup>193</sup>.

Bu amaçlar, işgörenin performansı hakkında bilgi edinmeyi sağlar. Bu bilgiler, örgütte yönetsel kararların alınmasında kullanılır. Ölçmeye ilişkin amaçlar<sup>194</sup>;

- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlar,
- Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri ve yer değiştirme kararlarını belirler,

---

<sup>190</sup> Çimen, a.g.e., s. 110.

<sup>191</sup> Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 187.

<sup>192</sup> Saruhan ve Özdemir, a.g.e., s. 187-188.

<sup>193</sup> Recep Yücel, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 111.

<sup>194</sup> Yücel, a.g.e., s. 111- 112.

- Eğitim gereksinimini belirler,
- İşgörenlerin uyarılmasını sağlar,
- Ücretlerin belirlenmesine ve ödüllendirmeye esas teşkil eder.

Ölçmeye ilişkin amaçlar, "işe göre adam" ilkesine uygun olarak işgörenin seçilmesi ve değerlendirilmesine esas oluşturabilir. Değerlendirmelerin sonucu itibarıyla, işgörenin etkinliğini ve verimini artırmak için, gelişmeye yönelik amaçlarından söz edilebilir. Bu amaçlar<sup>195</sup>;

- İşgörene motivasyon sağlar,
- İşgörenin çalışma hevesini artırabilir,
- Geri besleme ile işgörenin gelişmesini sağlar
- Örgütü geliştirerek, örgütsel etkinliği artırma yönünde rol oynar,
- Yönetici ve yönetilenler arasında dengeli bir iletişim sağlar.

Bir performans değerlendirme sisteminin etkinliği için şu dört özelliğin bulunması gerekir<sup>196</sup>:

- Sistem iş ile ilgili davranışları değerlemelidir. Yapılan işin gereği neyse değerlendirme o ölçütleri esas almalıdır. Cinsiyet, siyaset düşünce, etnik köken, akrabalık, hemşerilik gibi faktörler değerlemeyi etkilememelidir.
- Sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yönetimi; açık, net, kolay, anlaşılır ve herkes tarafından uygulanabilir özellikler taşınmalıdır.
- Her iş için ayrı ayrı başarı ölçütleri belirlenmelidir. Bu ölçütler mümkün olduğunca somut olmalı, subjektif faktörlere yer verilmemelidir.

---

<sup>195</sup> Yücel, a.g.e., s. 112.

<sup>196</sup> Zeytinoğlu, a.g.e., s. 167.

- Değerleme sonuçları personele aktarılmamalıdır. Dosyalar arasında kalan, personelden gizlenen değerlendirme sonuçlarının fazla bir anlamı yoktur. Personelin üstlerinin kendisi hakkında ne düşündüklerini öğrenmesi en doğal hakkıdır.

İşletmeler, gösterdikleri performanslara göre çalışanlarının motivasyon ve iş tatminlerini artırmak ve performans artışlarını sürekli kılabilmek için onları çeşitli şekillerde ödüllendirmektedirler.

Motivasyonda özendirici olarak iş tatminini etkileyen sosyo- ekonomik araçlardan birisi olan ödüller ekonomik ödülleri ve saygınlık ödülleri alt başlıkları adı altında incelenmektedir. İşgörenlere, üretim yaptıkları katkılara, disiplinli çalışmalarına, araç ve makineleri iyi kullanmalarına vs. ödüller verilebilmektedir. Bu ödüllerden ekonomik olanlar, işgörene maddi katkı sağlamak olarak nitelendirilebilir. Ekonomik ödüllerin adil dağıtılması ve işgörenlerin katkıları paralelinde olması işgörenleri mutlu etmekte ve iş tatminine ulaşmasını sağlamaktadır. Saygınlık ödülleri ise, küçük bir teşekkürden terfi ettirmeye kadar çeşitli aşamalar için uygulanabilmektedir. İşletme başarısını sağlaması açısından saygınlık ödülleri, çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayabilmekte ve verimliliğini yükseltebilmektedir. Ekonomik ödüller ve saygınlık ödülleri, uygulandığı işletmelere, motive edici, verim artırıcı ve işgörenin iş tatminine olumlu yönde etki etmektedirler<sup>197</sup>.

### **3.6. Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları Yaratma Sorumluluğu ve İş Tatminine Etkisi**

İşgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır. İş güvenliği kavram olarak, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünüdür. İşçi sağlığı, sağlıklı bir yaşam çevresi için gereken sağlık

---

<sup>197</sup> Elbir, a.g.e., s.73.

kurallarını içerirken; iş güvenliği, daha çok işgörenin yaşamına ve vücut bütünlüğüne yönelik tehlikelerin ortadan kaldırılması için gerekli teknik kuralları ele alır<sup>198</sup>.

Dünya sağlık Örgütü (WHO) ve ILO ilkelerine göre işçi sağlığı ve iş güvenliği, “tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi; yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi; ve sonuç olarak işgörenlerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması” olarak açıklanabilir<sup>199</sup>.

İşçi sağlığı ve güvenliği hem çalışanlar, hem de işverenler açısından önem arz etmektedir. Kuşkusuz çalışanların görüşü açısından sağlık ve güvenliğin önemi açıktır. Çünkü onların iş ortamında yaşamları ve gelecekleri risk altındadır. Çalışanın endüstrileşmenin yol açtığı tehlikelerden, özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerden ve zararlardan korunması gereği ortaya çıkmıştır. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıkları işçiyi gelirinden yoksun bırakma tehlikesi yanında onun gelirinde bir azalmaya, işsiz kalmasına neden olabilir. Dahası iş kazası ve meslek hastalığı sonucu işgörenin sakat kalması veya ölümü durumunda da ailesi maddi ve manevi kayıplara uğrayacaktır<sup>200</sup>.

İşverenler açısından ise, yasal zorunluluklardan ayrı olarak sağlık ve güvenlik koşullarını gözetleme için birçok neden bulunmaktadır. Bu koşulları iyileştirmeye yönelik işverenlerin güdülenmesinde özverinin rol oynamadığını söylemek haksızlık olacaktır. Fakat diğer önemli etkileyici etmenler söz konusudur. Örneğin, iş kazalarına bağlı olarak kaybolan iş günü sayısı, ABD’de iş kazası ve meslek hastalıkları, nitelikli işçilerin kaybına, üretim ve malzeme kaybına, büyük maddi hasarlara, çalışanların morallerinin bozulmasına, verimliliğinin düşmesine, işletmenin kamuoyunda olumsuz bir imaja sahip olmasına neden olmaktadır. 1981 yılında 10,5 milyon \$ olmuştur. Bu rakam, sadece küçük bir oranda azaltılmış olsaydı, işveren önemli miktarda bir para

---

<sup>198</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.310-311.

<sup>199</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım,1997, s.413.

<sup>200</sup> Bingöl, a.g.e., s.414.

tasarruf ederdi. Öte yandan işgörenlerin yaptıkları işlerin niteliği de söz konusu koşullardan çokça etkilenir. Aynı zamanda, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları işveren tarafından çok iyi bir biçimde gözetilmiş işçilerin daha verimli ve daha bağlı işgörenler olacağı konusunda genel bir düşünce bulunmaktadır. Böyle bir durum, daha az sayıdaki işçi- işveren ilişkileri sorununa neden olabilir<sup>201</sup>.

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar çalışanların fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakından etkilidirler. Kötü aydınlatma, aşırı gürültü, titreşim, renk tasarımı, iklim ve çevresel kirlilik stres faktörleri içerisinde yer alır. Aşağıda fiziksel çalışma koşullarından bazılarının çalışanları ve iş verimini nasıl etkilediği özetlenmiştir<sup>202</sup>.

Aydınlanma çalışma çevresiyle ilgili sorunların en önemlisini oluşturur. Işıklandırma kalitesinin, işçinin maneviyatını, etkinliğini ve sağlığını etkilediği ve kazaların nedenleri ve önlenmesinde önemli rol oynayan bir faktör olduğu uzun zamandan beri bilinir. İyi bir aydınlanmanın esaslarını ışıklandırmadaki dağıtım, kuvvet- yoğunluk ve renk oluşturur<sup>203</sup>.

Işıklandırmadaki dağıtım, çalışma yerinde hiçbir parıltı ya da gölgeye yer vermeyecek biçimde iyi düzenlenmiş olmalıdır. Işığın kuvveti- yoğunluğu ise çalışan işçinin gereksinmesine göre ayarlanmış olmalıdır. Aydınlatmada renk bakımından genellikle gün ışığı rengi ya da buna benzeyen, yaklaşan renkler tercih edilmektedir. Eğer işçiler her gün yetersiz ya da parıltı ve gölge yapan bir ışık altında çalıştırılırsa, bu kötü koşullar işçilerde göz yorgunluğu ile birlikte baş ağrılarına ve sinirliliğe neden olur. Yeterli bir aydınlatma aynı zamanda güvenlik bakımında da oldukça önemlidir. İyi bir ışıklandırma sistemine sahip olan fabrikalarda kazalar azalır. Özellikle aydınlatmanın işçinin sağlık ve korunması üzerindeki olumlu etkisi o işçinin maneviyatını da etkiler<sup>204</sup>.

Çalışma alanındaki atmosferik özellikler, burada çalışan işçilerin davranışlarını büyük ölçüde etkiler. Örneğin; çalışma yerindeki bazı gazlar, buharlar baş dönmesine

---

<sup>201</sup> Bingöl, a.g.e., s.414.

<sup>202</sup> Elif Çaloğlu Büyükselçuk, Ömer Üner ve Coşkun Özkan, “Kobilerde Çalışma Koşulları- Çalışan Memnuniyeti İlişkisi”, **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, s.105.

<sup>203</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s.

241.

<sup>204</sup> Yalçın, a.g.e., s.241-242.

neden olur. Diğer bazıları ise uyku getirir. Bu nedenle, bu gibi zararlı gaz, buhar, toz, duman vb.nin bulunduğu yerlerde çalışan işçilerin sağlık durumlarının korunması için mühendisler tarafından sıkı önlemler alınması gerekir. İşyerindeki çok yüksek ya da düşük olan (soğuk ve sıcak) ısı dereceleri etkinliği kaybına neden olur ve kaza ihtimalini artırır. Bu gibi anormal ısı derecelerinde çalışan işçiler bu ağır koşulların doğurduğu dalgınlık nedeniyle makinelere gereken dikkati gösteremezler ve sık sık kazalara neden olurlar. Bu gibi zor koşullar içinde çalışmak zorunluluğunda olan işçiye, bu durumun, yöneticilerin ilgisizliğinden değil, iş koşullarının gereğinden doğduğu açıklanırsa, bu durumda işçi vaziyeti anlayacağı için kolaylık ve fedakarlıkla bu güç koşullara uyum göstererek çalışmayı kabul eder<sup>205</sup>.

Gürültü birçok işletmede başlıca bir sağlık sorununu oluşturur. Gürültünün insan kulağı üzerine yaptığı tahribat kesin olarak bilinemese de, son zamanlarda duyma duyusunun kaybı nedeniyle tazminat isteklerinin arttığı görülür. Gürültünün kulakta yaptığı etki kişilere göre değişir. Bununla beraber, örneğin, patlamadan doğan gürültü devamlı gürültülerden daha çok zararlıdır. İşletmede böyle bir sorunla karşılaşıldığı zaman gürültüyü süzecek, azaltacak teknik olanaklar aranmalı ve işçilere duyma testleri uygulanmalıdır<sup>206</sup>.

Aydınlatma, atmosferik koşullar ve gürültüden başka müdürlük binaları ile fabrika ve büroların görünüş ve düzenlemesine de önem verilmelidir. Duvarlar çekici renklerle boyanmalı ve yerler gayet temiz tutulmalıdır. Ekipmanı oluşturan makina ve masalar düzenli biçimde yerleştirilmelidir. Çalışma yerindeki alet ve malzeme yerli yerinde ve iyi yerleştirilmiş olmalıdır. İşyerinde bu konulara özen gösterilmesi yalnız güvenlik bakımından değil, aynı zamanda işçinin maneviyatını etkileme bakımından da önemlidir<sup>207</sup>.

OSHA (Occupational Health Safety Administration) son yıllarda programlarında personelin sağlık ve güvenlik konusuna ilgisini artırmayı, yeni bir güvenlik kültürü anlayışını cesaretlendirmeyi, önleyici yaklaşımları vurgulamaktadır.

---

<sup>205</sup> Yalçın, a.g.e., s.242.

<sup>206</sup> Yalçın, a.g.e., s.242.

<sup>207</sup> Yalçın, a.g.e., s.242-243.

Davranış odaklı güvenlik, bu yaklaşımları içine almaktadır. Davranış odaklı güvenlik yaklaşımında sağlanması gerekenler şunlardır<sup>208</sup>;

- İyi uygulamalar tanımlanmalıdır. Her birim ve her operasyon için özelleştirilmiş kontrol listeleri hazırlanmalı, güvenli davranışlar ve şartlar açıkça tanımlanmalıdır.
- Çalışanlara referans oluşturacak davranışsal standartlar liderler tarafından çalışma ortamında uygulanmalı ve örnek olmalıdır.
- Sağlık ve güvenliğe çalışanlar dahil edilmeli ve sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Çalışanlar yeterince sahiplenirse pozitif değişiklikler oluşacaktır.
- Olumsuz olayların raporlanması ve önleyici çözümler, güçlü bir şekilde cesaretlendirilmelidir. Olayların raporlanmasını engelleyen korku ve sıkılganlık çalışanlar nezdinde bertaraf edilmelidir.
- Başarılarla odaklanılmalıdır. Davranışsal yaklaşımda iyi uygulamalara ait bilgi toplanması, yanlış uygulamalarınsa düzeltilmesi desteklenmelidir. Günlük gözlemlerde tespit edilen güvenli davranışların artışı kutlanmalı, çözümler tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.
- Gözlemler günlük olarak yapılmalıdır. Güvenli davranışlar ve koşullar etkinlik ve kalite açısından günlük olarak ölçülmelidir. Çalışma alanlarının gözlem ihtiyacına uygun hazırlanmış kontrol listeleri yardımıyla günlük gözlemler kayıt edilmelidir.
- Doğru yapılan işler onaylanmalıdır. Önleyici yaklaşımlar kullanan şirketler geleneksel yaklaşımda olduğu gibi güvensiz davranışlara, kaza ve yaralanmalara değil, iyi ve doğru yapılan uygulamalara, ramak kaldı olaylarının raporlanması gibi önleyici olana odaklanmalı ve bunları tüm çalışanlarla paylaşmak ve doğru yapılan işleri ödüllendirmek için fırsat yaratmalıdırlar.

---

<sup>208</sup> Çalışanların Sağlık ve Güvenliğini Geliştirmek Kurumsal Sosyal Sorumluluk mudur?, 23 Nisan 2008, <http://www.kssrehberi.com/?p=68> (15 Temmuz 2008).

- Devamlılığın sağlanması için yapılandırılmış geri bildirim sağlanmalıdır. Gözlemler, güvenli davranış ve durumlarla ilgili anında ve sözel olarak yapılmalıdır.
- Tüm çalışanların konuya bağlılığı, ilgisi sağlanmalıdır.

Çalışma koşulları, hem işi iyi yapabilmek, hem de kişisel rahatlık için önemlidir. Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş tatminini artırır. Ayrıca iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamdan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Çalışma şartlarının düzgün olması, yani işyerinin temizlik, ışıklandırma, ısı, nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sağlık olması; çalışma saatleri, çalışma araçlarının yeterliliği gibi faktörler çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler. Eğer ortam kirli, gürültülü, tehlikeli ise iş tatmini olumsuz olarak etkilenecektir<sup>209</sup>.

### 3.7. Mobbing ve İş Tatminine Etkisi

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram çalışanların üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir<sup>210</sup>.

İş yaşamında mobbing kavramının ilk kez 80'li yılların başında İsveçli çalışma psikoloğu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leyman'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli, düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda bu kavramı kullandığı görülmektedir<sup>211</sup>. Leymann mobbingin “bir veya birkaç kişi tarafından bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayrımına kadar çok çeşitli olabilen) sistematik

---

<sup>209</sup> Hilal Özden Özdemir, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2007), s. 92-93.

<sup>210</sup> Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2006, s. 8.

<sup>211</sup> Tınaz, a.g.e., s.11.

bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör olarak tanımlamaktadır<sup>212</sup>.

Mobbing üzerine yaptığı ayrıntılı araştırmalar ve yazdığı kitaplarla tanınan Tim Field, mobbing kavramını “ hedef kişilerin özgüvenlerine ve özsaygılarına yönelik sürekli ve acımasız bir saldırı olarak” tanımlamaktadır. Bu anlamıyla mobbing “mağdurun benliğini öldürme” ye yönelik bir çaba olarak ele alınabilir. Bu davranışın altında yatan esas neden diğer birey karşısında üstünlük kurmak, onu buyruğu altına almak ve adeta yok etmek arzusudur<sup>213</sup>.

İngiliz gazeteci Andreas Adams, 1988’de BBC için hazırladığı programlarda bu olguya kamuoyunun dikkatini çeken ilk isimlerdendir. Daha sonra 1992’de yayınlanan Bullying at Work: How to Confront and Overcome (İş Yaşamında Zorbalık: Karşılaşma ve Başa çıkma Yolları) kitabında Adams, “bullying” kavramını, “sürekli kusur bulma” ve “bireyleri küçük düşürme” anlamında kullanmaktadır. Bu eylem biçimlerini ise, genellikle böyle bir ortama sessiz kalan bir yönetim anlayışının varlığı ile ilişkilendirmektedir<sup>214</sup>.

Dil bilimci ve iletişim uzmanı Şaban Çobanoğlu ise, tek bir kelime ile başka bir dile çevrilmesinde zorluk çekilen kavramı kısaca “işyerinde duygusal saldırı ve yıldırma” diye tanımlıyor<sup>215</sup>.

Mobbing davranışlarından bazıları<sup>216</sup>;

- Yaptığınız iş sürekli eleştirilir,
- Üstünüz, meslektaşlarınız, birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar,
- Özel yaşantınız sürekli eleştirilir,

---

<sup>212</sup> Tınaz, a.g.e., s.12.

<sup>213</sup> Tınaz, a.g.e., s.14.

<sup>214</sup> Tınaz, a.g.e., s.14-15.

<sup>215</sup> İllallah Dedirten Taciz: Mobbing, 11 Haziran 2007, [http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=160&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=96) (30 Mayıs 2008).

<sup>216</sup> Şule Soyer, “ Mobbing- İşyerinde Duygusal Saldırı”, [www.alomaliyet.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliyet.com/sule_soyer_mobbing.htm) (30 Mayıs 2008).

- Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar ve başkalarına ulaşmanız engellenir,
- Dini ve siyasi görüşünüzle alay edilir
- Asılsız söylentiler ve hakkınızda kötü konuşmalar yapılır,
- Sizi gülünç düşürmek için her türlü hareketleriniz taklit edilir
- Cinsel imalarda veya doğrudan cinsel tacizde bulunulur,
- Size verilen işler geri alınır kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız
- Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız
- İşiniz sürekli değiştirilir, itibarınızı düşürecek şekilde niteliklerinizin dışındaki işler verilir,
- Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.

Mobbing kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen örgütsel psikolojik şiddet sonucunda mağdur önce kendisine ve daha sonra çevresine karşı yabancılaşılmaya başlar. Süreç işe karşı kayıtsızlık, bıkkınlık, yılgınlık, performans düşüklüğü ile başlar ve istifa ile sonuçlanır. Örgüt içinde iş doyumunu ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanırken işgücü devir oranında gözle görülür artış yaşanır. Mobbing olgusunda zarar gören kişilerde uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, algınlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önceleri sevdiği şeylerden doyum almama gibi birtakım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir. Hatta şiddet ve tacizin çok yoğun yaşandığı durumlarda mobbing mağdurunda intihar düşünceleri bile ortaya çıkabilir<sup>217</sup>.

---

<sup>217</sup> Tınaz, a.g.e., s. 8.

Mobbingin mağdur üzerinde yaptığı zararları, öncelikle ekonomik ve sosyal olmak üzere iki grupta ele almak gerekir. Konuya ekonomik açıdan yaklaşıldığında, gitgide yitirilmekte olan önce ruhsal ardından fiziksel sağlığın geri getirilmesi amacıyla doktorlara, ilaçlara belki de tedavi amacıyla hastanelere ödenen paralar düşünülmelidir. Bireyin işten ayrılmak zorunda kalması veya işten çıkarılması sonucunda ise düzenli bir kazancın yok olması söz konusudur<sup>218</sup>.

Olgunun getirdiği sosyal sonuçlar incelendiğinde ise, bireyin sosyal imajı zedelenmiştir. Kurbanın depressif bir tarzda konuşması ve davranmasından sıkılan iş arkadaşları veya özel arkadaşları yavaş yavaş onu terk etmektedirler<sup>219</sup>.

Genel olarak taciz; bir kimsenin istemediği davranışlara maruz kalması, canının sıkılması, rahatının kaçması veya tedirgin olmasıdır. Cinsel taciz ise, işyerinde karşı cins tarafından yapılan her türlü istenmeyen, rahatsız edici ve devamlılık arz eden cinsel tutum ve davranışları ifade eder. Cinsel tacizin pek çok farklı tanımı yapılmıştır. Başka bir tanıma göre cinsel taciz işyerinde gereksiz ve istenmedik fiziksel temas, dokunma, sözlü cinsel yaklaşımlar, aşağılayıcı konuşmalar, cinsel ayırım güden sözler, müstehcen resimler ve cinsel ilişki talebinde bulunmaktır<sup>220</sup>.

Kadınların erkekler tarafından taciz edilmesi insan türünün ortaya çıkışı kadar eskidir. Ancak iş yaşamında konunun gündeme gelmesi 1970'lerde, öneminin anlaşılması ve bu konuda yasal düzenlemelere gidilmesi ise 1990'larda gerçekleştirilmiştir. 1976 yılında ilk defa Amerikan mahkemesi bir cinsel taciz şikayetini cezayla sonuçlandırmıştır<sup>221</sup>.

Cinsel taciz sadece mağduru değil, aynı zamanda kurumun etkinliğini, tacizciyi ve diğer çalışanları da etkilemektedir. Ancak tacizin, taciz mağduru kadınlar üzerindeki etkileri çok yönlü ve önemlidir. Cinsel taciz mağdurunun işiyle, özel ve sosyal hayatıyla ilgili önemli sorunlar yaşamasına neden olur. ABD Liyakat Sistemini Koruma Kurulu (1981)'nin araştırmasında, kadınların %21-82'sinin taciz sonrasında psikolojik fiziksel

---

<sup>218</sup> Tınaz, a.g.e., s.153-154.

<sup>219</sup> Tınaz, a.g.e., s. 154.

<sup>220</sup> Meral Tahtasakal ve Dilaver Tengilimoğlu, “ Büro Etik Kuralları Ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 15, s.3.

<sup>221</sup> Mahmut Arslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001, s.109-110.

verimlerinin düştüğü gözlenmiştir. Tacize hedef olan kadınlarda aşağılanmışlık, utanç ve suçluluk, güvensizlik, öfke ve endişe duyguları ortaya çıkar<sup>222</sup>.

Cinsel tacizin kadının işine ve kariyerine etkileri oldukça önemlidir. Cinsel taciz, hedefin stres düzeyini artırmaktadır. Renick (1980) tacize uğrayanların daha fazla kazaya eğimli olduklarını ve daha fazla hastalık izni aldıklarını ifade etmektedir. Taciz, işyerlerinde ilişkilerin bozulmasına yol açabilir. Tacize uğrayan kimse, terfi ve ilerlemelerde önemli rol oynayan sosyal iletişim ağlarından uzaklaşır. Taciz olayı, tacizcinin diğer erkek çalışanlarla anlaşması ve hedefi tecrit etmesine de dönüşebilir. Taciz kadının işine yabancılaşmasına ve başarıma azmini kaybetmesine yol açabilir. Çoğunlukla cinsel taciz kadının tecrübe kazandığı işini değiştirmesi ya da aynı iş yerinde başka bir bölüme geçmesiyle sonuçlanmaktadır. Böyle bir sonucun kadının kariyerini ve ilerleme şansını olumsuz etkilediği açıktır. Araştırmalardan ortaya çıkan sonuç kadınların onda birinin cinsel taciz nedeniyle işten ayrıldığı yönündedir. Türkiye'de Ankara ve Denizli'de konfeksiyon işçilerini kapsayan araştırma, mağdurların %6,8'inin taciz dolayısıyla işlerini değiştirdiklerini ortaya koymuştur<sup>223</sup>.

Cinsel taciz, işyerinde çalışanlar için düşmanca bir ortam yaratarak iş düzenini bozmakta ve üretkenliği azaltmaktadır. Cinsel tacizin ortaya çıkardığı moral bozukluğu ve düşük verimlilik, iş kazaları, hastalık izinleri, iş değiştirme ve işten ayrılmalar işletmeler için katlanılması gereken ilave maliyetlerdir<sup>224</sup>.

Amir memur ilişkilerinde en sık rastlanan taciz şekli ise cinsel şantajdır. Amir ve güçlü durumdaki erkek, emrindeki kadın çalışandan makamının verdiği ödül-ceza gücünü kullanarak bazı cinsel taleplerde bulunur. Bu doğrudan doğruya bir cinsel ilişki olabileceği gibi, bir dans veya yemek teklifi de olabilir. Bu tür bir teklife maruz kalan kadın ya mesleğinde kötü pozisyona düşmek hatta işsiz kalmak ya da teklifi kabul etmek zorunda kalır<sup>225</sup>.

---

<sup>222</sup> Mine Gerni, “ İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı 3, 2001, s.23-24.

<sup>223</sup> Gerni, a.g.e., s.24.

<sup>224</sup> Gerni, a.g.e., s.25.

<sup>225</sup> Arslan, a.g.e., s.110.

Durum böyle olunca işyerinin, çalışma ortamının güvencesi, güvenliği, huzuru ve verimliliğinden sorumlu olan yöneticilere de özellikle işyerindeki cinsel taciz olgusu konusunda önemli roller düşmektedir. Yöneticilerin hem bizzat kendilerinin cinsel tacizden kaçınmaları gerekmekte, hem de cinsel tacizi ortadan kaldıracı önlemler almaları etik sorumlulukları olmaktadır. Bunlar<sup>226</sup>:

- Yöneticilerin ahlaki değerlere uygun bir şekilde karar vermeleri gerekir. Ahlâki değerlerin hem işletmenin başarısı, hem de kişisel başarı için önemli olduğu kabul edilmelidir.
- Yöneticiler davranışları ve düşünceleriyle diğerleri için bir örnek olduklarının bilincinde olmalıdırlar. Sözlerle ifade edilmeyen değerlerin de ahlaki bir çalışma ortamı yaratmak için son derece önemli olduğunu göz ardı etmemelidirler.
- Yöneticiler ahlâka uygun davranışları yerleştirme sorumluluğunu üzerine almalı ve bunun bilincinde olmalıdırlar. Çünkü ahlâka uygun standartları yerleştirme sorumluluğu yukarıdan başlar.
- Çalışanlar, işletme ve yönetimin beklentilerinin neler olduğunu açıkça bilmelidir. Ayrıca yöneticiler ahlâki sorunların çözümünde tutarlı olmalı ve ahlâki değerler konusundaki duyarlılığı davranış ve düşünceleriyle şüpheyi yer bırakmayacak şekilde göstermelidir.
- Yöneticiler, ahlâki bir çalışma ortamı yaratmak için çalışanların eğitiminde işin ahlâki boyutunu dikkate almalı ve açık iletişimi desteklemelidirler. Çalışanlara standartlar, değerler ve ahlâki sorunlarla ilgili konuları yönetime getirmekten çekinmemeleri için, herhangi bir olumsuz karşılık görmeyecekleri konusunda güvence vermelidir.

---

<sup>226</sup> Başar Baypınar, “İşyerinde Cinsel Taciz”, **İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, Cilt 5, Sayı 2, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=137&cilt=5&sayi=2&yil=2003> (12 Ağustos 2008).

### 3.8. Sendika Kurma ve Grev Hakkına Yönelik Sorumluluklar ve İş Tatminine Etkisi

Sendikayı çok genel bir tanımlama ile işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki örgütler olarak tanımlamak mümkündür. Ülkemizde 1983 yılında yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Yasası'nın 2. maddesi ise sendikayı şöyle tanımlamaktadır: “ Sendika işçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir”<sup>227</sup>.

Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarından ise, daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaya, çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmalarını gerektirir<sup>228</sup>.

Bir sendikanın ana işlevi, işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Diğer önemli bir işlevi ise, üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır. Bir sendika, üyelerine üstleriyle ilişkilerinde birey olarak sahip olamadıkları büyük bir güvenlik, güç ve önem duygusunu sağlayarak, yönetimin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Sendika, böyle bir güç aracılığıyla, işçilerin motivasyonlarını ve yönetsel çabalara tepkilerini etkileyebilir. Belirtildiği gibi sendika, işçilerde sağladığı güven nedeniyle onları yalnızlık duygusundan kurtarır. Aynı zamanda, çalışanlara üstlerince keyfi ve haksız işlem yapılması durumunda sendikanın devreye gireceği inancıyla geleceğe ilişkin endişeleri azalır. Bunun yanında, örgüt yönetimleri de, haksız ve keyfi işlemlerden kaçınarak, adil bir yönetim sergilemeye çalışır ve personel uygulamaların da sözleşme hükümlerini daha fazla dikkatli bir biçimde göz önünde bulundurur<sup>229</sup>.

---

<sup>227</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.290.

<sup>228</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.165.

<sup>229</sup> Bingöl, a.g.e., s.294-295.

İşgörenlerin sendikayı çekici bulmasının çeşitli nedenleri vardır<sup>230</sup>:

- İşlerini güvence altına almak.
- Kendilerine adil davranılmasını sağlamak.
- Çalışma koşullarını geliştirmek
- Daha fazla güç elde etmek.
- Sosyal ihtiyaçlarını karşılamak.

Aynı zamanda sendika üyeliği, işçilere özgüveni oluşturma, açığa vurulmamış hayal kırıklıklarını ortadan kaldırma ve gizli önderlik yeteneklerini yaşama geçirmenin yollarını sağlar. Öte yandan sendika işçilere yeni ilgi kaynaklarını, boş zamanlarını değerlendirme yolunu sağlarken, onların statü, tanınma ve bir gruba üye olma arzularının tatmini olanağını yaratır. Sendika üyeliği sayesinde işçiler, daha iyi tanınmış olma ve benzer arzulara, ilgilere, sorunlara ve sıkıntılara sahip diğer kişilerle dostluk kurma fırsatına sahip olabilirler. Bir sendika üyesi olarak işçi, sendikanın işverenin olası misilleme niteliğindeki eylemlerine karşı kendisini koruyacağını bilmesinden dolayı, işi hakkında duygularını özgürce ifade etmede veya uygun görmediği eylemleri konusunda üstüne itiraz etmede daha az kararsızlık gösterirler<sup>231</sup>.

Bir işçinin sendikaya üye olmasını motive eden yararlar arasında ekonomik olanları da ifade etmek gerekir. Özellikle genel ekonomik koşulların olumsuz olduğu durumlarda, çalışanları sendikalara üye olmaya zorlayan en önemli dürtü, ekonomik etkenlerdir. Sendika, işverenle yaptığı toplu pazarlık sayesinde üyelerine bireysel olarak talepte bulunduklarında elde ettiklerinden daha yüksek ücretler, daha iyi sosyal ödemeler, daha kapsamlı iş güvencesi ve daha az haftalık çalışma süreleri sağlar. Örneğin: enflasyon oranının çok yüksek olduğu bir ortamda işgörenin bireysel olarak mevcut durumunu bile koruması mümkün değildir. Ancak ekonomik ve sosyal bir güç

---

<sup>230</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.168-169.

<sup>231</sup> Bingöl, a.g.e., s.296.

olarak kabul edilen sendika, işgörenlerin refahını artırmak veya mevcut durumu korumak için mücadele edebilir<sup>232</sup>.

Sendika hakkının bir devamı olan grev hakkı, toplu pazarlığın en zor süreci olarak kabul edilmektedir. Grev hakkı, sendikaya bağlı değildir, bir bütün olarak tamamıyla işçilere bağlıdır. Yöneticilerin grev hakkına saygılı olup, bu hakkı kısıtlama yoluna gitmemesi ise etik sorumluluğun bir gereğidir<sup>233</sup>.

2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nun 25. maddesine göre grev, "işçilerin topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak ve işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla aralarında anlaşarak veyahut bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işe bırakmalarıdır. Grevde güdülen amaç işverenle çalışma ilişkilerini kesmek değil ona karşı ekonomik bir yaptırım uygulayarak tutarlı ve adil bir anlaşma yapmaya işvereni zorlamaktır<sup>234</sup>.

Çalışanlar uygun çalışma koşulları elde etmek, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, ücret konusundaki düzenlemelerin yapılması gibi taleplerde bulunabilmektedirler. Bu taleplerini sendika çatısı altında işletmeye iletmek ve görüşmek en yasal haklarıdır. İşletmeler çalışanların sendika üyeliklerini engellemeden, taleplerin dinlenmesi ve sorunların çözülmesi yoluna gittiklerinde çalışanların işletmeye güvenleri ve iş tatminleri artar. Taleplerinin işletme yönetimi için önemli olduklarını, karşılıklı çıkarların gözetildiğini ve haklarının çiğnenmediğini bilen çalışanların iş tatminleri artarak daha verimli ve güvenli çalışırlar. Bu sayede işletmede daha uyumlu ve sürtüşmelerden uzak bir çalışma ortamı sağlanmış olur<sup>235</sup>.

### **3.9. Özel Hayata Saygılı Olma Konusunda Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

Tarihsel gelişimi içinde insanlığın varoluşu ile başlayan bir olgu olarak özel hayat kavramı, herkesin daha çok aile bireyleri ile oluşturduğu özel alan ve bu alanda

---

<sup>232</sup> Bingöl, a.g.e., s.296.

<sup>233</sup> Şimşek, a.g.e., s. 74.

<sup>234</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.305.

<sup>235</sup> Çimen, a.g.e., s.108.

yaşanılan hayat olarak tanımlanabilir. Özel hayatın odak noktasını teşkil eden konular; kişinin aile hayatı ile kendi iç alemi 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>236</sup>.

Yöneticilerin çalışanlara karşı diğer bir etik sorumluluğu, onların özel hayatlarının veya kendilerine ait bilgilerin gizliliğini kabul etmesidir. Bunu ise birkaç farklı boyutta incelemek mümkündür. Öncelikle, çalışanlar bir işe başvurduğunda bir takım testlerden geçmekte, hatta kendileri ile ilgili çok özel bilgiler yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bunlar bu kişinin özel hayatıyla ilgili bilgilerdir. Bu nedenle etik açıdan bu durum tartışılmaktadır. İş başvurularında yapılan içki testleri, kan grubu, hastalık, AIDS testleri bunlara örnek olarak verilebilir. Özellikle son yıllarda teknolojinin gelişmesiyle kişilerin özel hayatı saldırıya daha açık bir hale gelmektedir. Elektronik casusluk aygıtları, yalan makinaları, kişiliği ölçen psikolojik testler bunlara örnektir. Aslında yöneticilerin çalışanları hakkında bilgi sahibi olmak istemeleri doğaldır. İş performanslarını ölçmek için bir takım yöntemlerin uygulanması da işverenlerin doğal hakkıdır. Fakat bunun sınırlarının iyi belirlenmiş olması ve kişilik haklarına tecavüz edilmemesi gerekir. Performans değerlendirme sürecindeki suistimal iş etiğinin suistimalidir. Performans değerlendirme yöntemlerinde dürüst ve güvenilir olunması çalışanlara karşı etik sorumlulukların bir gereğidir. Yani hem istihdam öncesi hem de istihdam sürecinde yapılan testlerin kişilerin özel hayatlarını ihlal edici olmaması gerekmektedir<sup>237</sup>.

Çalışanların sahip olduğu diğer bir hak, mektup, telefon, elektronik postalarının (e-mail) da yöneticiler tarafından izlenmemesidir. Özellikle son yıllarda iletişim teknolojileri ve internet sayesinde bireyler elektronik posta aracılığıyla haberleşmektedir. E-mail, iletişim ve bilgi kanallarını arttırmıştır. Yöneticiler şöyle bir bakış açısı geliştirebilirler; “Çalışanların e-maillerine dokunulmaması gibi talepleri

---

<sup>236</sup> Vahdettin Aydın, “1982 Anayasası Çerçevesinde Özel Hayatın Gizliliğinin Korunması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 3, 1998, s. 12.

<sup>237</sup> Birgül Şimşek, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 1, sayı 3, 1999, s. 74-75.

olamaz. Çünkü kullandığı bilgisayar şirketin malıdır.” Halbuki bu görüş etik değerler açısından pek kabul edilemez. E-maillerin izlenmesi özel hayata müdahaledir<sup>238</sup>.

Bir personelin işletmede birçok kişisel bilgi ve belgesi olabilmektedir. Bunlar, insan kaynakları bölümünde bulunan özlük dosyalarından mektup, e-posta gibi iletişim araçlarına kadar geniş bir alanı kapsar. Çalışanlar, yöneticilerin veya diğer çalışanların bu belgelere izinleri olmadan ulaştıklarını, özel hayatlarıyla ilgili bilgilerin güvenli şekilde korunmadığını, bu konuda denetimsizliğin veya kötü niyetin olduğunu hissederlerse örgüte güvenleri ve iş tatminleri azalır<sup>239</sup>.

### **3.10. İş Güvencesine Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

“İş güvencesi” kavramı, çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmakta olup temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanları, haklı bir neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlandıran veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet akdinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir<sup>240</sup>.

Diğer yandan işçinin iş ilişkisinin devamlılığı, yani iş güvencesi ya da istihdam güvencesinin sağlanması, sadece bir işçi hakkı değil aynı zamanda temel bir insan hakkı olarak kabul edilmelidir. Nitekim, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinin 23. maddesinde, Türkiye’nin 1987’de imzaladığı Avrupa Sosyal Şartı’nın -Çalışma Hakkı Başlığının- 1. maddesinde ve 1982 Anayasasının 49. maddesinde İş Güvencesinin sadece bir işçi hakkı olmadığı aynı zamanda bir insan hakkı olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla iş güvencesinin yasalarla sağlanması, hukukun evrensel ve temel ilkesinin zorunluluğudur<sup>241</sup>.

---

<sup>238</sup> Şimşek, a.g.e., s. 75.

<sup>239</sup> Çimen, a.g.e., s.109.

<sup>240</sup> İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 23, 2004, s. 36.

<sup>241</sup> Rabiha Yüksel ve Selver Yıldız, “İş Güvencesi Yasa Tasarısı: Emeğin Çalışma Hakkının Korunması Mı? Sermayenin Rekabet Avantajını Kaybetmesi Mi?”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1 (2002), s. 64.

Çalışma yaşamında işçi işveren arasındaki olumlu ilişkilerin devamlılığı, çalışma veriminin artırılması ve çalışanların yasa ve sözleşmelerle kendilerine sağlanan haklarını savunması için çalışma mevzuatında iş güvencesinin düzenlenmiş olması bir zorunluluk oluşturmaktadır. Aksi halde, işçi – işveren arasında sürekli bir güvensizlik, geçerli bir neden olmaksızın işten çıkarılabilme ihtimali ile işçinin verimsizliği ve dolayısıyla toplam verimin düşmesi yanında, işçinin yine işten çıkarılma korkusu ile kendisine sağlanmış olan yasal haklarını savunamaması ve işverenin keyfi uygulamalarına karşı çıkamamasına sebep olabilecektir<sup>242</sup>.

İş güvencesi ile ilgili yapılan tartışmalar bugüne kadar genellikle hukuki düzenlemeler ve liberal ekonomik politikalar çerçevesinde ortaya çıkan yeni yönetim ve organizasyon yapısıyla sınırlı kalmıştır. İş güvencesi, daha geniş bir yaklaşımla çalışma hakkının korunması, serbest piyasa ekonomisi ve sözleşme özgürlüğünü savunan görüşlerce tepkiyle karşılanmıştır. Bu görüşe göre, sözleşme özgürlüğüne müdahale edilmesi işgücünün işe alınma ve işten çıkarılma kararlarına müdahale anlamına gelecek ve ekonominin işleyişini olumsuz yönde etkileyecektir. Oysa sözleşmenin tarafları arasındaki ekonomik ve sosyal eşitsizlik, iş ilişkisinin sürdürülmesi veya sona erdirilmesinde müdahaleyi gerekli kılmıştır. Bu nedenle keyfi olarak işten çıkarmalara karşı yapılan düzenlemeler esasen, çalışanların geleceğinden emin, huzurlu ve verimli çalışmasına olanak tanıyan bir iş ortamı sağlanmasını amaçlamaktadır<sup>243</sup>.

Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence kişilerin geleceği açısından büyük öneme sahiptir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve yüksek performans sergilemesi mümkün değildir. Bingöl'e göre çalışanların özellikle işsizliğin arttığı dönemlerde veya emekli olma koşullarını yerine getirmeden işten çıkarılma endişesi taşımaları, onlarda tatminsizlik duygusunun gelişmesine yol açar<sup>244</sup>.

İş güvencesi, çalışanlar için öncelikli bir konudur ve işletmenin başarısını doğrudan etkileyen önemli sosyo-ekonomik araçtır. İş ilişkilerinin güvence altında olması, işletmenin geleceği ile ilgili olarak ele alındığında, büyük ölçüde genel

---

<sup>242</sup> Yüksel ve Yıldız, a.g.e., s. 64.

<sup>243</sup> Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e.,s.37.

<sup>244</sup> Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e.,s.37.

ekonomik koşullara bağlı olmaktadır. Çalıştığı işten ayrılan bir bireyin, yeni bir iş bulabilme imkanlarının ve alternatiflerinin bulunabilmesi durumu da önemli bir konudur. Her çalışana yeni iş fırsatı verilebilirse, çalışma daha rahat bir ortamda yapılır ve dolayısıyla çalışanların motivasyonu artırılarak daha yüksek verimler alınabilir. Özellikle ülkemizde iş güvencesi, çalışanları işe bağlamada ve motive etmede en önemli özendiricilerin başında gelmektedir. Ülkemizde dikkat çeken diğer bir husus da, iş güvencesinin kamu sektöründe, özel sektöre göre daha fazla olması, buna rağmen özel sektörde ücretlerin kamu sektörüne oranla yüksek olması, fakat sadece iş güvencesi nedeniyle kamu sektöründe çalışmanın daha fazla tercih edilir olmasıdır<sup>245</sup>.

Sosyal güvenlik gereksinimi giderilen birey yaptığı işten tatmin olacak ve işletme amaçlarının giderilmesine olumlu katkıda bulunacaktır. İş güvencesi, işletmenin başarısını doğrudan etkileyen önemli sosyo-ekonomik araçtır. İş güvencesine sahip olmayan birey, işletme içerisinde mutsuz olmakta ve iş tatminine ulaşamamaktadır<sup>246</sup>.

### **3.11. Yönetime Katılmaya Yönelik Sosyal Sorumlulukları ve İş Tatminine Etkisi**

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler<sup>247</sup>.

Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri vardır. En önemlisi, gittikçe kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir<sup>248</sup>. Çalışanların işyerinde yönetime katılma istemlerinin diğer nedeni, işletme bazında işletmeye yönelik projelerde söz sahibi olarak bir baskı grubu olmak istekleridir. İşletme bazında kendilerini bir çıkar grubu olarak varlıklarını hissettirdikten sonra, daha iyi çalışma koşulları, işyeri şikayetleri ve iş

---

<sup>245</sup> Elbir, a.g.e., s.23.

<sup>246</sup> Elbir, a.g.e., s.72-73.

<sup>247</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s. 497.

<sup>248</sup> Eren, a.g.e., s.497.

tatmini konularında yöneticiler karşısında pazarlık gücüne sahip olabilmeyi hedeflemektedirler. Yeni teknolojilerin uygulanması, üretim tekniklerindeki değişim, esnek çalışma saatleri ve bunun gibi bir dizi sorun toplu sözleşme sistemi aşamasına gelmeden mikro düzeyde pazarlık konusu olabilmektedir. Esas itibarıyla işletme bazında pazarlık gücüne sahip olan işçiler, makro sorunlarını sendikaları aracılığıyla daha kolay çözümlayebilmektedir. Diğer taraftan sendikasız firmalarda çalışan-yönetici ve işveren diyalogu bu tür işyeri endüstri ilişkileri mekanizmaları ile yürütülmektedir<sup>249</sup>.

Yöneticiler, işverenler ve işgören organizasyonları açısından baktığımızda bunların yönetime katılmayı destekleme istemleri yeni bir olgudur. Geçmişte işçi sendikalarından gelen bu taleplere pek de sıcak bakmayan işverenler zaman içinde çalışanları yönetime katmanın yararlarını üretim ve verimliliğe yaptığı katkıları gördükten sonra bu tür mekanizmaların teşvikine karar vermişlerdir. İşverenlerin yönetime katılmayı desteklemekteki birinci nedenleri yüksek verimlilik ve üretkenliktir. Bunlara ilaveten, çatışmasız işçi-işveren ilişkilerini yerleştirmek, çalışanlarla direkt iletişim kanallarını oluşturmak, enformasyon akışı ve danışmanlık hizmetlerini kolaylaştırmak, çalışanların motivasyonunu artırma ve firma çıkarlarına bağlılığı ve ilgiyi temin etme ikincil önemli çıkarları arasında gösterilmektedir<sup>250</sup>.

Yönetime katılma temel olarak güç dengesinin kurulması ile sağlanmalıdır. Güç üst düzeyde ve dar bir çerçevede toplanırsa katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır. Eğer güç örgüt bünyesinde çeşitli düzeylere yayılırsa yönetimin katılımcı olduğundan söz edilebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez. Beyaz yakalı, mavi yakalı ya da alt, orta ve üst kademedeki görevli bütün çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır<sup>251</sup>.

Bir işletmede çalışanların yönetim kararlarına katılma (participation) hakkının olduğunu savunanlar, şu görüşü öne sürmektedirler. İşletmeler de bir demokratik devlet

---

<sup>249</sup> Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998, s.162-163.

<sup>250</sup> Büyükuslu, a.g.e., s.163-164.

<sup>251</sup> Atilla Filiz, "Katılımcı Yönetim", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=533](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533) ( 25 Mart 2008).

yönetimi gibi yönetilmelidir. Demokratik bir politik gelenekte, hükümet kararlarında halkın rızasının ve onayının olması konusu genel olarak kabul edilmektedir. Çünkü bireyler kendilerini etkileyen politik kararlara katılma hakkına sahiptirler. Bu nedenle kararlar iki şekilde alınmalıdır<sup>252</sup>:

- Grubu etkileyen kararlar, üyelerin çoğunluğu tarafından alınmalıdır.
- Kararlar özgür, açık ve tam anlamıyla tartışıldıktan sonra alınmalıdır.

Kısaca, grubun bütün üyeleri bu karar alma sürecinde yer almaktadırlar. Eğer kararların alınmasını doğrudan etkileyemiyorlarsa, o zaman temsilciler gibi birtakım ara mekanizmalar aracılığıyla karar alma sürecinde bulunmaktadırlar. Bir işletmede tüm çalışanlara buna benzer haktan faydalanması sağlanmalıdır. Bu ise, çalışanlara danışmayı teşvik eden bir ortamın kurulmasını ve karşılıklı iletişimin geliştirilmesini sağlamak anlamına gelmektedir. Hatta çalışanların kararları protesto etme, öneriler getirme ve kararları etkileyecek bilgiler verme haklarını da en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlamak yöneticilerin sorumluluklarındandır. Örgütsel demokrasinin birinci koşulu, çalışanlara bu hakkı tanımaktır. Örgütsel demokrasinin ikinci koşulu da, sadece danışma hakkını değil, aynı zamanda çalışanların, çalışma koşullarıyla ilgili kuralları belirleme hakkını da sağlamaktır. Örneğin dinlenme periyotları, çalışma saatleri, çalışanların ve denetçilerin sorumluluğu gibi konularda çalışanların belirleyici rolünün kabulü de katılım hakkının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır<sup>253</sup>.

Genel olarak iki yönetime katılma biçiminden söz edilebilir. Bunlardan birincisi biçimsel yönetime katılma, ikincisi ise, biçimsel olmayan yönetime katılmadır. Biçimsel katılma resmi bir işbirliği türünü temsil etmektedir. İşçi veya işgücü sendikaların aracılığıyla personel ile patron ve üst kademe yöneticileri bu tür bir işbirliğine itilirler. Biçimsel olmayan katılmaya daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanmaktadır. Burada ekibin şefi, grup üyelerinin bütünü üzerinde etki edecek bazı karar türlerinin grup üyeleriyle beraber planlamanın yararını kişisel olarak bilmektedir. Grup kararına konu olan sorunlar işletme sahibi ve tepe yöneticilerinden değil, grubu

---

<sup>252</sup> Şimşek, a.g.e., s.73.

<sup>253</sup> Şimşek, a.g.e., s.73.

yöneten bir yöneticiden hatta işçi başı (usta, ustabaşı gibi) en alt kademe yöneticilerin iradelerinden doğmaktadır<sup>254</sup>.

Alınacak kararlara personelin katkısının niteliği ve derecesi katılma konusunun özelliğine göre değişebilmektedir. Örneğin Federal Almanya’da yönetime katılma konularının ekonomik ve teknolojik konularla ilgili olanlarına astlar ve işçiler durumunda bulunan personel sadece “bilgi verme” biçiminde katkıda bulunmaktadır. Personel işe alma ve işten çıkarma gibi konularda “danışma” şeklinde, işte teşvik unsurları, iş güvenliği, çalışma saatlerinin ve dinlenme aralarının düzenlenmesi gibi sosyal hizmet konularında personel kararlara doğrudan doğruya aktif olarak ve “eşit katılma” derecesinde katkıda bulunmaktadır<sup>255</sup>.

İşgören yöneticisinin davranışı tatmin belirleyicisidir. Çalışmalar genel olarak en yakın yöneticinin anlayışlı, dostça ve iyi performans için övgüler yağdırdığı zaman işçi tatmininin arttığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda onların fikirlerini dinlediğinde, onlara kişisel olarak ilgisini gösterdiğinde tatmin arttığı bulunmuştur. Denetim ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildiremiyorsa genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır. İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici yönetilen ilişkisi işgörenin örgütüne aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına kesinlikle karar veremeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadır. Ortaya çıkan bu sonucun nedeni örgütteki ilişkiler sisteminin işleyişidir. İşgörenler bu şekilde denetlenmek istemediklerinden daha çok demokratik denetime, özellikle öz denetime daha çok yer veren örgütleri tercih etmektedirler. Yönetim eğer çalışanlarına yokmuş gibi davranırsa yani onların duygu, düşünce, istek ve fikirlerini dikkate almazsa işgörenler üzerinde bu tutumlar olumsuz etkiler yaratacaktır<sup>256</sup>.

---

<sup>254</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.499.

<sup>255</sup> Eren, a.g.e., s.502.

<sup>256</sup> Karaca, a.g.e., s.43.

#### 4. İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARINA KARŞI KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKLARI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEYEN BİR UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla anakütle ve örneklemin belirlenmesi, anket güvenilirliğinin ölçülmesi ile anket sorularının hazırlanması ve istatistiksel yöntemin oluşturulması sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi yapılarak araştırma tamamlanmıştır.

##### 4.1. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütesini Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde; İSU Genel Müdürlüğü'ndeki çalışan memurlar oluşturmaktadır.

Anketimizi gerçekleştirdiğimiz Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İSU Genel Müdürlüğü'nde 309 memur çalışmaktadır. Konumuz doğrultusunda anket, beyaz yakalı çalışanları oluşturan 309 kişiye gönderilmiş, bunlardan 162 tanesi geçerli anket sayısı olarak geri dönmüştür. Uygulamada İSU Genel Müdürlüğüne gidilerek araştırmacı tarafından çalışanlara anket dağıtılmış ve belirli bir süre sonra tekrar ziyaret edilerek anketler toplanmıştır.

**Tablo 4**  
**Anketin Geri Dönüş Oranı**

| Anket Kurum   | Uygulanan | Gönderilen Sayısı | Anket | Gerçekleşen Sayısı | Anket | Geri Dönüş Oranı(%) |
|---------------|-----------|-------------------|-------|--------------------|-------|---------------------|
| İSU Müdürlüğü | Genel     | 309               |       | 162                |       | 52.4                |

Araştırmamızdaki 162 kişiyi personel-şef-uzman,müdür yardımcısı,müdür ve diğerleri adı altında müfettiş ve üst yöneticiler oluşturmaktadır.

## **4.2. ANKET SORULARININ HAZIRLANMASI VE ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEM**

Seçilen kurumda yapılan araştırmada çalışanların cevaplaması için hazır bir anket kullanılmamıştır. Bunun yerine çalışanlara karşı sosyal sorumluluk ve iş tatmini ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalardan ilki Martı Çimen'in (2007) “ İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi” konulu tezidir. Araştırmanın ölçek güvenirlik katsayısı 0.95'dir. Bu çalışmalardan ikincisi Hilal Özden Özdemir'in (2007) “ Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” konulu tezi olup, araştırmanın ölçek güvenirlik katsayısı ise 0,88-0,96 arasındadır. Son olarak Nida Pehlivan'ın (2004) “İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi konulu tezinden yararlanmıştır. Ayrıca konuya uygun yeni sorularda katılarak anket soruları oluşturulmuştur.

Yapılan anket çalışması 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorular çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve çalıştıkları pozisyonlardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanlarına sundukları sosyal sorumluluklarla ilgili sorular ve iş tatmini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bunlarda ücret, yönetime katılım, çalışma koşulları, insan kaynağı bulma ve seçme, başarı değerlendirme, eğitim ve kariyer, iş güvencesi, ayrımcılık ve taciz, özel hayatının gizliliği, disiplin ve şikâyetleri ele almaya yönelik sosyal sorumluluklardan oluşmaktadır.

Anketteki değer yargılarını ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre her sorunun cevabı “kesinlikle katılıyorum”, “katılmıyorum”, “fıkrım yok”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden biri işaretlenerek verilecektir. Anketteki seçeneklerin puanlaması sırasıyla “1”, “2”, “3”, “4”, “5” şeklindedir.

Araştırmanın sonunda elde edilen veriler, elektronik ortama aktarılarak SPSS 15.0 istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Analizlerde frekans dağılım, ortalama, standart sapma, Anova ve Tukey testi kullanılmıştır.

### 4.3. ANKETİN GÜVENİLİRLİĞİ

**Tablo 5**  
**Anket Güvenilirliği**

**Item-Total Statistics**

|     | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale<br>Variance if<br>Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|-----|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| s1  | 107,0432                      | 955,433                              | ,675                                   | ,975                                   |
| s2  | 106,9630                      | 962,520                              | ,629                                   | ,975                                   |
| s3  | 106,9198                      | 958,584                              | ,746                                   | ,974                                   |
| s4  | 106,9506                      | 947,265                              | ,816                                   | ,974                                   |
| s5  | 107,1543                      | 945,485                              | ,766                                   | ,974                                   |
| s6  | 106,6358                      | 953,898                              | ,726                                   | ,975                                   |
| s7  | 106,8333                      | 952,202                              | ,732                                   | ,974                                   |
| s8  | 107,2407                      | 945,016                              | ,840                                   | ,974                                   |
| s9  | 107,0123                      | 951,428                              | ,776                                   | ,974                                   |
| s10 | 107,3333                      | 956,795                              | ,747                                   | ,974                                   |
| s11 | 107,4815                      | 953,320                              | ,754                                   | ,974                                   |
| s12 | 107,4259                      | 953,737                              | ,773                                   | ,974                                   |
| s13 | 107,4444                      | 945,491                              | ,797                                   | ,974                                   |
| s14 | 107,0679                      | 947,380                              | ,779                                   | ,974                                   |
| s15 | 107,3889                      | 941,556                              | ,823                                   | ,974                                   |
| s16 | 107,4568                      | 944,113                              | ,805                                   | ,974                                   |
| s17 | 107,4753                      | 944,624                              | ,819                                   | ,974                                   |
| s18 | 107,1975                      | 962,582                              | ,614                                   | ,975                                   |
| s19 | 107,4198                      | 946,059                              | ,780                                   | ,974                                   |
| s20 | 107,3642                      | 953,388                              | ,665                                   | ,975                                   |
| s21 | 107,4259                      | 951,923                              | ,655                                   | ,975                                   |
| s22 | 107,5864                      | 953,051                              | ,683                                   | ,975                                   |
| s23 | 107,1481                      | 953,543                              | ,740                                   | ,974                                   |
| s24 | 106,8704                      | 960,586                              | ,710                                   | ,975                                   |
| s25 | 107,3333                      | 951,205                              | ,681                                   | ,975                                   |
| s26 | 106,6914                      | 976,264                              | ,497                                   | ,975                                   |
| s27 | 106,4074                      | 968,380                              | ,575                                   | ,975                                   |
| s28 | 106,6111                      | 975,071                              | ,496                                   | ,975                                   |
| s29 | 106,7840                      | 972,394                              | ,562                                   | ,975                                   |
| s30 | 107,2160                      | 959,264                              | ,676                                   | ,975                                   |
| s31 | 107,3210                      | 945,971                              | ,807                                   | ,974                                   |
| s32 | 107,2469                      | 946,361                              | ,806                                   | ,974                                   |
| s33 | 107,3457                      | 945,967                              | ,826                                   | ,974                                   |
| s34 | 107,4444                      | 946,658                              | ,800                                   | ,974                                   |

Anketin güvenilirliği spss ortamında %97 oranında güvenilir olarak bulunmuştur.

#### 4.4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Tablo 6

**İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluklarının Ve İş Tatmininin  
Güvenilirlik Analizi**

| Boyutlar    | Ücret | Katılım | Çalışma Koşulları | İK bulma seçme | Eğitim Kariyer | Başarı Değerleme | Ayrımcılık Taciz | İş Güvençesi | Özel Hayat | Disiplin Şikayet | İş Tatmini |
|-------------|-------|---------|-------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|--------------|------------|------------------|------------|
| Kişi Sayısı | 162   | 162     | 162               | 162            | 162            | 162              | 162              | 162          | 162        | 162              | 162        |
| Soru Sayısı | 3     | 3       | 4                 | 3              | 5              | 3                | 2                | 2            | 2          | 2                | 5          |
| Cronbach α  | 0.90  | 0.89    | 0.86              | 0.89           | 0.93           | 0.87             | 0.76             | 0.70         | 0.58       | 0.81             | 0.82       |

İşletmelerin sosyal sorumluluk boyutlarından söz edilen anket sorularının ayrı ayrı güvenilirlikleri spss ortamında hesaplanarak elde edilmiştir.

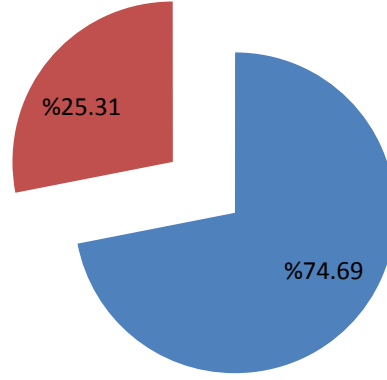
##### 4.4.1 Demografik Özellikler

Tablo 7  
Cinsiyete Göre Dağılım

| Cinsiyet | N   | %     |
|----------|-----|-------|
| Erkek    | 121 | 74.69 |
| Kadın    | 41  | 25.31 |
| Toplam   | 162 | 100   |

## CİNSİYET

■ Erkek ■ Kadın



**Grafik 1: Cinsiyetin Yüzdelik Gösterimi**

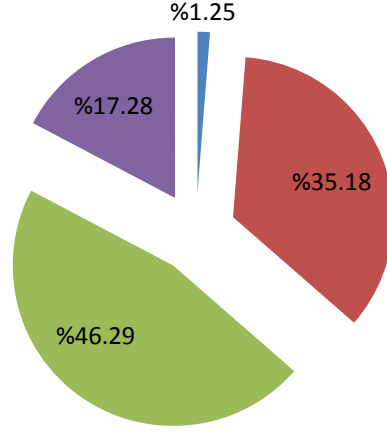
Ankete katılan kişilerin %74.69'unu erkekler, %25.31'ini bayanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 8**  
**Yaşa Göre Dağılım**

| Yaş         | N   | %     |
|-------------|-----|-------|
| 25 Altı     | 2   | 1.25  |
| 25-34 Arası | 57  | 35.18 |
| 35-44 Arası | 75  | 46.29 |
| 45 ve üzeri | 28  | 17.28 |
| Toplam      | 162 | 100   |

## YAŞ

■ 25 altı ■ 25-34 arası ■ 35-44 arası ■ 45 ve üzeri



**Grafik 2: Yaşın Yüzdelik Gösterimi**

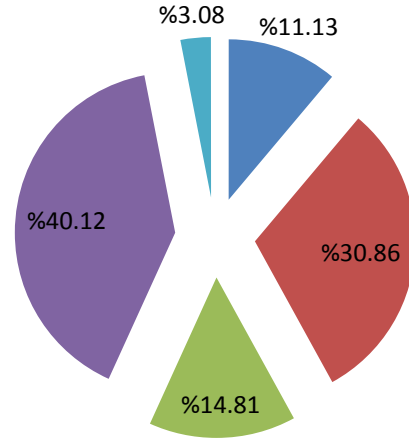
Ankete katılan kişilerin %1.25'ini 25 yaş altı çalışanlar, %35.18'ini 25-34 yaş arası çalışanlar, %46.29'unu 35-44 yaş arası çalışanlar, %17.28'ini 45 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 9**  
**Eğitime Göre Dağılım**

| Eğitim     | N   | %     |
|------------|-----|-------|
| İlköğretim | 18  | 11.13 |
| Lise       | 50  | 30.86 |
| Önlisans   | 24  | 14.81 |
| Lisans     | 65  | 40.12 |
| Lisansüstü | 5   | 3.08  |
| Toplam     | 162 | 100   |

## EĞİTİM

■ İlköğretim ■ Lise ■ Önlisans ■ Lisans ■ Lisansüstü



**Grafik 3:Eğitimin Yüzdelik Gösterimi**

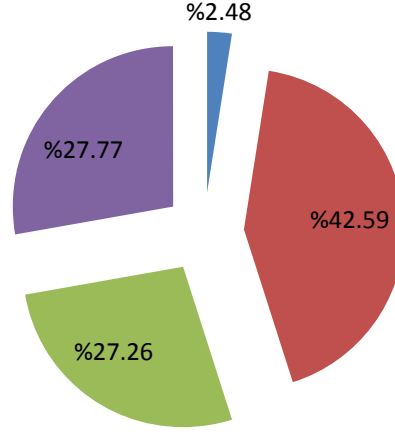
Ankete katılan kişilerin %11.13'ünü ilköğretim mezunu çalışanlar, %30.86'sını lise mezunu çalışanlar, %14.81'ini önlisans mezunu çalışanlar, %40.12'sini lisans mezunu çalışanlar, %3.08 ini lisansüstü mezunu çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 10**  
**Çalışma Süresine Göre Dağılım**

| Çalışma Süresi | N   | %     |
|----------------|-----|-------|
| 1 yıldan az    | 4   | 2.48  |
| 1-5 yıl        | 69  | 42.59 |
| 6-10 yıl       | 44  | 27.16 |
| 11 ve üzeri    | 45  | 27.77 |
| Toplam         | 162 | 100   |

## ÇALIŞMA SÜRESİ

■ 1 yıldan az ■ 1-5 yıl ■ 6-10 yıl ■ 11 ve üzeri



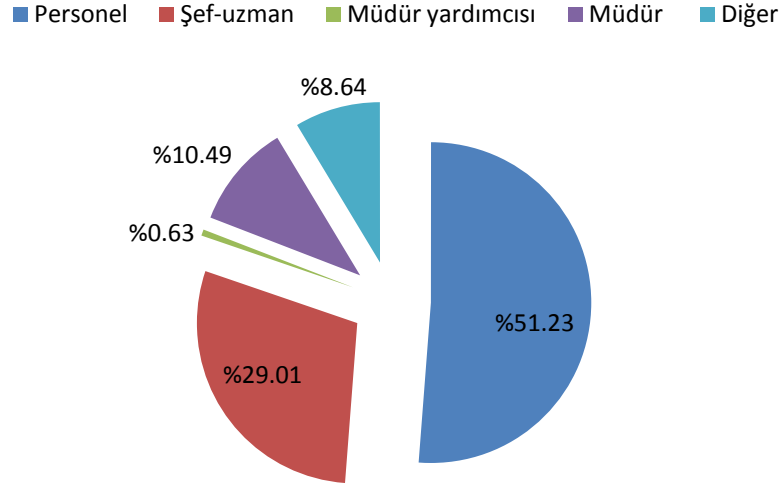
**Grafik 4:Çalışma Süresinin Yüzdelik Gösterimi**

Ankete katılan kişilerin %2.48'ini 1 yıldan az çalışanlar, %42.59'unu 1 ile 5 yıl arasında çalışanlar, %27.26'sını 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar ve %27.77'sini 11 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 11**  
**Pozisyona Göre Dağılım**

| Pozisyon         | N   | %     |
|------------------|-----|-------|
| Personel         | 83  | 51.23 |
| Şef-uzman        | 47  | 29.01 |
| Müdür yardımcısı | 1   | 0.63  |
| Müdür            | 17  | 10.49 |
| Diğer            | 14  | 8.64  |
| Toplam           | 162 | 100   |

## POZİSYON



**Grafik 5:Pozisyonun Yüzdelik Gösterimi**

Ankete katılan kişilerin %51.23'ünü personel, %29.01'ini şef-uzman, %0.63'ünü müdür yardımcısı, %10.49'unu müdür ve %8.64'ini diğer çalışan grupları oluşturmaktadır.

### 4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Eğitim ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

H5: Pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

H6: Adil ücret ödeme algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H7: Yönetime katılma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H8: Başarı değerlendirme algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H9: Eğitim ve kariyer gelişiminin sağlanması algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H10: Ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H11: Disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H12: İş güvencesi algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H13: Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H14: Özel hayatın gizliliğine saygılı olma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H15: İnsan kaynakları bulma ve seçme algısının iş tatmini üzerine etkisi vardır.

#### 4.4.3. Demografik Özellikler İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

**Tablo 12**  
**Cinsiyetin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| CİNSİYET | İŞ TATMİNİ |       |       |       |       |       |
|----------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          |            | S6    | S7    | S18   | S25   | S30   |
|          | F          | 0.54  | 0.020 | 1.847 | 1.970 | 1.634 |
|          | p          | 0.817 | 0.968 | 0.176 | 0.162 | 0.203 |

Ho: Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan p değerleri 0.05 değerinden büyük olduğu için ( $p > 0.05$ ) Ho hipotezi kabul edilir. Bu durumda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilir.

**Tablo 13**  
**Yaşın İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| YAŞ | İŞ TATMİNİ |       |       |       |       |       |
|-----|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |            | S6    | S7    | S18   | S25   | S30   |
|     | F          | 1.321 | 0.830 | 1.646 | 0.495 | 1.329 |
|     | p          | 0.270 | 0.969 | 0.181 | 0.686 | 0.267 |

Ho: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan p değerleri 0.05 değerinden büyük olduğu için ( $p > 0.05$ ) Ho hipotezi kabul edilir. Bu durumda yaş ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilir.

**Tablo 14**  
**Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| EĞİTİM | İŞ TATMİNİ |       |       |       |       |       |
|--------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|        |            | S6    | S7    | S18   | S25   | S30   |
|        | F          | 3.106 | 1.154 | 1.542 | 1.994 | 0.778 |
|        | p          | 0.017 | 0.333 | 0.193 | 0.098 | 0.541 |

Ho: Eğitim ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Eğitim ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların eğitimleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan p değerlerinden 0.017 değeri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p=0.017<0.05$ ) Ho hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda eğitim ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilir.

İş tatmini üzerinde hangi eğitim düzeyinin daha etkili olduğunu bulmak için Tukey testi kullanılmıştır.

**Tablo 15**  
**Eğitim Düzeyleri Arasındaki Farkın İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| Tukey Testi |            | ORT. FARK | p     |
|-------------|------------|-----------|-------|
| İLKÖĞRETİM  | LİSE       | -0.94667  | 0.043 |
|             | ÖNLİSANS   | -1.16667  | 0.022 |
|             | LİSANS     | -1.07436  | 0.010 |
|             | LİSANSÜSTÜ | -1.16667  | 0.328 |
| LİSE        | İLKÖĞRETİM | 0.94667   | 0.043 |
|             | ÖNLİSANS   | -0.22000  | 0.950 |
|             | LİSANS     | -0.12769  | 0.981 |
|             | LİSANSÜSTÜ | -0.22000  | 0.995 |
| ÖNLİSANS    | İLKÖĞRETİM | 1.16667   | 0.022 |
|             | LİSE       | 0.22000   | 0.950 |
|             | LİSANS     | 0.09231   | 0.998 |
|             | LİSANSÜSTÜ | 0.00000   | 1.000 |
| LİSANS      | İLKÖĞRETİM | 1.07436   | 0.010 |
|             | LİSE       | 0.12769   | 0.981 |
|             | ÖNLİSANS   | -0.09231  | 0.998 |
|             | LİSANSÜSTÜ | -0.09231  | 1.000 |
| LİSANSÜSTÜ  | İLKÖĞRETİM | 1.16667   | 0.328 |
|             | LİSE       | 0.22000   | 0.995 |
|             | ÖNLİSANS   | 0.00000   | 1.000 |
|             | LİSANS     | 0.09231   | 1.000 |

Tukey testine göre; p değerleri 0.05'ten küçük olan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılır.

Lise mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara göre iş tatmini daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı, 0.946 ve anlamlılık düzeyi 0.05 'in altındadır.

Önlisans mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara göre iş tatmini daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı, 1.166 ve anlamlılık düzeyi 0.05' in altındadır.

Lisans mezunu çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara göre iş tatmini daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı,1.074 ve anlamlılık düzeyi 0.05' in altındadır.

**Tablo 16**  
**Çalışma Süresinin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| ÇALIŞMA<br>SÜRESİ | İŞ TATMİNİ |       |       |       |       |       |
|-------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                   |            | S6    | S7    | S18   | S25   | S30   |
|                   | F          | 2.674 | 1.465 | 1.708 | 1.347 | 1.268 |
|                   | p          | 0.049 | 0.226 | 0.168 | 0.261 | 0.287 |

Ho: Çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan p değerlerinden 0.049 değeri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p=0.017<0.05$ ) Ho hipotezi red edilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu durumda çalışma süresi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilir.

İş tatmini üzerinde hangi çalışma süresinin daha etkili olduğunu bulmak için Tukey testi kullanılmıştır.

**Tablo 17**  
**Çalışma Süresi Farkının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| Tukey Testi |             | ORT. FARK | p     |
|-------------|-------------|-----------|-------|
| 1 YILDAN AZ | 1-5 ARASI   | 0.75000   | 0.025 |
|             | 6-10 ARASI  | 1.20455   | 0.033 |
|             | 11 VE ÜZERİ | 1.21667   | 0.010 |
| 1-5 ARASI   | 1 YILDAN AZ | -0.75000  | 0.025 |
|             | 6-10 ARASI  | 0.45455   | 0.095 |
|             | 11 VE ÜZERİ | 0.46667   | 0.098 |
| 6-10 ARASI  | 1 YILDAN AZ | -1.20455  | 0.033 |
|             | 1-5 ARASI   | -0.45455  | 0.095 |
|             | 11 VE ÜZERİ | 0.1212    | 1.000 |
| 11 VE ÜZERİ | 1 YILDAN AZ | -1.21667  | 0.010 |
|             | 1-5 ARASI   | -0.46667  | 0.098 |
|             | 6-10 ARASI  | -0.1212   | 1.000 |

Tukey testinin sonuçlarına göre; p değeri 0.05'in küçük olan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılır.

1 yıldan az çalışanların iş tatmini 1-5 yıl arası çalışanların iş tatmininden fazladır. Aralarındaki ortalama fark 0.75 ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

1 yıldan az çalışanların iş tatmini 6-10 yıl arasında çalışanların iş tatmininden fazladır. Aralarındaki ortalama fark 1.204 ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

1 yıldan az çalışanların iş tatmini 11 yıl ve üzeri çalışanların iş tatmininden fazladır. Aralarındaki ortalama fark 1.216 ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır.

**Tablo 18**  
**Pozisyonun İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|          | İŞ TATMİNİ |       |       |       |       |       |
|----------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| POZİSYON |            | S6    | S7    | S18   | S25   | S30   |
|          | F          | 1.399 | 1.545 | 0.366 | 1.527 | 1.476 |
|          | p          | 0.237 | 0.192 | 0.832 | 0.197 | 0.212 |

Ho: Pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Pozisyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların pozisyonları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan p değerleri 0.05 değerinden büyük olduğu için ( $p > 0.05$ ) Ho hipotezi kabul edilir. Bu durumda pozisyon ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilir.

#### 4.4.4. Sosyal Sorumluluk Boyutlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi

**Tablo 19**  
**Adil Ücret Ödeme Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| ÜCRET | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|-------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|       |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|       | S20        | P:0.00<br>F:13.492 | P:0.00<br>F:11.356 | P:0.00<br>F:23.608 | P:0.00<br>F:13.994 | P:0.00<br>F:11.608 |
|       | S21        | P:0.00<br>F:12.038 | P:0.00<br>F:11.985 | P:0.00<br>F:20.992 | P:0.00<br>F:13.829 | P:0.00<br>F:11.905 |
|       | S22        | P:0.00<br>F:10.927 | P:0.00<br>F:14.479 | P:0.00<br>F:18.228 | P:0.00<br>F:12.303 | P:0.00<br>F:12.881 |

$H_0$ : Adil ücret ödeme algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : Adil ücret ödeme algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Adil ücret ödeme algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda adil ücret ödeme algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 20**  
**Yönetime Katılma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|         | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| KATILIM |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|         | S14        | P:0.00<br>F:30.825 | P:0.00<br>F:37.839 | P:0.00<br>F:13.376 | P:0.00<br>F:12.381 | P:0.00<br>F:12.681 |
|         | S31        | P:0.00<br>F:21.996 | P:0.00<br>F:22.948 | P:0.00<br>F:12.818 | P:0.00<br>F:22.364 | P:0.00<br>F:19.091 |
|         | S32        | P:0.00<br>F:34.643 | P:0.00<br>F:36.287 | P:0.00<br>F:12.557 | P:0.00<br>F:19.137 | P:0.00<br>F:18.709 |

$H_0$ : Yönetime katılma algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : Yönetime katılma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Yönetime katılma algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan oneway(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda yönetime katılma algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 21**  
**Başarı Değerlendirme Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|                      | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|----------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| BAŞARI DEĞERLENDİRME |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|                      | S9         | P:0.00<br>F:50.101 | P:0.00<br>F:65.342 | P:0.00<br>F:16.252 | P:0.00<br>F:12.776 | P:0.00<br>F:10.856 |
|                      | S33        | P:0.00<br>F:24.584 | P:0.00<br>F:22.664 | P:0.00<br>F:11.698 | P:0.00<br>F:25.855 | P:0.00<br>F:21.254 |
|                      | S34        | P:0.00<br>F:16.606 | P:0.00<br>F:18.722 | P:0.00<br>F:13.210 | P:0.00<br>F:28.778 | P:0.00<br>F:24.198 |

$H_0$ : Başarı değerlendirme algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : Başarı değerlendirme algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Başarı değerlendirme algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda başarı değerlendirme algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 22**  
**Eğitim ve Kariyer Gelişiminin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| EĞİTİM VE KARIYER | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|-------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                   |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|                   | S13        | P:0.00<br>F:19.434 | P:0.00<br>F:18.287 | P:0.00<br>F:11.308 | P:0.00<br>F:16.325 | P:0.00<br>F:22.740 |
|                   | S15        | P:0.00<br>F:17.591 | P:0.00<br>F:24.777 | P:0.00<br>F:13.121 | P:0.00<br>F:22.158 | P:0.00<br>F:20.200 |
|                   | S16        | P:0.00<br>F:18.644 | P:0.00<br>F:19.498 | P:0.00<br>F:13.237 | P:0.00<br>F:14.492 | P:0.00<br>F:18.852 |
|                   | S17        | P:0.00<br>F:19.275 | P:0.00<br>F:22.719 | P:0.00<br>F:11.682 | P:0.00<br>F:20.762 | P:0.00<br>F:24.794 |
|                   | S19        | P:0.00<br>F:23.022 | P:0.00<br>F:19.497 | P:0.00<br>F:12.255 | P:0.00<br>F:21.916 | P:0.00<br>F:24.950 |

$H_0$ : Eğitim ve kariyer gelişiminin sağlanması algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur

$H_1$ : Eğitim ve kariyer gelişiminin sağlanması algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Eğitim ve kariyer algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p<0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda eğitim ve kariyer algısının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 23**  
**Ayrımcılık Yapmama ve Cinsel Tacizden Sakınma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

| AYRIMCI<br>LIK<br>TACİZ | İŞ TATMİNİ |                    |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------|------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                         |            | S6                 | S7                | S18               | S25               | S30               |
|                         | S27        | P:0.00<br>F:13.886 | P:0.00<br>F:9.193 | P:0.03<br>F:4.120 | P:0.00<br>F:9.589 | P:0.04<br>F:4.000 |
|                         | S28        | P:0.00<br>F:12.211 | P:0.00<br>F:5.882 | P:0.01<br>F:5.050 | P:0.00<br>F:6.431 | P:0.00<br>F:7.091 |

$H_0$  : Ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$  : Ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p<0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma algısının iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 24**  
**Disiplin Sağlama ve Şikâyetleri Ele Alma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|                     | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| DİSİPLİN<br>ŞİKÂyet |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|                     | S4         | P:0.00<br>F:33.935 | P:0.00<br>F:44.701 | P:0.00<br>F:15.345 | P:0.00<br>F:14.377 | P:0.00<br>F:15.469 |
|                     | S5         | P:0.00<br>F:23.919 | P:0.00<br>F:39.884 | P:0.00<br>F:9.948  | P:0.00<br>F:16.654 | P:0.00<br>F:13.960 |

$H_0$ : Disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : Disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda disiplin sağlama ve şikâyetleri ele alma algısının iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 25**  
**İş Güvencesi Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|                     | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|---------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| İŞ<br>GÜVENCE<br>Sİ |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|                     | S24        | P:0.00<br>F:13.966 | P:0.00<br>F:16.211 | P:0.00<br>F:9.829  | P:0.00<br>F:15.695 | P:0.00<br>F:16.827 |
|                     | S26        | P:0.019<br>F:3.047 | P:0.00<br>F:5.837  | P:0.003<br>F:4.235 | P:0.00<br>F:12.561 | P:0.00<br>F:14.342 |

$H_0$ : İş güvencesi algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : İş güvencesi algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

İş güvencesi algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda iş güvencesi algısının iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 26**  
**Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|                      |     | İŞ TATMİNİ         |                    |                    |                    |                    |
|----------------------|-----|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ÇALIŞMA<br>KOŞULLARI |     | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|                      | S1  | P:0.00<br>F:20.973 | P:0.00<br>F:23.541 | P:0.00<br>F:15.119 | P:0.00<br>F:13.348 | P:0.00<br>F:15.356 |
|                      | S2  | P:0.00<br>F:15.417 | P:0.00<br>F:14.901 | P:0.00<br>F:8.737  | P:0.00<br>F:10.013 | P:0.00<br>F:6.980  |
|                      | S3  | P:0.00<br>F:19.821 | P:0.00<br>F:24.178 | P:0.00<br>F:11.759 | P:0.00<br>F:19.247 | P:0.00<br>F:11.324 |
|                      | S23 | P:0.00<br>F:15.342 | P:0.00<br>F:16.325 | P:0.00<br>F:16.486 | P:0.00<br>F:28.758 | P:0.00<br>F:19.760 |

$H_0$ : Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları algısının iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 27**  
**Özel Hayatın Gizliliğine Saygılı Olma Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|            | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ÖZEL HAYAT |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|            | S8         | P:0.00<br>F:28.796 | P:0.00<br>F:57.399 | P:0.00<br>F:14.082 | P:0.00<br>F:17.266 | P:0.00<br>F:17.621 |
|            | S29        | P:0.00<br>F:9.754  | P:0.00<br>F:6.371  | P:0.00<br>F:7.493  | P:0.00<br>F:7.448  | P:0.00<br>F:15.215 |

$H_0$ : Özel hayatın gizliliğine saygılı olma algısının iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

$H_1$ : Özel hayatın gizliliğine saygılı olma algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

Özel hayatın gizliliğine saygılı olma algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda özel hayatın gizliliğine saygılı olma algısının iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

**Tablo 28**  
**İnsan Kaynakları Bulma ve Seçme Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi**

|                  | İŞ TATMİNİ |                    |                    |                    |                    |                    |
|------------------|------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| İK BUMA<br>SEÇME |            | S6                 | S7                 | S18                | S25                | S30                |
|                  | S10        | P:0.00<br>F:16.067 | P:0.00<br>F:15.972 | P:0.00<br>F:8.371  | P:0.00<br>F:22.996 | P:0.00<br>F:12.304 |
|                  | S11        | P:0.00<br>F:16.862 | P:0.00<br>F:11.714 | P:0.00<br>F:9.806  | P:0.00<br>F:23.308 | P:0.00<br>F:14.600 |
|                  | S12        | P:0.00<br>F:18.401 | P:0.00<br>F:16.288 | P:0.00<br>F:18.278 | P:0.00<br>F:18.263 | P:0.00<br>F:19.756 |

$H_0$ : İnsan kaynakları bulma ve seçme algısının iş tatmini üzerine etkisi yoktur.

$H_1$ : İnsan kaynakları bulma ve seçme algısının iş tatmini üzerine etkisi vardır.

İnsan kaynakları bulma ve seçme algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan one-way(tek yönlü) varyans analizi(ANOVA) sonucunda bulunan ‘p’ değerleri 0.05 değerinden küçük olduğu için ( $p < 0.05$ )  $H_0$  hipotezi red edilir ve  $H_1$  hipotezi kabul edilir. Bu durumda insan kaynakları bulma ve seçme algısının iş tatmini üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilir.

## SONUÇ

İşletmelerin gelecekte de faaliyetlerine devam ederek varlıklarını sürdürmeleri temel amaçları arasında yer almaktadır. Günümüzde bunu yalnız kar elde ederek değil sosyal sorumluluklarını da yerine getirerek sağlamaya çalışmak önem kazanmaktadır. Klasik yönetim düşüncesinde işletmelerin temel amacı verimliliği ve etkinliği sağlamaktı. İşletme kapalı bir sistem olarak görülmüştü ve insan faktörü göz ardı edilmişti. İçinde bulunduğu çevrenin sorunlarıyla ilgilenmek işletmelerin görevi olarak algılanmamaktaydı. 1929 yılında meydana gelen Dünya Ekonomik Krizine kadar da bu görüşler geçerliliğini korumuştur. Fakat krizle birlikte sorunlar artınca bu kuramın evrensel değerleri de problemleri çözmede yeterli olamamıştır. Bu gelişmelerle birlikte işletmelerde çalışan personelin önemi anlaşılmaya başlanmış ve bireysel davranışları inceleyen yeni yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Böylelikle işletmelerde verimliliği ve etkinliği sağlamanın sadece teknik bir mesele olmadığı, bireysel niteliklerinde bu konuda etkili olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle insan faktörüyle daha çok ilgilenilerek çalışan bireylerin hangi sebeplerle ne tür davranışlar sergilediği üzerinde durulmuştur.

Günümüzde işletmelerin açık bir sistem olduğu ve çevresiyle etkileşim halinde olduğu kabul edilmektedir. İşletmeler iç ve dış çevreden meydana gelmektedir. İç çevresinde çalışanları, yöneticileri ve hissedarları mevcutken dış çevresinde toplum, müşteriler, rakipler, medya vb. birçok faktör bulunmaktadır. İşletmenin bu paydaşlarına karşı pek çok sorumlulukları vardır. Bunları gerçekleştirerek onların güven ve memnuniyetini sağlamaya çalışır. Özellikle de çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek işletmelerin temel görevlerinden biridir.

Onlara sağlıklı çalışma koşulları sağlamak, adil ve eşit şartlarda çalışanlara eşit ücret ödemek, disiplin ve şikâyetlerini dinlemek, gerektiğinde yönetime katılma imkânı sağlamak vb. gibi çalışanlarına karşı birçok sorumlulukları vardır. İşletme çalışanlarına karşı ne kadar sorumlu davranırsa çalışanlarda o derece motive olarak işlerinde başarı gösterirler. Çalışanlar pozitif, başarılı, güler yüzlü oldukları ve işlerini severek yaptıkları sürece müşteriler memnun olur, buda işletmenin etkinliğini, verimliliğini ve karını artırarak onun devamlılığını sağlar.

Bu çalışma kapsamında da çalışanların iş tatminini hangi faktörlerin etkileyip, hangilerinin etkilemediği üzerine bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada öncelikle demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Kullanılan demografik özellikler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve bulunduğu pozisyonudur. Bu özelliklerin iş tatmini üzerine etkilerini araştırmak için Anova testinden yararlanılmıştır. Anova testi sonucunda eğitim durumu ve çalışma süresinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hangi eğitim durumunun ve hangi çalışma süresinin daha etkili olduğunu tespit etmek için Tukey testinden faydalanılarak eğitim düzeyi açısından lisansüstü eğitimin ilköğretim, lise, lisans mezunlarından ve çalışma süresi bakımından 1 yıldan az süre çalışanların 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası, 11 yıldan fazla çalışanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca cinsiyet, yaş ve pozisyon etmenlerinin iş tatmini üzerinden herhangi bir etkisinin olmadığı Anova testi ile tespit edilmiştir.

İş tatmini açısından bağımsız değişkenlerin ne kadar etkili olup olmadığını öğrenmek için yaptığımız Anova testi sayesinde ele alınan etmenlerin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak bir etki yaptığı kanısına vardık. Analizler sonucunda;

İş tatmini üzerinde adil ücret ödeme, özel hayatın gizliliğine saygılı olma, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları sağlama, insan kaynağı bulma ve seçme, iş güvencesi sağlama, disiplin ve şikâyetleri ele alma, ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, eğitim ve kariyer gelişiminin sağlanması, başarı değerlendirme ve yönetime katılma algılarının istatistiksel olarak etkili olduğu bulunmuştur.

Bağımsız değişkenler her biri birbirinden farklı ya da aynı derecede olacak şekilde iş tatmini üzerinde etkide bulunmaktadır. İşletmelerin çalışanlarından iş tatmini açısından en yüksek verimi elde etmek istiyorsa istatistiksel açıdan bağımsız değişkenlerin hepsini göz önünde bulundurmalıdır.

## **EKLER**

### **EK 1: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İSU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TANITIMI**

İSU Genel Müdürlüğü, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin su ve kanalizasyon hizmetlerini yürütmek ve bu maksatla gereken her türlü tesisi kurmak, kurulu olanları devralmak ve bir elden işletmek, 2560 Sayılı Kanunda sayılan görevleri yerine getirmek üzere kurulmuştur. Bu idare, Kocaeli Büyükşehir Belediyesine bağlı müstakil bütçeli, kamu tüzel kişiliğine haiz bir kuruluştur. Bu idare kısaca (İSU) rumuzu ile adlandırılır.

İSU Genel Müdürlüğü Stratejik Planlama çalışmaları 5 ana başlık altında incelenmiş ve buna göre ilk olarak Kurumsal yapının iyileştirilerek, yönetsel ve operasyonel etkinliğin artırılması amaçlanmıştır. İSU Genel Müdürlüğünün ana faaliyet alanı olan gerek evsel gerekse endüstriyel su temini ve dağıtımı konusunda sürdürülebilirlik ve kalitenin artırılması ikinci başlık olarak ele alınmıştır. Yine diğer bir ana faaliyet alanı olan kanalizasyon, yağmursuyu ve atık su arıtma hizmetlerinde sürdürülebilirlik ve kalite artışı sağlanması amaçlanmıştır. Genel Müdürlüğümüzün abone hizmetleri dahilinde kalite, hız ve verimliliğin artırılması ve beraberinde tahakkuklarının yükseltilmesi de dördüncü başlık olarak incelenmiştir. Son olarak da İSU ve İSU çalışanlarına ilişkin etkili iletişim planı hazırlanması ve planın etkin biçimde yürütülmesi amaçlanmıştır.

**Vizyonu (geleceğe bakış açısı);** En yüksek standartlarda hizmet veren ve gelecek nesiller için çalışan bir su idaresi olmaktır.

**Misyonu (varoluş nedeni);** Kocaeli'nin kanalizasyon, su ve arıtma ihtiyacını çevreyi koruyarak ve hizmet kalitesini sürekli yükselterek sağlamaktır.

#### **İlkeleri;**

- Temel felsefemiz insana hizmettir.
- Su kaynaklarının ve körfezin korunması başlıca önceliklerimizdendir.

- Riskleri yöneterek krizler yaşanmadan önlemleri zamanında alabilmektir.
- Kaynaklarımızı etkin kullanarak kaliteli ve ekonomik hizmet sunmaktır.
- Gelişime açık, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ile çalışmaktır.
- Bilimsel esaslara dayalı kararlar alabilmek ve eylemler gerçekleştirebilmektir.
- Güvenirlilik ve liyakat esaslarına bağlı kalarak, takım ruhu ile çalışmaktır.
- Hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sürekli geliştirmektir.
- Su bilincinin yaygınlaştırılmasını sağlamaktır.
- Hayatın kaynağı olan suyu, ileri teknoloji kullanarak israf etmeden müşteriye ulaştırmaktır.
- Çalışanlarımızın kurum aidiyetini, verimliliğini, eğitimini ve memnuniyetini yükseltecek çalışmalar yapmaktır.

2560 Sayılı Kanunun 2. maddesine göre İSU'nun görev ve yetkileri şunlardır:

a) İçme, kullanma ve endüstri suyu ihtiyaçlarının her türlü yer altı ve yerüstü kaynaklarından sağlanması ve ihtiyaç sahiplerine dağıtılması için; kaynaklardan abonelere ulaşıncaya kadar her türlü tesisin etüt veya projesini yapmak veya yaptırmak, bu projelere göre tesisleri kurmak veya kurdurmak, kurulu olanları devralıp işletmek ve bunların bakım ve onarımını yapmak, yaptırmak veya gerekli yenilemelere girişmek,

b) Kullanılmış sular ile yağış sularının toplanması, yerleşim yerlerinden uzaklaştırılması ve zararsız bir biçimde boşaltma yerine ulaştırılması veya bu sulardan yeniden yararlanılması için abonelerden başlanarak bu suların toplanacakları veya bırakılacakları noktaya kadar her türlü tesisin etüt veya projesini yapmak veya yaptırmak; gerektiğinde bu projelere göre tesisleri kurmak yada kurdurmak; kurulu olanları devralıp işletmek ve bunların bakım ve onarımını yapmak, yaptırmak ve gerekli yenilemelere girişmek,

c) Bölge içindeki su kaynaklarının deniz, göl, akarsu kıyılarının ve yer altı sularının kullanılmış sularla ve endüstri artıkları ile kirletilmesini ve bu kaynaklarda suların kaybına veya azalmasına yol açacak tesis kurulmasını ve bu tür faaliyetlerde bulunulmasını önlemek, bu konuda her türlü teknik, idari ve hukuki tedbiri almak,

d) Su ve kanalizasyon hizmetleri konusunda hizmet alanı içindeki belediyelere verilen görevleri yürütmek ve bu konulardaki yetkileri kullanmak,

e) Her türlü taşınır ve taşınmaz malı satın almak, kiralamak, ekonomik değeri kalmamış araç ve gereçleri satmak, İSU'nun hizmetleriyle ilgili tesisleri doğrudan doğruya yahut diğer kamu veya özel kuruluşlarla ortak olarak kurmak ve işletmek, bu maksatla kurulmuş veya kurulmakta olan tesislere iştirak etmek,

f) Kuruluş amacına dönük çalışmaların gerekli kılması halinde her türlü taşınmaz malı kamulaştırmak veya üzerinde kullanma hakları tesis etmek.

İSU Genel Müdürlüğü İdaresi;

- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcıları
- 1. Hukuk Müşavirliği
- Sivil Savunma Uzmanlığı
- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- Özel Kalem Müdürlüğü
- Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
- İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
- Abone İşleri Daire Başkanlığı
- Mali Hizmetler Daire Başkanlığı

- İçme Suyu Daire Başkanlığı
- Kanalizasyon Daire Başkanlığı
- Ticaret İşleri Daire Başkanlığı
- Planlama ve Yatırım İnşaat Daire Başkanlığı
- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
- Arıtma Tesisleri Daire Başkanlığı
- Projeler Daire Başkanlığı
- Çevre Koruma Daire Başkanlığı
- Emlak ve İstimlak Daire başkanlığı
- Şube müdürlükleri ile bunlara bağlı alt kademe birimlerinden teşekkül eder. Toplam 13 daire başkanlığı mevcuttur.

## EK 2: ANKET FORMU

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

#### Cinsiyet

Kadın ( ) Erkek ( )

#### Yaş

25 altı ( ) 25-34 arası ( ) 35-44 arası ( ) 45 ve üzeri ( )

#### Eğitim

İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( )  
Lisansüstü ( )

#### İşyerindeki Çalışma Süreniz

1 yıldan az ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11 ve üzeri ( )

#### Pozisyonunuz

İşçi ( )  
Personel ( )  
Şef- uzman ( )  
Müdür yardımcısı ( )  
Müdür ( )  
Diğer ( Lütfen Belirtiniz) .....

|                                                                                                                                                                 | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim yok | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1. Bu işyerinde rahat çalışabileceğim ihtiyaçlarıma uygun bir fiziksel ortam sağlanmıştır                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 2. Çalıştığım yerde tehlike ve kazaların önlenmesi için önlemler alınmıştır, çalışırken kendimi güvende hissedirim                                              |                         |              |            |             |                        |
| 3. Yaptığım işten ve ortamdaki tehlikelerden haberdar edilirim ve ne yapmam gerektiğini bilirim                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 4. Çalıştığım iş yerinde herhangi bir konu ile ilgili bir şikayetiniz olduğunda bunu ileteceğim kişileri bilirim ve şikayetimin değerlendirileceğine güvenirim. |                         |              |            |             |                        |
| 5. Yönetimimiz reddedilme korkusu yaşamadan, çalışanların görüşlerine açık bir şekilde dile getirip, tartışabileceği bir ortam yaratmıştır.                     |                         |              |            |             |                        |
| 6. Bir üst yöneticimiz çalışanlarına karşı sevgi ve hoşgörü ile davranır.                                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 7. Yöneticim daha başarılı olmam konusunda bana destek veriyor.                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 8. Yöneticiler çalışanların sorunlarını yakından izliyor ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcıyor.                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 9. İşimi en iyi şekilde yapma konusundaki çabalarım yöneticim tarafından takdir ile karşılanıyor.                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 10. Bu işyerinde işe eleman alınırken işin özellikleri, sorumluluk ve çalışma koşulları konusunda detaylı bilgilendirme sağlanır.                               |                         |              |            |             |                        |
| 11. Çalıştığım işyerinde boşalan görevlere eleman alınırken duyurular, isteyen herkesin başvurmasını sağlayacak şekilde açık olarak yapılır.                    |                         |              |            |             |                        |
| 12. Çalıştığım işyerinde personel alım süreci güvenilir ve liyakate uygun yapılır.                                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 13. Çalıştığım işyeri personeline kariyer geliştirme konusunda imkanlar vermektedir.                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 14. İşim ve kendimle ilgili kararlarda fikrim alınır ve değer verilir.                                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 15. Mesleki açıdan ilerlemem için işyerim bana önemli katkılar sağlamaktadır.                                                                                   |                         |              |            |             |                        |

|                                                                                                                                                      |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16. Bu işletme işimde yükselme ve ilerleme imkanı sunar.                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 17. Bu işletme terfi sistemi bakımından adaletli davranır                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 18. Çalıştığım işin özellikleri beklentilerimi karşılamaktır.                                                                                        |  |  |  |  |  |
| 19. İşyerinde işimi etkin bir şekilde yapma yeteneğimi artıracak eğitimler verilir.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 20. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret ihtiyaçlarımı karşılamaya yetmektedir.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 21. Aldığım ücret yaptığım işin sorumlulukları ve niteliklerine göre uygundur.                                                                       |  |  |  |  |  |
| 22. Bu işletmede uygulanan ücretlendirme sistemi bana göre adildir.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 23. Bu işletme çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını koruyan uygun düzenlemelere sahiptir.                                                       |  |  |  |  |  |
| 24. Bu işletme çalışanlarla ilgili kanuni düzenlemelere uygun hareket etmektedir.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 25. Bu işletme çalışanların yaşam kalitesini artıran sosyal haklar (ulaşım, yemek,spor vb.) sağlamaktadır.                                           |  |  |  |  |  |
| 26. Bu kurumda çalışanlar kurallara aykırı davranmadıkları sürece, işlerinden olmayacaklarını bilirler.                                              |  |  |  |  |  |
| 27. Cinsel açıdan zorlayıcı ve suiistimal edici davranışlara müsaade edilmez.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 28. Bu işyerinde cinsiyete yönelik rahatsız edici davranışlardan zarar gören bir çalışan olursa, işletme onlarla ilgilenir, destek ve yardımcı olur. |  |  |  |  |  |
| 29. Çalıştığım işyerinde personelin özel hayatının gizliliğine önem verilir.                                                                         |  |  |  |  |  |
| 30. Çalışanlara sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili eğitimler verilerek, katılımları sağlanır.                                                     |  |  |  |  |  |
| 31. Bu işletmede yöneticiler astları ilgilendiren kararlar alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate alırlar.                               |  |  |  |  |  |
| 32. Bu işletmede yöneticiler çalışanların görüşlerini dikkate alır.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 33. İşyerinde çalışanlar değerlendirilirken objektif kriterler kullanılır.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 34. Şirketin etkin bir performans değerlendirme sistemi vardır.                                                                                      |  |  |  |  |  |

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk (11-36)**, İstanbul: İgiad Yayınları, 2007.

Altan, Ömer Zühtü ve diğerleri, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, ed. Ömer Zühtü Altan, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003.

Ataman, Göksel, **İşletme Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Aydede, Ceyda, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Mediacat, 2007.

Akdemir, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003.

Arslan, Mahmut, **İş ve Meslek Ahlakı**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2001.

Aşıkoğlu, Meral, **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1997.

Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996.

Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası, 2000.

Benligiray, Serap, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.

Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997.

Büyüksulu, Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Çakır, Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara: Kamu-İş İşletmeleri İşveren Sendikası, 2006.

Çelik, Adnan, “Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (61-84), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007.

Dalyan, Figen, “Sosyal Sorumluluğun Temelleri”, Coşkun Can Aktan (Ed.), **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk** (45-60), İstanbul: İgiad Yayınları, 2007.

Davis, Keith ve Arizona State University, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, 5. Baskı, çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982.

Eren, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Erdoğan, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Birinci Baskı, İstanbul: Avaol Basım Yayım, 1996.

Eren, Erol, **Yönetim Ve Organizasyon**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım, 2003.

Ersöz, Halis Yunus, Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2007.

Hatiboğlu, Zeyyat, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994.

Hodgetts, Richard M., **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 5. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Kotler, Philip-Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sibel Kaçamak (Çev.), İstanbul: Kapital Medya, 2005.

Kağnıcıoğlu, Deniz, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2007.

Maitland, Iain, **Personel Yönetimi**, çev. Duygu Uğur, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996.

Nelson, Bob, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Çev. Serra Egeliler, İstanbul: Tugiad Genç İşadamları Derneği, 1986.

Onaran, Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.

Özdevecioğlu, Mahmut, **Ahlik Teşkilatından Günümüz İşletmelerine İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışı**, Kayseri: Kayseri Ticaret Odası Yayınları, 1997.

Özgen, Ebru, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul: Maviyağaç, 2006.

Önal, Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.

Özevren, Mina, **İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı, 1987.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 1993.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktuel Basım, 2005.

Saruhan, Şadi Can ve Ayla Öncer Özdemir, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2004.

Taşkın, Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.

Tınaz, Pınar, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 2006.

Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

Zeytinoğlu, Güneş Nazire (Ed.), **Genel İşletme**, 8. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2008.

### ***Makaleler***

Akıncı, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı 4, Kasım 2002.

Aydın, Vahdettin, “1982 Anayasası Çerçevesinde Özel Hayatın Gizliliğinin Korunması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 3, 1998.

Bakan, İsmail ve Tuba Büyükebeşe, “Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 23, 2004.

Bayrak Kök, Sabahat, “ İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 20, Sayı 1, Nisan 2006.

Bayraktaroğlu, Gül ve Özge Özgen, “Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri: Analitik Hiyerarşi Süreci Yönetimi İle Önceliklerin Belirlenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 22, Sayı 1, Ocak 2008.

Berkman, Ümit, “İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğuna İlişkin Türkiye’deki Akademik Çalışmalardan Bazı Örnekler ve Gözlemler”, **Yönetim**, yıl 18, sayı 56, Şubat 2007.

Bolat, Tamer ve Seymen Aytemiz, “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi”, **Yönetim**, yıl 13, sayı 45, 2003.

Bozkurt, Öznur ve İlhan Bozkurt, “ İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, 2008.

Canbay, Tülin, “Bütçe Etiği (Kavramsal Bir Yaklaşım)”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt 8, Sayı 2, 2001.

Erdil, Oya ve diğerleri, “ Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2004.

Eren, Erol, Oya Erdil ve Cemal Zehir, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 2, Temmuz 2000.

Gazioğlu, Şaziye ve Aysıt Tansel, “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, **ERC Working Papers in Economics January**, 2002.

Gerni, Mine “ İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı 3, 2001.

Gök, Sibel, “İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler”, **Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2008.

Güçdemir Akıncıoğlu, Yeşim, “Günümüzde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Türkiye Uygulamaları”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 22.

Güney, Semra, “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF**, Manisa, Cilt 13, Sayı 1, 2006.

Güzelcik Ural, Ebru ve Emel Güler Yılmaz, “İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarının Bağımsız Onayı: SA 8000 ve Halkla İlişkiler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 22.

Güven, Mehmet, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, “Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt 12, Sayı1, 2005.

Halıcı, Ali, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001.

İşcan, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, cilt 21, sayı 1, Ocak 2007.

Karaman, Filiz ve Ali Ender Altunoğlu, “ Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler”, **Yönetim Ve Ekonomi**, Cilt 14, Sayı 1, 2007.

Kitapçı, Hakan, Bülent Sezen ve Murat Memiş, “ Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 16, Sayı 5-6, 2002.

Nalbant, Z. Eser, “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF**, Cilt 12, Sayı 1, 2005.

Nauman, Earl, “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers group organization Managent”, **Group and Organization Management**, jun 93, vol. 18, issue 2, p 153.

Otlı, Fikret, “Sosyal Sorumluluk Kavramı, İşletme Yönetiminin Ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 16, sayı: 1 -2, Nisan 2002.

Örücü, Edip ve Füsün Esenkal, “ Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Fakörler (Bandırma Ve Erdek Örneği)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 14, Aralık 2005.

Satır, Çiğdem ve Zeynep Öztekin, “Sosyal Sorumluluk ve Etik”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı 22, 2005.

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

Şimşek, Birgül, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, cilt 1, sayı 3, 1999.

Şirin, Erkan, “Analysis Of Relationship Between Job Satisfaction And Attitude Among Research Assistants In Schools Ofphysical Education And Sports”, **Journal of Theory and Practice in Education**, cilt 5, S 1.

Tahtasakal, Meral ve Dilaver Tengilimoğlu, “ Büro Etik Kuralları Ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, sayı 15.

Toker, Boran, “ Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1.

Top, Seyfi ve Akın Öner, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, 2008.

Uslu, Salim, “İş Etiğinde Geleneği Ve Yeniliği Harmanlayabilmek”, **Görüş Dergisi**, Sayı 46, Ocak- Şubat 2001.

Üngüren, Engin, Funda Cengiz ve Seden Algür, “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Yönetilmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 8, Sayı 27.

Yönet, Ender, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 8, Sayı 13, 2005.

Yüksel, İhsan, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2005.

Yücel, Recep, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999.

Yüksel, Rabihan ve Selver Yıldız, “İş Güvencesi Yasa Tasarısı: Emegın Çalışma Hakkının Korunması Mı? Sermayenin Rekabet Avantajını Kaybetmesi Mi?”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2002.

### **Tezler**

Çimen, Martı, “İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2007).

Elbir, Özkan, “Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2006).

Karaca, Samuray (Baytok), “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Pamukkale Üniversitesi SBE, 2001).

Yürürdurmaz, Abdurrahman, “Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik Ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, (**Yüksek Lisans Projesi**, Kahramanmaraş Üniversitesi SBE, 2006).

### **Bildiriler**

Alpay, Güven ve Kazım Develioğlu, İdil Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002

Çaloğlu Büyükselçuk, Elif, Ömer Üner ve Coşkun Özkan, “Kobilerde Çalışma Koşulları- Çalışan Memnuniyeti İlişkisi”, **5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.

### *İnternet Kaynakları*

Aktan, Coşkun Can, “Toplam Ahlak Felsefesi ve Toplam Ahlak Yönetimi”, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-toplam-ahlak.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-toplam-ahlak.pdf), (14 Nisan 2008).

Aktan, Coşkun Can, “İş ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Ahlakı”, [http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-ahlak/aktan-is-ahlaki.pdf), (15 Mart 2008).

Aktan, Coşkun Can, “ Sosyal Sorumluluk ve Çevre Koruma Ahlakı”, <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/meslek-ahlaki/sosyal-sorumluluk.htm>, (23 Nisan 2008).

Baypınar, Başar, “İşyerinde Cinsel Taciz”, **İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, Cilt 5, Sayı 2, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=137&cilt=5&sayi=2&yil=2003> (12 Ağustos 2008).

[Çalışanların Sağlık ve Güvenliğini Geliştirmek Kurumsal Sosyal Sorumluluk mudur?](http://www.kssrehberi.com/?p=68), 23 Nisan 2008, <http://www.kssrehberi.com/?p=68> (15 Temmuz 2008).

Çoban, Tonguç, “Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu Ve Çalışma Standartları”, [http://www.sendika.org/yazi.php?yazi\\_no=1057](http://www.sendika.org/yazi.php?yazi_no=1057), (25 Mayıs 2008).

Çerik, Şule ve Emel Özarslan, “Çalışanların Sosyal Sorumluluk Boyutlarına İlişkin Algılamaları: İlaç Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, [http://eab.ege.edu.tr/pdf/8\\_2/C8-S2-M10.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/8_2/C8-S2-M10.pdf) (10 Kasım 2008).

Demir, Yeter, “ İş Etiği Kavramı ve İşletmeler Açısından Önemi”, [http://paribus.tr.googlepages.com/y\\_demir2.doc,S.4](http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir2.doc,S.4), (10 Mart 2008).

Filiz, Atilla, “Tedarikçi İlişkileri Yönetimi ”, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=21>, (20 Mart 2008).

Filiz, Atilla, “Katılımcı Yönetim”, [http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=533](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=533) (25 Mart 2008).

İllallah Dedirten Taciz: Mobbing, 11 Haziran 2007, [http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=160&Itemid=96](http://www.mobbingturkiye.net/index.php?option=com_content&task=view&id=160&Itemid=96) (30 Mayıs 2008).

KurumsalSosyal.com - Türkiye’nin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Platformu, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nedir?”, <http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=140>, (18 Mart 2008).

Özgüç, Erkan, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Yeterlik Etüdü**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Kasım 2005, [http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2005\\_ErkanOzguc.pdf](http://www.spk.gov.tr/yayinlar/kye/2005_ErkanOzguc.pdf), (16 Mart 2008).

Şule Soyer, “Mobbing-İşyerinde Duygusal Saldırı”, [www.alomaliyet.com/sule\\_soyer\\_mobbing.htm](http://www.alomaliyet.com/sule_soyer_mobbing.htm) (30 Mayıs 2008).

Tatari, Begüm, “Şirketlerin Toplumla İlişkisinde Yükselen Değer: Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, İzmir Ticaret Odası, Aralık 2003, <http://www.izto.org.tr/IZTO/webdocs/yayinlar/5246-begum.pdf>, ( 3 Mart 2008).

### ***Diğer Kaynaklar***

4857 Sayılı İş Kanunu, Yaylım yayıncılık, Nisan 2009.