

107325

**SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI : TÜRK
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SOSYAL
SORUMLULUK UYGULAMALARI**

107325

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ekrem ZOROĞLU

(401971035)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 22 Ocak 2001

Tezin Savunulduğu Tarih : 05 Şubat 2001

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aslı SÜDER

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. İsmail Hakkı BİÇER

Doç. Dr. Alpaslan FIĞLALI

Aslı Süder
Bıçer
Alpaslan Fıglalı

ŞUBAT 2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile, sosyal sorumluluk kavramı ve bu kavramın Türk otomotiv sektöründeki uygulamaları incelenmiştir. Tez kapsamında, sosyal sorumluluk kavramı tanımı, bu kavramın dünya literatüründeki gelişimi ve sosyal sorumluluk uygulamalarının iş dünyası üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Türk otomotiv sektöründe sosyal sorumluluk kavramının nasıl algılandığı konusunda yapılan araştırmada bu konuda uluslararası sertifikasyon yapan kuruluşların hazırladığı anketler baz alınmıştır. Araştırma kapsamında Otomotiv Sanayicileri Derneği üyesi firmalar incelenmiştir. Çalışmalarım sırasında bana destek olup yardımları esirgemeyen Sn. Yrd. Doç. Dr. Aslı SÜDER'e, Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD) yetkililerine ve çalışmalarım için bana gerekli anlayışı gösteren Mercedes-Benz Türk Personel Bölümü yöneticileri ve çalışanları ile gösterdikleri sabır için aileme özellikle teşekkür ederim.

Şubat 2001

Ekrem ZOROĞLU

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. SOSYAL SORUMLULUK	3
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı	3
2.1.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Kavramı Tanımı	4
2.1.2. Sosyoekonomik Sosyal Sorumluluk Kavramı Tanımı	5
2.2. Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Çevre	8
2.2.1. Şirketlerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları	9
2.2.2. Şirketlerin Topluma Karşı Sorumlulukları	10
2.2.2.1. İnsan Haklarına Saygı	10
2.2.2.2. Tüketicilere Karşı Sorumluluk	11
2.2.3. Şirketlerin Çevreye Karşı Sorumlulukları	12
2.2.3.1. Çevre Duyarlılığını Artıran Gelişmeler	12
2.2.4. Sosyal Zorunluluktan Sosyal Duyarlılığa Geçiş	13
2.3. Sosyal Sorumluluk Alanında Uluslararası Standartlar	15
2.3.1. Caux Prensipleri	15
2.3.1.1. Caux Prensipleri Temel İnançları	16
2.3.2. Keidanren Sözleşmesi	16
2.3.2.1. Keidanren İyi Şirket Davranışı Sözleşmesi	17
2.3.3. SA 8000 Standartları	19
2.3.4. Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi	20
2.4. Sosyal Sorumluluk ve Şirket Performansı	24
2.4.1. Sosyal Sorumluluk Politikalarının Değerlendirilmesi	25
2.4.1.1. Sosyal Sorumluluk Politikalarının Temel Faydaları	26
2.4.2. Sosyal Sorumluluk ve Pazarlama	28
2.4.2.1. Halkla İlişkiler ve Şirket İmajı Açısından Sosyal Sorumluluk	29
3. YÖNETİM VE ETİK	31
3.1. Etik Kavramı	31
3.2. Etik ve İş Dünyası	32
3.2.1. Yönetim Kararlarında Etik Faktörü	32
3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik	33

3.2.2.1. Bireysel Karakter Özellikleri	35
3.2.3. Örgüt ve Etik	35
3.2.3.1. Organizasyon Kültürü ve Etik	36
3.2.4. Etik Davranışların Geliştirilmesi	38
3.2.4.1. Etik Standartları Sözleşmeleri ve Karar Kuralları	38
3.2.4.2. Üst Yönetimin Rolü	43
3.2.4.3. Mesleki Amaçlar	43
3.2.4.4. Etik Eğitimleri	43
3.2.4.5. Kapsamlı Performans Değerlendirme	45
3.2.4.6. Bağımsız Sosyal Denetimler	45
3.2.4.7. Yapısal Koruyucu Mekanizmalar	45
3.2.5. Etik ve Uluslararası Gelişmeler	46
3.3. Değerlerle Yönetim	47
3.3.1. Ortak Değerler Oluşturmak	49
3.4. Stratejik Yönetim ve Sosyal Sorumluluk	51
3.4.1. Genel Çevre ve Sosyokültürel Değişim	53
3.4.1.1. Sosyokültürel Değişimler	53
3.4.2. Porter'in Beş Faktörlü Modeli	57
3.4.2.1. Tüketicilerin Zorlayıcı Gücü	58
3.4.3. Vizyon, Misyon ve Stratejik Planlarda Sosyal Sorumluluk	58
3.4.3.1. Vizyon	59
3.4.3.2. Misyon	59
3.4.3.3. Misyon Tanımları ve Örgüt Performansı	61
3.4.3.4. Misyon Tanımları ve Bireylerin Etik Davranışları	62
4. ÇALIŞANLARA KARŞI SORUMLULUK	64
4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk	65
4.1.1. Ücret Politikaları	66
4.1.1.1. Yeterli Ücret ve Asgari Ücret	67
4.1.1.2. Eşit Ücret İlkesi	68
4.1.2. Motivasyon ve Ödül Sistemleri	69
4.1.2.1. Maslow Gereksinimleri	71
4.1.2.2. Ödüllendirme	74
4.1.2.3. Ödüllendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	76
4.1.3. Çalışma Süresinin Belirlenmesi	77
4.2. Sendikal İlişkiler	78
4.2.1. Sendikaların Amaçları	79
4.2.2. Sendikal Özgürlükler	80
4.2.3. Örgütlenmenin Faydaları ve Sendikayla İyi İlişkiler	81
4.3. Çocuk İşgücü	83
4.3.1. Uluslararası Çocuk Hakları Sözleşmesi	85
4.3.2. Çocuk İşgücünün Sonuçları	87
4.3.3. İş Dünyası ve Çocuk İşgücü	88
4.3.3.1. Çocuk İşgücü Çalıştırılmasının Önlenmesi	89

4.3.4. Türkiye’de Çocuk İşgücü Kullanımı	90
5. ÇEVREYE KARŞI SORUMLULUK	93
5.1. Doğal Çevreye Karşı Sorumluluk	93
5.1.1. Doğal Çevre Sorunları	94
5.1.1.1. Küresel Isınma / Sera Etkisi	94
5.1.1.2. Hava Kirliliği	95
5.1.1.3. Su Kirliliği	96
5.1.1.4. Toprak Kirliliği	96
5.1.1.5. Gürültü Kirliliği	97
5.1.2. Çevre Koruma Politikalarının Gelişimi	97
5.1.2.1. Türkiye’de Çevre Koruma Politikaları	98
5.1.2.2. Çevre Politikalarının Uluslararası Boyutları	99
5.2. Çevre Koruma Politikaları ve İş Dünyası	100
5.2.1. İş Dünyasında Çevre Bilinci	100
5.2.2. Çevre Politikalarının Maliyet / Kazanç Etkisi	102
5.2.2.1. Çevrenin Korunmasına Dair Önlemlerin Maliyeti	103
5.2.2.2. Çevrenin Korunmasına Dair Önlemlerin Getirileri	104
5.3. Doğal Kaynakların Kullanımı ve Teknoloji	106
5.4. Yan Sanayii ve Çevre Duyarlılığı	107
5.5. ISO 14000 ve Diğer Uluslararası Standartlar	108
5.5.1. Çevre Standartlarının Genel Özellikleri	109
5.5.2. ISO 14000: Çevre Yönetimi Sistemi Uluslararası Standartlar	109
5.5.2.1. ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi Modeli	110
5.5.2.2. ISO 14000 Sisteminin Kurulması	111
5.5.2.3. ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemiyle Yaşamak	114
5.5.3. Diğer Uluslararası Standartlar	115
6. YATIRIMCILARA, TÜKETİCİLERE VE TOPLUMA KARŞI SORUMLULUK	116
6.1. Özel Sektörün Yatırımcılara Karşı Sorumlulukları	117
6.2. Özel Sektörün Tüketicilere Karşı Sorumlulukları	119
6.2.1. Rekabet Piyasalarında Tüketici Rolü	119
6.2.2. Tüketicuyu Koruyucu Düzenlemeler	120
6.2.3. Tüketici Bilinci ve Medya Etkisi	122
6.3. Özel Sektörün Topluma Karşı Sorumlulukları	123
6.3.1. Sanayileşme ve Toplumsal Gelişim	124
6.3.2. Toplumun Ekonomik Gelişimi ve İş Dünyası	125
6.3.2.1. Toplumsal Ekonomik Gelişimini Desteklemenin Getirileri	126
6.3.3. Toplam Kalite ve Topluma Karşı Sorumluluk	126
6.3.4. İnsan Haklarına Saygı	128
6.3.4.1. İnsan Haklarının İş Dünyası Açısından Önemi	129

6.3.4.2. İş Dünyası ve İnsan Hakları Konusunda Son Gelişmeler	131
6.3.4.3. İş Dünyasında İnsan Haklarına Saygı Örnekleri	133
7. TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI	135
7.1. Otomotiv Sektörü	136
7.1.1. Dünya Otomotiv Sektörü	137
7.1.1.1. Otomotiv Sektörünün Küreselleşmesi	139
7.1.1.2. Dünya Otomotiv Sektöründe Üretici Firmaların Durumu	141
7.1.1.3. Otomotiv Sektörünün Geleceği	142
7.1.2. Türk Otomotiv Sektörü	143
7.1.2.1. Türkiye Ekonomisi ve Türk Otomotiv Sektörü	147
7.1.2.2. Türkiye’ de Otomotiv Sanayinin Geleceği	150
7.2. Türkiye Otomotiv Pazarında Yerli Üreticiler	152
7.2.1 Yerli Üreticilerle İlgili Genel Bilgiler	152
7.3. Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	156
7.3.1. Mercedes-Benz Türk A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	158
7.3.2. Oyak-Renault Otomobil A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	162
7.3.3. M.A.N. Otomotiv A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	166
7.3.4. Chrysler Otomotiv A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	168
7.3.5. ToyotaSa Otomotiv A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	169
7.3.6. Anadolu Honda A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	173
7.3.7. Hyundai Assan A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	175
7.3.8. Uzel Makine Sanayii A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	178
7.3.9. Karsan Otomotiv A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	179
7.3.10. Opel Otomotiv Türk A.Ş.’de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları	182
7.3.11. Genel Değerlendirme	184
8. SONUÇ	194
KAYNAKLAR	197
EKLER	201
ÖZGEÇMİŞ	206

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
Bkz.	: Bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
OSD	: Otomotiv Sanayicileri Derneği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Duyarlılık	14
Tablo 2.2. Bir Firmanın Saygınlığını ve İmajını Belirleyen Etmenler	30
Tablo 3.1. Ahlaki Gelişim Düzeyleri ve Aşama Tanımları	34
Tablo 3.2. Etik Sözleşmelerinde Yer Alan Değerler Kategorileri	41
Tablo 3.3. Laura Ash Şirketi Etik Sorgulaması	42
Tablo 3.4. Levi Strauss İstek Sözleşmesi	48
Tablo 3.5. Kurumsal Ortak Değerleri Belirleme Yolları	50
Tablo 3.6. Şirket ve Şirket Paydaşları Arasındaki Yolu	52
Tablo 3.7. Önemli Genel Çevre Etmenleri Örnekleri	54
Tablo 3.8. Vizyon Tanımı Örnekleri	60
Tablo 3.9. Stratejik Amaçların 8 Boyutu	61
Tablo 3.10 Misyon Tanımlarında Şirket Paydaşlarının Gözetilmesi	63
Tablo 4.1. Yaşa Göre Sektörde Çalışan Çocuk İşgücünün Yüzdesi	91
Tablo 4.2. Çalışma Süresine Göre Sektörde Çalışan Çocuk İşgücünün Yüzdesi	92
Tablo 5.1. ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi Bileşenleri	113
Tablo 7.1. Sanayileşmiş Ülkelerde Otomotiv Üreticileri Sayısı	139
Tablo 7.2. Dünya Otomotiv Üretiminin Dağılımı	140
Tablo 7.3. Türk Otomotiv Sektöründeki Yabancı Firmalar	145
Tablo 7.4. Türk Otomotiv Sanayii Üretim Adetleri	146
Tablo 7.5. OSD Üyeleri Sıralaması	148
Tablo 7.6. En Büyük İlk 50 Sanayii Kuruluşu Arasında Yer Alan OSD Üyesi Firmalar	149
Tablo 7.7. Otomotiv Sanayii İhracatı	150
Tablo 7.8. Sektörel Bazda İhracat Miktarları	151
Tablo 7.9. Tez Çalışması Kapsamında İncelenen OSD Üyesi Firmalar	157
Tablo 7.10 Türk Otomotiv Sektöründe Kalite Yönetimi	192

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	8
Şekil 2.2 Sosyal Katılım Dereceleri	13
Şekil 3.1 Etik ve Etik Olmayan Davranışları Belirleyen Etmenler	33
Şekil 3.2 Kavramsal Gelişmişlik Özellikleri	37
Şekil 3.3 McDonnel Douglas Firması'nın Etik Standartları Sözleşmesi	39
Şekil 3.4 Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Etik Konusunun Zaman İçinde Değişimi	46
Şekil 3.5 Yöneticilerin Sorumlu Olduğu Taraflar	51
Şekil 3.6 Sosyokültürel Değişimin Etkileri	56
Şekil 4.1 Maslow'un Gereksinimler (İhtiyaçlar) Üçgeni	73
Şekil 4.2 Ödül Çeşitleri	75
Şekil 5.1 İş Yönetimi Sistemleri	114
Şekil 6.1 Toplam Kalite Yönetimi Modeli	127

SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI : TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

ÖZET

Sosyal sorumluluk kavramı genel olarak iş dünyasının etik değerlere, yasal düzenlemelere uyumla, insana, topluma ve çevreye saygıyla ilgili kararlar olarak adlandırılabilir. Bir kuruluşun sosyal sorumluluğu, kurumdan etik, yasal, ticari ve kamusal beklentilerinin karşılanmasına veya karşılanmamasına neden olan iş süreçleri olarak ele alınabilir. Son on yıldır, gittikçe artan sayıda ticari şirket sosyal sorumluluk prensipler sonucu yürütülen uygulamalarının getirdiği faydaların farkına varmıştır. Bu alanda önde gelen kuruluşlar, pazarlama, halkla ilişkiler veya diğer şirket çıkarlarını ilgilendiren baskılar neticesinde sosyal sorumluluk uygulamalarını desteklemekte ve hayata geçirmektedir.

Bu gün sosyal sorumluluk kavramı tartışmalarında iki zıt görüş ağır basar. Bunlardan ilki yönetimin tek sosyal sorumluluğunu "kar etmek " olarak tanımlayan, böylece olaya sadece ekonomik açıdan yaklaşan klasik görüş. Diğeri ise bu kavrama sosyoekonomik açıdan yaklaşan, ve yönetimin sorumluluğunu kar etmenin ötesine taşıyarak, toplumun refahını korumak ve geliştirmek olarak tanımlar.

Bir şirketin sosyal konulardaki davranışları, sosyal zorunluluk, sosyal sorumluluk ve sosyal duyarlılık olmak üzere üç kategoriye sokulabilir. Sosyal duyarlılık ise bir firmanın değişen sosyal koşullara uyum sağlama yeteneğidir. Sosyal zorunluluk iş dünyasının sosyal faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Bir firma ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmekten fazlasını yapmıyorsa sosyal zorunluluklarını karşılıyor demektir. Sosyal Sorumluluk, kanunun ve ekonominin talep ettiklerinin dışında, bir şirketin toplumun hayrına olan uzun dönemli amaçlarına ulaşmasını sağlayacak zorunluluklarıdır.

Bir şirketin sosyal sorumlulukları şirketin, topluma, çalışanlarına, yatırımcılarına ve finansal mekanizmalara karşı hareketleri ile değerlendirilir. İş dünyasının topluma karşı sorumlulukları içerisinde kamu sağlığı, çevrenin korunması ve iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesi gibi konular yer alır.

Tüketicilerin talepleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hedef temalarından biridir. Tüketici (consumerism), iş dünyasının karar verirken tüketici istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması yönündeki toplum talepleri, oldukça büyük sosyal ve ekonomik hareket haline gelmiştir. Tüketici veya tüketiciyi koruma politikalarının çıkış noktası tüketicilerin tartışılmaz bazı haklarının olduğu yönündeki inançtır. İş dünyasının çalışanlarına karşı da yerine getirmek zorunda olduğu geniş alana yayılan sorumlulukları bulunur. Bu konulara örnek olarak, aile hayatı, eşit istihdam fırsatı ve cinsiyet ayrımcılığı yapmama sayılabilir. Toplumun iş dünyasından en yüksek etik düzeyi göstermesi beklediği alan finansal anlaşmalardır. Şirketler finans dünyasına ve yatırımcılara karşı sorumluluklarını değerlendirirken toplumun beklentilerinin hem yasal hem de etik yönleri olduğunu göz önünde bulundurmalıdır. Bu beklentileri yerine getirmeyen şirketler büyük halk kitlelerine zarar verebilirler.

İş dünyasında etik, değer odaklı yönetim anlayışıyla uygulamaya konulabilmiştir. Değer odaklı yönetim sitilinde yöneticiler, ortak değerler oluştururlar, destekler ve uygularlar. Bir örgütün değerleri örgütün neyi desteklediğini ve neyin arkasında duracağını gösterir. Şirketin değerleri yönetim kararlarına ve faaliyetlerine rehberlik görevi üslenir. Paylaşılan değerlerin önemli bir özelliği ise çalışan davranışlarını şekillendirmesi ve yönetimin çalışanlardan beklentileri konusunda iletişim ortamı yaratmasıdır. Bu değerler aynı zamanda pazarlama çabalarını da ekiler ve örgütte bir takım ruhunun oluşmasına yardımcı olurlar.

Etik terimi doğru veya yanlış davranışları tanımlayan prensipler zinciridir. Yöneticinin etik değerlere uygun davranıp davranmaması, yöneticinin ahlaki gelişmişlik düzeyi ve bireysel özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve etik kavramının gelişmişliği gibi birçok yönlendirici etmenin birbirleriyle ilişkisinin bütünüdür. Üst yönetim eğer örgütünde etik olmayan davranışları azaltmak amacıyla kararlıysa bir çok yola başvurabilir. Etik değerleri yüksek bireylerle çalışabilir, açık iş hedefleri tanımlayabilir veya etik eğitimleri sağlayabilir.

Otomotiv endüstrisi dünya toplumlarının gelişiminde öncü bir rol üstlenmiştir. İş dünyasındaki bir çok güncel yenilik gibi sosyal sorumluluk kavramı da sektörün uygulamalarında yerini almıştır. Özellikle tüketicilerin ve çevrenin korunması konularında otomotiv sektörü topluma ve diğer sektörlerden firmalara en iyi uygulamaları sunmaktadır. Türk otomotiv sektörü dünya lideri ülkelerle kıyaslandığında oldukça yeni bir sektör olmasına karşın, bu ülkenin ekonomik gelişiminde ve sosyal refah düzeyinin artmasında lokomotif sektör olmuştur. Bu çalışmada sosyal sorumluluk uygulamaları incelenmiş ve araştırma sonuçları ile yorumları da çalışmaya eklenmiştir.

SOCIAL RESPONSIBILITY : SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES AT TURKISH AUTOMOTIVE INDUSTRY

SUMMARY

Social responsibility generally refers to business decision-making linked to ethical values, compliance with legal requirements, and respect for people, communities and the environment. Social responsibility could also be defined as operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial, and public expectations that society has of business. Over the past decade, a growing number of companies have recognised the benefits of social responsibility policies and practices. Companies also have been encouraged to adopt or expand social responsibility effort as the result of pressures from customers, suppliers, employees, communities, investors, activist organisations and other stakeholders.

There are two opposing views at defining of corporate social responsibility. On one side, there is the classical view that management's only social responsibility is to maximise profits. On the other side stands the socio-economic position, which holds that management's responsibility goes well beyond making profits to include protecting and improving society's welfare.

Three different categories of social behaviour are discussed at social policies of a firm; social obligation, social responsibility and social responsiveness. Social responsibility is a business firm's obligation, that beyond required by the law and economics, for a firm to pursue long term goals that are good for society. Social obligation is the obligation of a business to meet its economic and legal responsibilities. Social responsiveness is the capacity of a firm to adapt to changing social conditions.

The social responsibilities of business can be classified according to its relationships to the general public, customers, employees and investors and the financial community. The responsibilities of business to the general public include dealing with public-health issues, protecting the environment and the quality of the work force.

Consumer demands create social responsibility issue for business. Consumerism, public demands that business considers consumer wants and needs in making its decisions, is major social and economic movement. Consumerism and much consumer protection legislation are based on the belief that consumers have certain rights. Business must also meet wide-ranging responsibilities to its employees. Related issues include family leave, equal employment opportunities, sexism. Probably in no area does the public expect a higher level of business ethics than in financial transactions. When business evaluates its responsibilities to investors and the financial community, it must recognise that the public expects behaviour that is both legal and ethical. Ethical business behaviour is not just something that sounds good on paper. A business firm that fails to meet its social responsibilities can hurt the wider community.

Business ethics are being implemented through a new management approach: value based management. At value based management style, managers establish, promote and practice an organisation shared values. An organisation's values reflect what it stands for and what it believes in. A company's shared values act as guideposts for managerial decisions and actions. Another purpose of shared values is the impact they have on shaping employee behaviour and communicating what the organisations expect from its members. Shared corporate values also influence marketing efforts and they are a way to build team spirit in organisations.

The term ethics refer to the rules of principles that define right and wrong conduct. Whether a manager acts ethically or unethically is the result of a complex interaction between the manager's stage of moral development and several moderating variables including individual characteristics, the organisation's structural design, the organisation's culture and the intensity of ethical issues. Top management can do number of things if they are serious about reducing unethical practices in their organisation. It can seek to select individuals with high ethical standards, establish codes of ethics and decision rules, lead by example, delineate job goals and provide ethics training.

The automotive industry has been having a leading role at economic development world's societies. Like many recent developments at business, social responsibility has taken its place at automotive industry practices. Especially consumer protection and environmental issues are the parts, at which this industry gives the best examples to the public and other firms from different sectors. The Turkish automotive industry is relatively new compared with world's leading countries, but this sector has also achieved an important stage at Turkey's economic development and social welfare. Social responsibility practices have been examined within this paper and the results and comments about current situation are also included.

1. GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Sosyal sorumluluk kavramı toplumun iş dünyasının etik değerlere ve yasal düzenlemelere uyum, insana, topluma ve çevreye saygı gibi beklentilerinin gelişmesiyle şekillenmiş bir yönetim anlayışıdır. Bir kuruluşun etik, yasal, ticari ve kamusal beklentilerinin karşılanmasına veya karşılanmamasına neden olan iş süreçleri sosyal sorumluluk ilkeleri kapsamında ele alınabilir. Sosyal Sorumluluk, kuruluşlara pazarlama, halkla ilişkiler veya diğer şirket çıkarlarını ilgilendiren yönlerden gelen baskılar neticesinde desteklenilmekte ve hayata geçirmektedir.

Bugün sosyal sorumluluk kavramı, kurumun tek sorumluluğunu "kar etmek " olarak tanımlayan görüşlere rağmen, şirketlerin uzun dönemde yaşayabilecekleri bir ortamı geliştirme sorumluluğu üstlenerek toplumun refahını korumak ve geliştirmek amaçlı faaliyetleri desteklemeleriyle bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir.

Sosyal Sorumluluk, kanunun ve ekonominin talep ettiklerinin dışında bir şirketin toplumun hayrına olan uzun dönemli amaçlarına ulaşmasını sağlayacak zorunluluklardır. Bir şirketin sosyal sorumlulukları şirketin, topluma, çalışanlarına, yatırımcılarına ve finansal mekanizmalara karşı hareketleri ile değerlendirilir. İş dünyasının topluma karşı sorumlulukları içerisinde kamu sağlığı, çevrenin korunması ve iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesi gibi konular yer alır.

İş dünyasında etik, değer odaklı yönetim anlayışıyla uygulamaya konulabilmektedir. Değer odaklı yönetim sitilinde yöneticiler, ortak değerler oluştururlar, destekler ve uygularlar. Bir örgütün değerleri örgütün neyi desteklediğini ve neyin arkasında duracağını gösterir. Şirketin değerleri yönetim kararlarına ve faaliyetlerine rehberlik görevi üstlenir. Paylaşılan değerlerin önemli bir özelliği ise çalışan davranışlarını şekillendirmesi ve yönetimin çalışanlardan beklentileri konusunda iletişim ortamı yaratmasıdır. Bu değerler aynı zamanda pazarlama çabalarını da ekler ve örgütte bir takım ruhunun oluşmasına yardımcı olurlar.

Etik terimi doğru veya yanlış davranışları tanımlayan prensipler zinciridir. Yöneticinin etik değerlere uygun davranıp davranmaması, yöneticinin ahlaki gelişmişlik düzeyi ve bireysel özellikleri, örgüt yapısı, örgüt kültürü ve etik kavramının gelişmişliği gibi birçok yönlendirici etmenin birbirleriyle ilişkisinin bütünüdür. Üst yönetim eğer örgütünde etik olmayan davranışları azaltmak amacıyla kararlıysa bir çok yola başvurabilir. Etik değerleri yüksek bireylerle çalışabilir, açık iş hedefleri tanımlayabilir veya etik eğitimleri sağlayabilir.

Otomotiv endüstrisi dünya toplumlarının gelişiminde öncü bir rol üstlenmiştir. İş dünyasındaki bir çok güncel yenilik gibi sosyal sorumluluk kavramı da sektörün uygulamalarında yerini almıştır. Dünya toplumların gelirleri içinde önemli bir yer tutan otomotiv sektörü, gerek işgücünün eğitimi düzeyi gerekse müşteri kitlesinin gelir ve refah düzeyleri nedeniyle sosyal sorumluluk faaliyetlerine kaynak ayırmada üst yönetim desteği sıkıntısı çekmemektedir. Otomotiv sektörünün çevre ve tüketici koruma çalışmaları dünyada diğer sektörlerle örnek olmaktadır.

Türk otomotiv sektörü dünya lideri ülkelerle kıyaslandığında oldukça yen bir sektör olmasına karşın, bu ülkenin ekonomik gelişiminde ve sosyal refah düzeyinin artmasında lokomotif sektör olmuştur. Sosyal sorumluluk uygulamalarının araştırılması kapsamında tüm ana üreticilerle dünyanın önde gelen sertifikasyon kuruluşlarının hazırladıkları sorulara benzer sorulara dayanan görüşmeler yapılmış veya anketler gönderilmiştir. Sektörün ihracat hedeflerinin büyüklüğü, dolayısıyla standartlarını diğer gelişmiş ülkelerin standartlarına göre belirlemesi bu araştırma için örnek sektör olarak seçilmesi nedenlerinin en önemlisidir. Verilen yanıtlara değerlendirilmiş ve sektör için genel bir sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesi çizilmesi amaçlanmıştır.

2. SOSYAL SORUMLULUK

Şirket sosyal sorumluluğu konusunda kesinleşmiş bir tanımlama olmamasına rağmen, bu kavram genellikle etik değerlere, yasal düzenlemelere uyumla, insana, topluma ve çevreye saygıyla ilgili kararlar olarak adlandırılabilir. Bu çalışmanın amaçları açısından bir kuruluşun sosyal sorumluluğu, kurumdan etik, yasal, ticari ve kamusal beklentilerinin karşılanmasına veya karşılanmamasına neden olan iş süreçleri olarak ele alınabilir.

Sosyal Sorumluluk, bulanda önde gelen kuruluşlar tarafından pazarlama, halkla ilişkiler konularında veya diğer şirket çıkarlarını ilgilendiren baskılar neticesinde yapılan bir takım durumsal uygulamalar olarak görülmekten çok, üst yönetim tarafından desteklenen ve takdir edilen iş ve karar verme süreçleriyle bütünleştirilmiş kapsamlı politika, program ve süreçler bütünü olarak ele alınmaktadır.

Son on yıldır, gittikçe artan sayıda ticari şirket sosyal sorumluluk prensipler sonucu yürütülen uygulamalarının getirdiği faydaların farkına varmıştır. Bu konu üzerine yapılmış bir çok sayısal araştırma göstermektedir ki, sosyal sorumluluk uygulamaları şirketler açısından eksi değer aksine bir çok etkenle değerlendirilebilecek artı değer yaratmaktadır (Porter ve Kramer, 1999).

Sosyal sorumluluk kavramı uluslararası devlet örgütleri, sanayii örgütlenmeleri ve sivil toplum örgütlerinin de ilgi alanlarına girmektedir. Bu konuda bir çok konferans, oturum ve toplantılar düzenlenerek sosyal sorumluluk uygulamalarına bir standartlar sistemi getirilmeye çalışılmaktadır.

Sosyal sorumluluk ve etik değerler bir çok araştırmaya da konu olmaktadır. Etik, yönetim bilimi araştırmalarının ilgili literatüre kazandırdığı en yeni yönetim konularından biridir.

2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

1960'lardan önce kurumsal sosyal sorumluluk kavramına fazla önem verilmiyordu. Ancak bu tarihten sonra sosyal eylemciler ticari şirketlerin temel ekonomik

amaçlarını sorgulamaya başladılar. Azınlıkların veya kadınların büyük şirketlerin personel yapılarında en alt düzeylerde kalmasını protesto eden gösteriler düzenlendi.

Bu gün sosyal sorumluluk kavramı tartışmalarında iki zıt görüş ağır basar. Bunlardan ilki yönetimin tek sosyal sorumluluğunu "kar etmek " olarak tanımlayan, böylece olaya sadece ekonomik açıdan yaklaşan klasik görüş. Diğer ise bu kavrama sosyoekonomik açıdan yaklaşan, ve yönetimin sorumluluğunu kar etmenin ötesine taşıyarak, toplumun refahını korumak ve geliştirmek olarak tanımlar.

2.1.1. Klasik Sosyal Sorumluluk Kavramı Tanımı

Klasik görüşün en önemli savunucusu Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman'dır. Kendisi günümüz yöneticilerinin çoğunun profesyonel yöneticiler olduğunu dolayısıyla kendi işlerinin sahibi değil aslında sermayedarların birer çalışanları olduğunu savunuyor. Bu yüzden yöneticilerin temel sorumluklarını sermayedarların çıkarlarını korumak olarak tanımlıyor. Friedman sermayedarların çıkarlarını ise karlılık olarak özetliyor.

Friedman'a göre yöneticiler kendi organizasyonlarının kaynaklarını sosyal amaçlar için kullanacak olurlarsa pazar mekanizmalarını bozarlar. Birileri de bozulan mekanizmaların düzelmesi için gerekli maliyeti ödemek zorunda kalır. Eğer sosyal sorumluluk faaliyetleri karları azaltacak olurlarsa sermayedarlar kaybedeceklerdir. Eğer ücretler bu çalışmaları finanse edebilmek için kesilirse çalışanlar kaybedecektir. Eğer fiyatlar artarsa tüketiciler kaybeder. Eğer yüksek fiyatlar tüketiciler ve diğer alıcılar tarafından kabul edilmeze kurumun varlığı tehlikeye düşer. Her durumda organizasyonu oluşturan parçalardan biri kaybedecektir. Friedman profesyonel yöneticilerin kar etmenin dışında amaçlar gütmeleri halinde kendilerini seçilmemiş politikacılar konumuna getireceklerini savunuyor. Şirket yöneticilerinin toplumun nasıl olması gerektiği konusunda karar verme uzmanı olup olmadığını sorguluyor. Friedman, bu kararı vermek için politikacılara temsilci seçmek için oy verdiğimiz söylüyor.

Friedman'ın düşünceleri en iyi şekilde mikro ekonominin kuralları kullanılarak anlatılabilir. Eğer sosyal sorumluluk faaliyetleri iş yaparken bir maliyet getirecekse, bu maliyet ya fiyatlara yansıtılmalı ya da sermayedarlara düşük bir kar marjı sağlayarak dengelenmelidir. Eğer yönetim rekabet olan bir pazarda fiyatları yükseltirse satışları azalacaktır. Tam rekabet ortamında, tüketiciler sosyal

sorumluluğun maliyetini düşünmezlerse, fiyatların yükseltilmesi pazarı kaybetmek anlamına gelecektir. Bu durumda maliyetlerin ancak finansal karlılığın azalmasıyla karşılanacağı yani daha az kar edilerek üstlenebileceği anlamına gelir.

Klasik görüş rekabetçi bir pazarda yatırımların en yüksek karlılık oranlarına yönlendirici baskılar olduğunu belirtir. Eğer sosyal duyarlı bir şirket sosyal faaliyetlerinin maliyetlerini fiyatlara yansıtamazsa bu maliyetleri kendi içinde eritmeye çalışacak yani finansal karlılığını azaltacaktır. Bu da sermayenin zamanla sosyal sorumluluğa sahip şirketlerden finansal karlılığı yüksek şirketlere kayması sonucunu doğuracaktır. Bu aynı zamanda bir sektörde veya bir ülkenin tüm şirketlerinde sosyal sorumluk kavramı göz önünde tutulmaya başlanırsa bu ülkenin tüm ekonomisinin diğer yabancı ülkelerin ekonomilerinin tehdidi altına gireceği anlamına gelir. 1960'lardan önce kurumsal sosyal sorumluluk kavramına fazla önem verilmiyordu. Ancak bu tarihten sonra sosyal eylemciler ticari şirketlerin temel ekonomik amaçlarını sorgulamaya başladılar. Azınlıkların veya kadınların büyük şirketlerin personel yapılarında en alt düzeylerde kalmasını protesto eden gösteriler düzenlendi.

2.1.2. Sosyoekonomik Sosyal Sorumluluk Kavramı Tanımı

Sosyoekonomik görüş klasik ekonomik görüşlerin zamanın hakim olduğu koşulların değiştiğini ve toplumun iş dünyasında beklentilerinin de değiştiğini vurguluyor. Bu en iyi şekilde artık şirketlerin bir çok faaliyetlerinin hatta organizasyon yapılarının kanun tarafından belirlendiği belirterek açıklanabilir.

Sosyoekonomik görüşü destekleyen bir akademisyenler bize kar etmenin bir şirketin ikinci önceliği olduğu birinci önceliğinin hayatta kalmak olduğunu hatırlatıyor.

Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde şirketlerin, özellikle sigara üreticilerinin, sosyal sorumluluğa aykırı davranışları nedeniyle ödemek zorunda kaldıkları tazminatlar bu şirketlerin varlığını tehdit eder duruma gelmişlerdir.

Sosyoekonomistler klasik görüşün vurguladığı temel amaç olan kar etmeyi kabul ediyorlar ama bunun zaman boyutunu tartışıyorlar. Sosyoekonomistler yöneticilerin finansal karlılığı arttırmayı uzun vadede düşünmeleri gerektiğini vurguluyorlar. Böylece sosyal sorumluluklarını kabul etmeli ve maliyetlerle yaşamalıdır. Toplumun refahını, kirletmeyerek, ayrımcılık yapmayarak, yalan reklam yayınlamayarak vb. korumak zorundalar. Ayrıca toplumun gelişmesinde aktif rol oynamalı ve sivil toplum örgütleri ve diğer gönüllü kuruluşlarda yer almalıdırlar.

Son olarak sosyo-ekonomistler klasik görüşün çok fazla gerçekçi olmadığını belirtiyorlar. Zira modern işletmelerin çoğu artık sadece birer ekonomik kuruluşlar değildir. Çıkarlarını korumak için politikadan bir çok toplumsal görüşü etkileyecek faaliyetlere kadar lobi çalışmalarında bulunuyorlar. Toplum şirketlerin sosyal, politik ve yasal çevrenin oluşturulmasında rol oynamasını kabul ediyor hatta destekliyor. Bu kırk yıl önce pek gerçekçi olamasa da artı saf gerçeği yansıtıyor. Yakın zamanda yapılan bir araştırma A.B.D.' de yöneticilerin %68'inin karlılığı azaltsa da sosyal sorumluluk çalışmalarına devam edeceklerini gösteriyor (Burke ve Logsdon, 1996).

Özellikle son yıllarda toplumda çevreye ve toplumsal sorunlara karşı duyarlılığın artması, iş dünyası açısından bir çok yeni eğilimleri ve fırsatları beraberinde getirmiştir:

- İş Dünyasından Beklentilerin Değişmesi : Bir çok araştırma toplumun ve yatırımcıların iş dünyasından beklentilerinin değiştiğini göstermektedir. Artan bir şekilde özel sektörden, sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde yardımcı olması beklenmektedir.
- Hükümetlerin Rolünün Azalması: Ülkemizde olduğu gibi gelişen ekonomilerin bir çoğunda hükümetler ve yerel yönetimler, sık değişen politikalar, ticaretin küreselleşmesi ve kaynakların daralması gibi nedenlerden dolayı iş dünyasını düzenleyici faaliyetlerden ellerini çekmektedirler. Bu gelişmenin sonucu olarak, şirketler özellikle de uluslararası şirketler, çevrenin korunması, çalışma koşullarının düzeltilmesi ve etik pazarlama uygulamaları gibi bir çok alanda hükümetlerin yönlendirmesini beklemeden, çalışmalarına yön verecek politikalar geliştirmektedir.
- Artan Tüketici Duyarlılığı : Sosyal Sorumluluğa karşı artan ilgi iş ortakları kadar satış zincirinin son halkasından bulunan tüketicilerden de gelebilmektedir. Son zamanlara kadar sadece, şirketler, hükümetler, üniversiteler ve benzeri kurumların satın alma kararlarında çevre duyarlılığı ve insan hakları gibi sosyal etmenler göz önünde bulunduruluyordu. Ancak son zamanlarda tüketicilerin satın alma kararlarında da, etik ve sosyal sorumluluk konuları gibi faktörlerin, tüketici tercihlerini ne dereceye kadar etkiledikleri kesinliğe kavuşmamasına rağmen, rol oynadığı görülmektedir. Bu iki tüketici grubuna kararlarında yardımcı olmak, ve bu grupları yönlendirmek amacıyla, şirketleri sosyal konular açısından değerlendiren bir çok organizasyon kurulmuştur ve şirketleri çevreye

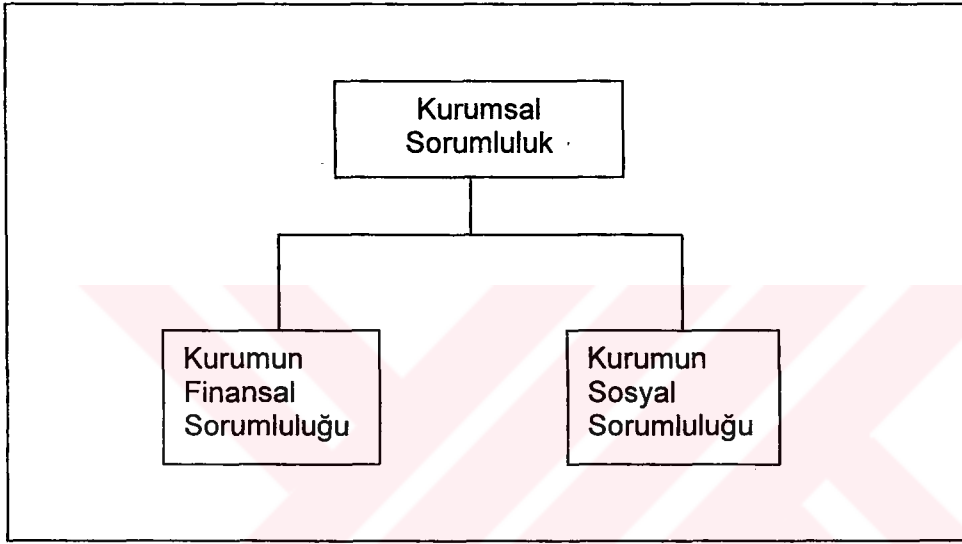
koruma faaliyetleri, işgücü duyarlılığı veya toplumsal gelişmeye katkı açısından değerlendiren düzenli listeler basın yayın organlarında yer almaktadır.

- Yan Sanayii Sorumluluğu : Hisse senedi sahiplerinin şirketlerin sosyal sorumluluklarına ilgi artıkça şirketler, sadece kendilerinin değil beraber iş yaptıkları şirketlerin de bu alandaki çalışmalarına dikkat etmeye başlamışlardır. Bu bir firmanın tedarikçisi bir firma olabileceği gibi, bu firmanın ürün veya hizmet sattığı yani müşterisi olan başka bir firma da olabilir. Bunun sonucu olarak, bazı şirketler iş ortaklarıyla ortak değerler sözleşmeleri imzalayarak , ortaklarının sosyal sorumluluğa aykırı faaliyetlerinden en az derecede etkilenmeyi amaçlamaktadır. (Örneğin Benetton firması, bazı İtalyan gazetelerinde, Türkiye’de bu firmaya taşeron olarak çalışan işletmelerde çocuk işçi çalıştırıldığına dair haberler çıkması üzerine, bu firmaları denetleyecek gruplar oluşturmuştur ve sözleşme maddelerinde yer alan tazminat oranlarını artırmıştır)
- İşgücü Pazarlarında Rekabetin Artması : Zor işgücü pazarlarında, bir çok kişi, özellikle profesyoneller ve alanlarında iyi yetişmiş teknikerler ve uzmanlar, çalışacakları şirketi seçerken , maaş kadar şirket faaliyetlerinin kendi inançlarıyla uyumlu olmasına da dikkat etmektedir. Örneğin bir çok şirket “aile hayatını kolaylaştırıcı” çalışma politikalarının veya en çok tercih edilen firmalar listesinde yer almanın personel teminini kolaylaştırdığını keşfetmişlerdir.
- Halka Açıklık Konusunda Artan Baskı : Tüketicilerin, yatırımcıların, düzenleyici kurumların (yerel ve ulusal yönetimler gibi), derneklerin, çevre gruplarının, iş ortaklarının ve diğer kurumların sosyal sorumluluğun gerektirdiği çalışmalar hakkında giderek daha fazla ve detaylı bilgi talep etmeleri nedeniyle, önde gelen şirketler bu alanda kendilerini denetleyebilecek bağımsız kuruluşlara yönelmişlerdir.
- Yeni ve Gelişen Konular : Geçtiğimiz yıllarda iş dünyasının sosyal sorumluluğu konularına, bu şemsiye altına incelenen bir çok yeni alan dahil edilmiştir ; örneğin şirket yönetim kurullarının nasıl seçildiği ve burada bulunan kişilere yapılan ödemeler, işyerinde inanç özgürlüğü, bilgi teknolojisine ulaşım ve bunun getirdiği özel hayatının gizliliği sorunları, gibi.

2.2. Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Çevre

Kurumsal sosyal sorumluluk bir şirketin topluma karşı gösterdiği etik davranışlardır. Bu da yönetimin sermayedarlar dışındaki toplum kesimlerinin çıkarlarında göz önünde bulundurması anlamına gelir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmiş küresel bir tanımı mevcut değildir. Bir genel tanımlamada kurumsal sosyal sorumluluk, bir şirketin içinde bulunduğu toplumun yasal ve sosyal zorunluluklarıyla ilişkileri ve bu zorunluluklara karşı sorumluluğu olarak tanımlanabilir.



Şekil 2.1. Kurumsal Sorumluluk

1998 yılının Eylül ayında Hollanda'da Sürdürülebilir Gelişme İçin Dünya İş Konseyi üyeleri bir araya gelerek kurumsal sosyal sorumluluğun tanımını yapmışlardır. Bu tanıma göre kurumsal sosyal sorumluluk, bir kurumun etik davranmaya gösterdiği sürekli bağlılık ve çalışanlarının ve ailelerinin yanı sıra toplumun tüm kesimlerinin yaşam kalitelerini iyileştirecek şekilde ekonomik gelişmeye yaptığı süreklilik gösteren katkıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk tanımı bu haliyle şirketlerin sermayedarları dışında sorumlu oldukları kişileri belirtmektedir. Sorumluluğun süreklilik gösteren bir katkı özelliği taşıması da esas olarak belirtilmiştir.

Sosyal çevre olarak genel olarak literatürde paydaş olarak (ing. stakeholder) adlandırılan toplum kesimlerini kapsar. Şirket paydaşları şirketin aldığı kararlardan ve faaliyetlerden etkilenen kişi veya kuruluşlardan oluşur. Bu açıklamadan sonra bir şirketin sosyal çevresinin şu kesimlerden oluştuğunu söyleyebiliriz;

- Şirket çalışanları ve aileleri
- Şirketin faaliyetlerinde etkilenen toplum (lar)
- Şirketin faaliyetlerinde etkilenen doğal kaynaklar ve gelenilinde tüm doğal çevre

2.2.1. Şirketlerin Çalışanlarına Karşı Sorumlulukları

Sosyal çevre tanımının çalışan kesimi, şirketin belirli bir ücret karşılığı istihdam ettiği personeli kapsamaktadır. Şirketin temel kaynaklarından biri olan insan, gerek zamanın büyük bir bölümünü çalıştığı şirketin kararları kontrolünde geçirmesi, gerekse yaşam kalitesinin şirketten aldığı ücretle yakın ilişkisi nedeniyle tüm sosyal sorumluluk uygulamalarında ilk etapta göz önünde bulundurulmalı sosyal çevre bileşenidir.

Bir şirketin çalışanlarına karşı temel sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

- çalışanları arasında dinsel inançlara göre ayırım yapmamak
- çalışanları arasında ırk ve tabi olunan milliyet ayrımı yapmamak
- çalışanları arasında cinsiyet ayrımı yapmamak
- çalışanları arasında benzer iş benzer ücret prensiplerini uygulamak
- çocuk işçi çalıştırmamak
- çalışanlarının aileleriyle birlikte yaşam kalitelerinin yükselmesine yardımcı olmak
- çalışanlarının kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek

Çalışanların verdikleri emeğin karşılığı olan temel hak ve özgürlükleri yasalarla güvence altına alınmıştır. Diğer yandan çalışanların belirli bir sosyal güvenlik şemsiyesi altına sokulmaları da yine yasalarla desteklenmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında şirketlerden yasalarda yer alan temel hak ve sosyal güvenlik şartlarından daha fazlası beklenmektedir.

2.2.2. Şirketlerin Topluma Karşı Sorumlulukları

İş dünyası yıllar topluma karşı değişik şekilde kendini sorumlu hissetmiştir. 19.yüzyıldan itibaren özel sektör ve sermaye sahipleri ülkelerinin gelişimiyle yakından ilgilenmiş, bağımsızlık mücadelesine destek olmuş ve ülkenin kurulmasına şehirlerin inşası, okul ve eğitim kurumları yapılması gibi pek çok konuda finansal destek sağlayarak yardımcı olmuştur. Dünyanın pek çok şehrindeki kamu binalarının birçoğu önde gelen işadamları tarafından yapılmıştır.

Bu yaklaşımın pek çok nedenini sıralamak mümkündür. Ancak iş adamlarının bu davranışlarının arkasında muhakkak bir finansal çıkar aramak doğru olmaz. Andrew Carnegie ve Bernard van Leer gibi endüstriyel tarih alanında ileri gelen akademisyenler sosyal yardım eğilimini iş adamlarının ait oldukları dinsel ve ailevi gruplardan aldıkları eğitime ve toplumun kendilerine sundukları hizmete karşı duydukları minnettarlığa bağlıyorlar.

Yine de toplumsal yatırımların bir finansal getirisinin olmadığı bu nedenle bir kaynak kaybı olarak sayılması gerektiği görüşünün de tam olarak doğru olduğu söylenemez. Zira okul ve hastane gibi sosyal yatırımlar sağlıklı, eğitilmiş ve toplumsal motivasyona sahip bir işgücünün bulunmasını kolaylaştırıyor. Bugün toplumsal sosyal yatırımlar iş yapmanın doğasından sayılmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde altyapı eksikliği ve sosyal sermayenin gelişmemişliği sosyal yatırımların önemli bir kısmının özel sektör tarafında üstlenilmesini zorunlu kılmaktadır.

2.2.2.1. İnsan Haklarına Saygı

İkinci dünya savaşı sonra yaşanan hızlı ekonomik büyüme, bir çok diğer nedenlerin yanında iş dünyasının insan hakları temasıyla sık sık karşı karşıya getirmiştir. Bu alanda yaşanan son gelişmeler şöyle sıralanabilir :

1. Şirketlerin kendi bünyelerinde ve yan sanayilerinde çalıştırdıkları personelin insan haklarından ve çalışma haklarından kaynaklanan çıkarlarının gözetileceklerini prensipleri arasına sokmaları
2. Tüm uluslararası faaliyetlerinde insan haklarına saygılı olmaya çalışmaları
3. Şirketlerin insan haklarına etkileri konusunda insan hakları örgütlerinin, tüketicilerin ve medyanın artan ilgi göstermesi

4. Bir ulusun tümünü ilgilendiren ticaret anlaşmalarının genellikle uluslararası insan hakları sözleşmelerini göz ardı etmeleri
5. Sermaye örgütlerinin yatırım yaptıkları şirketleri insan hakları standartlarına uygun davrandıkları yönünde rapor vermeye zorlamaları

İş dünyasında insan hakları konusunun önemin hızla artması bir çok etkene bağlıdır. Küreselleşme ve özelleştirme gibi makro ekonomik etkenler, soğuk savaş gibi politik etkenler, bilgi teknolojisi gibi teknolojik gelişmelerle örgütlenmenin artması iş dünyasının insan haklarına bakışını önemli ölçüde değiştirmiştir. Bütün bu gelişmeler küresel pazarda faaliyet gösteren büyük veya küçük tüm işletmelerde köklü değişiklikler yapmıştır. Bu değişimler şirket insan hakları politikalarının geliştirilmesi, insan hakları şikayetlerinin izlenilmesi ve çalışan/insan haklarıyla ilgili uygulamalar geliştirecek departmanların kurulması olarak sıralanabilir.

2.2.2.2. Tüketicilere Karşı Sorumluluk

Tüketicilerin talepleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının hedef temalarından biridir. Tüketicilik (consumerism), iş dünyasının karar verirken tüketici istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması yönündeki toplum talepleri, oldukça büyük sosyal ve ekonomik hareket haline gelmiştir.

Tüketicilik veya tüketiciyi koruma politikalarının çıkış noktası tüketicilerin tartışılmaz bazı haklarının olduğu yönündeki inançtır. Eski Amerika Birleşik Devletleri başkanlarından John F. Kennedy bu hakları; güvende olma hakkı, bilgilendirilme hakkı, seçme hakkı ve sesini duyurma hakkı olarak tanımlamıştır. Artık günümüzde bir çok şirket tüketici şikayetlerinden tümünden haberdar olmak ve bu şikayetlerin doğru adreslere iletilmesini sağlamak için tüketici şikayetleri departmanları kurmuş ve uygulamalar geliştirmiştir.

Tüketicilik ve tüketicinin bilinçlendirilmesi yönündeki çalışmaların başladığı 1960'lı yıllardan günümüze kadar artık her gelişmiş ülkede ve gelişmekte olan ülkelerin çoğunda güçlü tüketici örgütleri kurulmuştur. Bu örgütlerin bazıları özel amaçları doğrultusunda diğerleri ise daha geniş bir aralıkta faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetlerin sonucu olarak artık oldukça gelişmiş bir tüketici hakları yasaları literatürü vardır.

2.2.3. Şirketlerin Çevreye Karşı Sorumlulukları

Geçtiğimiz yıllar içinde çevrenin korunması konusu yasal ve yerel düzenlemelere uyum veya geri dönüşüm ve enerji tasarrufu politikalarının çok ötesinde bir boyut kazanmıştır. Birçok kişi, çevre koruma örgütleri ve büyük şirketler artık çevre koruma çabalarının daha az kaynak harcayan ürünlerin, proseslerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması, atık ve emisyonların azaltılması, sürdürülebilir bir küresel kaynak kullanımı programlarının oluşturulması yönünde çalışmaktadır.

Çevreyi koruma politikalarının bir şirketin en alt düzeyine kadar indirgenmiş olması gerekliliği tartışma götürmez bir gerçektir. Sosyal sorumluluk temaları içerisinde en çok kesinleşmiş ve nümerik bilgi çevre koruma politikalarıyla ilgi çalışmalarıyla ilgilidir. Geçtiğimiz on yıl içerisinde bir çok şirket bu politikaların elle tutulur getirisinin farkına varmıştır.

2.2.3.1 Çevre Duyarlılığını Artıran Gelişmeler

Çevreye karşı duyarlılık bir çok içsel ve dışsal gücün şirketleri zorlamasıyla gerçekleşmiştir :

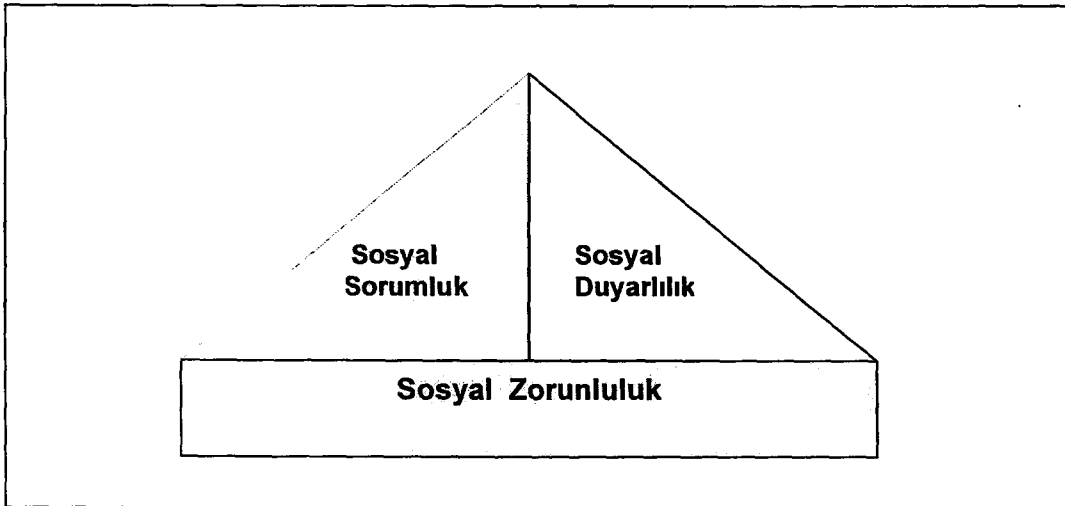
- Çevresel Konuların Etkilerinin Artması: Bazı önemli gelişmeler şirketleri çevresel konulara daha duyarlı davranmaya zorlamıştır. Bu gelişmeler :
 1. İklimsel değişim veya küresel ısınma kendini dünyayı pek çok yerinde kuraklık, seller ve kar fırtınaları gibi felaketlerle göstererek şirketlerin hızla enerji tasarrufuna gitmeleri yönündeki baskıları artırmıştır.
 2. İçme suyunun kalitesindeki değişim, içindeki bakteriler veya diğer kirlilik yaratan maddelerin ölümlere ve hastalıklara yol açması nedeniyle, şirketleri harekete geçmeye zorlayan baskıları artırmıştır.
- Çevresel Etkilerin Açıklanması Yönündeki Baskılar: Şirketler bir çok örgüt veya kamu daireleri tarafından çevresel etkilerini açıklamaya zorlanmaktadır. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde "Bilgi Edinme Hakkı" yasaları bir çok bilginin kamuoyuna açıklanmasına olanak vermiştir. Benzer şekilde artık bir çok şirket web sayfalarında tesislerinin yol açtığı çevresel kirlilik boyutlarını çalışanlarına, tüketicilerine ve diğer toplum kesimlerine duyurmaktadır.
- Standartlardaki Artış : Geçtiğimiz yıllarda düzenleyici olmayan standartlar ve inisiyatifler şirketlere çevre koruma çabalarında yardımcı olmuştur. Yerel

yönetimler ve hükümetler şirketleri yasalarda yer alan standartların ötesinde önlem almaları ve programlar geliştirmelerini teşvik eden politikalar geliştirmişlerdir. 1992 Rio “Yerküre Toplantısı” ve 1997 Kyoto “Küresel Isınma” toplantılarında uluslararası şirketlerin tesisleri nerede olursa olsun uymak zorunda olduğu standartlar zincirleri oluşturulmuştur.

2.2.4. Sosyal Zorunluluktan Sosyal Duyarlılığa Geçiş

Sosyal Sorumluk, kanunun ve ekonomik talep ettiklerinin dışında bir şirketin toplumun hayrına olan uzun dönemli amaçlarını ulaşmasını sağlayacak zorunluluklarıdır. Bu tanım, işletmelerin kanunlara itaat ettiğini ve ekonomik çıkarlarını koruduğunu farz eder. Aynı zamanda tüm firmaların toplumun koyduğu kanunlara uymak zorunda olduğundan hareket eder. Yine bu tanım, tüm firmaları birer akıllı kuruluşlar olarak görür ve toplum için iyi olanı yapmaya çalışırken doğru ve yanlış ayırt etme yeteneğine sahip olduklarını vurgular.

Sosyal sorumluluğu iki tanıma açıklayarak daha iyi anlayabiliriz: sosyal zorunluluk ve sosyal duyarlılık. Şekil 2.2.’de gösterildiği gibi sosyal zorunluluk iş dünyasının sosyal faaliyetlerinin temelini teşkil eder. Bir firma ekonomik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmekten fazlasını yapmıyorsa sosyal zorunluluklarını karşılıyor demektir. Bir firma sosyal amaçları, bu amaçların firmanın ekonomik amaçlarına yaptığı katkı derecesinde destekler. Sosyal sorumluluk da sosyal duyarlılıkta sosyal zorunluluktan farklı olarak temel ekonomik ve yasal standartları karşılamadan çok fazlasını ifade eder.



Şekil 2.2. Sosyal Katılım Dereceleri

Sosyal sorumluluk toplumu daha iyi koruma getirecek olanları yapmaya kötüleştirceklerden sakınmaya kuvvetlendirici bir etik fonksiyon üstlenir. Sosyal duyarlılık ise bir firmanın değişen sosyal koşullara uyum sağlama yeteneğidir

Tablo 2.1. Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Duyarlılık.

Sosyal Sorumluluk – Sosyal Duyarlılık		
	Sosyal Sorumluluk	Sosyal Duyarlılık
Temel Düşüncesi	Etik	Pragmatik
Odak	Sonuçlar	Amaçlar
Vurguladığı Nokta	Sorumluluklar	Duyarlılıklar
Karar Yapısı	Uzun Dönem	Kısa Dönem

Tablo 2.1.'de verilmeye çalışıldığı gibi sosyal sorumluluk iş dünyasından neyin doru neyin yanlış olduğuna karar vermesini ve bunun sonunda temel etik doğrular geliştirmesini bekler. Sosyal duyarlılık ise sosyal normlar tarafından yönlendirilir. Sosyal normların değeri ise, bu normların yöneticilere karar verme sürecinde daha anlamlı bir rehber oluşturmalarından ileri gelir. Bir örnekle durumu açıklamaya çalışırsak: birden fazla ürün üreten bir şirket için sosyal sorumluluk kabul edilebilir derece güvenilir ürünler üretmektir. Benzer şekilde bu firma ürettiği her defolu veya güvenilmez üründen sorumlu olacaktır. Böylece güvenilirlik derecesi yeterli olmayan bir ürünü güvenilir olana kadar pazardan çekecektir. Örneğin böylece on kez ürünlerini geri çeken bir firmayı sosyal sorumluluk sahibi bir şirket yerine sosyal duyarlılığı gelişmiş bir şirket olarak tanımlama mümkündür.

Bir firma belirlenen yasal çevre kontrollerinin gerektirdiği standartları karşılıyorsa veya yasada belirtilen sayıda özürle çalıştırıyorsa sadece yasal zorunluluklarını yerine getiriyordur daha fazlasını değil. Örneğin 1990 yılların sonuna doğru Dupont tüm çalışanların çocuklarına fabrika alanı içersine tesisler kurdu, Procter&Gamble ürettiği bir ürünün ambalajının %100 geri dönüşümlü kağıttan üretildiğini belirtti. Bu firmalar gerçekten sosyal duyarlı şirketlerdir. Evli çalışanlardan ve çevre koruma örgütlerinden gelen baskılar bu uygulamaları zorunlu haline getirmiştir. Eğer bu

şirketler benzer uygulamaları 1970'li yılların başında gerçekleştirmiş olsalardı sosyal sorumluluğa sahip şirketler olarak tanımlanabilirdi.

Sosyal duyarlılığı savunanlar kavramların pratik eylemler yerine filozofik tartışmalardan ileri gitmediğine inanıyorlar. Sosyal duyarlılığı sosyal sorumluluğa oranla daha gerçekçi ve ulaşılabilir bir hedef olarak görüyorlar. Toplumun için uzun dönemde neyin iyi olduğunu değerlendirmek yerine sosyal duyarlı şirketlerin yöneticileri güncel sosyal normları belirleyerek topluma yaptıkları katkıları değişen sosyal koşullara cevap verecek şekilde değiştiriyorlar. Örneğin bu şekilde bir çok büyük şirket okuma yazma oranını artırıcı veya evsizlere destek programları destekleme yolunu seçiyorlar. Bu uygulamalar 1990 yılların sosyal duyarlılık örnekleri olarak sunulabilir.

2.3. Sosyal Sorumluluk Alanında Uluslararası Standartlar

Şirketlerin çevresel baskılar sonucu sosyal sorumluluk kavramı konusuna ilgileri özellikle 1980'li yıllardan hızlanarak artmıştır. Bu alana ilgi artıkça kar amaçlı bir kurumun sosyal sorumluluklarının tanımlanması da özel anlam kazanmış ve bu konuda bazı standartlar geliştirmiştir.

Sosyal sorumluluk konusunda geliştirilen standartları iki genel grupta toplayabiliriz. Bunlardan ilki önde gelen özel şirketlerin bu alanda gerçekleştirdikleri uygulamalara yön vermeleri amacıyla bir araya gelerek kurdukları organizasyonların geliştirdiği prensipler diğeri ise bağımsız uluslararası örgütlerin geliştirdikleri yazılı standartlardır.

Özellikle Uluslararası Çalışma Örgütü, Birleşmiş Milletler ve Uluslararası İnsan Hakları Örgütü gibi köklü ve büyük uluslararası kurumların kendi çalışma alanlarıyla ilgili belirlediği düzenlemeler bir standartlar sistemi oluşturmaktadır (örneğin SA 8000 standartları gibi). Dünya literatürüne yön veren başlıca standartlar aşağıda tanıtılmaktadır.

2.3.1 Caux Prensipleri

Caux Yuvarlak Masası (Caux Round Table) Prensipleri "Daha İyi Bir Dünya İçin İş Yaklaşımları " başlığı altında küresel çapta şirket faaliyetlerini kapsar. Prensipler merkezi, Caux'da, İsviçre, bulunan üst yöneticilerin oluşturduğu Caux Round Table adlı uluslararası bir dernek tarafından geliştirilmiştir. Bu prensipler; şirket

faaliyetlerinin yerel toplum üzerine etkisi, etik değerlere ve yasalara saygı, adil ticaret özgürlüğü, çevreye saygı ve rüşvet, kara para aklama ve diğer yolsuzluk türleri gibi yasadışı faaliyetleri önleme gibi amaçlar güden uluslararası düzenlemelere katkı gibi başlıkları ,içerir.

2.3.1.1. Caux Prensipleri Temel İnançları

Caux Yuvarlak Masası üyeleri amaçlarına ulaşmak için iş dünyasında mükemmellik yaratırlar; anlayış ve güven ortamının oluşturulması için örnek davranışlar sergileyerek iş dünyasına liderlik ederler ve şu temel inançları paylaşırlar:

- Bir şirketin en öncelikli sorumluluğu faaliyetlerinde karlılığı korumak böylece teknolojik açıdan yaratıcı, rekabet edebilir ve finansal açıdan güvenilir olmaktır.
- Şirketler toplumun fiziksel, sosyal ve ekonomik çehresini etkileyecek konulara artan duyarlılık göstermelidir. Bu gereklilik sadece bu konuların kendi işlerini etkileyeceği için değil aynı zamanda hizmet sunulan tüm taraflara karşı proaktif bir sorumluluk duygusunun gereğidir
- Şirketler sermayedarlarının kısa vadeli çıkarlarıyla, faaliyetlerinden etkilenen tüm tarafların uzun vadeli çıkarları arasında bir denge kurmalılar.
- Klasik amaçları ve performans kriterlerini tutturmak artık yeterli değildir. Sürdürülebilir uygulamaların geliştirilmesi için mevcut yasaların ve düzenlemelerin ötesinde gönüllü olarak geliştirilmiş standartlar gereklidir. Toplumundan “faaliyet gösterme izni” kazanılmalıdır.
- Şirketler etik, şeffaf , çalışanların onurlarına, politik ve ekonomik özgürlüklerine saygılı ve gezegeni koruyucu uygulamalarla iş dünyasına liderlik edecek uygulamalar gerçekleştirmeli.
- Şirketler tek başlarına yeterli olamazlar, bu nedenle hükümetlerle, diğer kuruluşlarla ve yerel örgütlerle ortak çaba içine girmelidirler.

2.3.2 Keidanren Sözleşmesi

Keidanren İyi Şirket Davranışları Sözleşmesi, Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu, Keidanren, tarafından hazırlanmıştır. Bu federasyon, ülkenin önde gelen 1000’den fazla şirketi ve 100’ün üzerinde endüstri grubunu içinde bulunduran ülke genelinde bir organizasyondur. 10 maddelik bu sözleşme şirketlerin

“kar etme amaçlı kurulmuş ekonomik işletmeler olmanın yanı sıra toplumun tümüne faydalı olmaları” gerektiğini vurgular. Keidanren üyeleri bu sözleşmenin ruhunu izlemeyi “şirket faaliyetleri için temel kriterler olarak kabul ederler.

1991 yılında Keidanren, kuruluşundan 19941 yıla kadar geçen beş sene içersinde Japon iş dünyasında yaşanma gelişmeler ve karşılaşılan etik sorunları değerlendirerek sözleşme maddelerini yenilemiştir. Keidanren'i bu değişime zorlayan nedenler sosyal sorumluluk konusunda geniş bakış açısı sağlaması açısından aşağıda sıralanmıştır :

- Öncelikle savaş sonrasında hızlı bir büyüme gösteren sosyoekonomik sistem limitlerine ulaşmıştır. Gelecekte bu büyümenin devamını sağlamak için sistemde köklü bir reform yapmak gereklidir.
- Dünyada ticaretin sınırlarının kalkması nedeniyle şirketlerin faaliyetleri küresel bir boyut kazanmıştır. Bu nedenle şirketlerin faaliyetlerini küresel bir bakış açısıyla değerlendirmeli gereklidir.
- Komplike bilgi ağları sistemlerinin gelişimi yeni kurumsal etik problem türlerini ortaya çıkarmıştır. Şirket yönetimi bu tür problemlere başa çıkmak için yeni yöntemler geliştirmiştir.
- Günümüzde kuruluşlar doğanın korunması, çevre karı duyarlılık ve çeşitli yardım faaliyetlerinde işbirliği yapmak zorundadır.
- Tüketiciyi koruma yasaları, ticareti düzenleyici yasalar ve sermayedarların beklentilerindeki değişiklik şirketleri kendiliğinden sosyal sorumluk anlayışlarını güçlendirmeye ve şeffaflığa zorlamaktadır.
- Şirket faaliyetlerini yeniden düzenleyen resmi uygulamalar şirketlerin hükümet organları gözündeki saygınlıklarını korumaya zorlamaktadır.

Bütün bu değişimler şirketlerin, tüketicileriyle, sermayedarlarıyla, çalışanlarıyla, yerel yönetimlerle ve diğer toplum kesimleriyle ilişkilerini yeniden değerlendirmesini gerektirmektedir.

2.3.4.1 Keidanren İyi Şirket Davranışı Sözleşmesi

Şirketler dürüst rekabet ortamında kar amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ekonomik kuruluşlar olmalarının yanı sıra toplumun tümü içinde faydalı olmak

zorundadırlar. Bu nedenle şirketler aşağıda sıralanan on prensibe uyacaklar; ulusal ve uluslararası tüm yasalara ve uluslararası kurallara saygı gösterecekler ve sosyal sorumluluğun gerektirdiği şekilde hareket edeceklerdir:

- Şirketler toplumun yararına olan tamamıyla güvenli ürün ve hizmetleri geliştirecek ve sağlayacak.
- Şirketlere dürüst, şeffaf ve özgür rekabeti destekleyecekler. Ayrıca bunun için hükümet ve politikacılarla sağlıklı ve güvenilir ilişkiler kuracaklar.
- Şirketler sadece sermayedarlarıyla değil toplumun tüm kesimleriyle güncel ve dürüst bilgiler sağlayarak iletişim kuracak.
- Şirketler, çevresel sorunlarla mücadele etmenin şirketin varlığı ve faaliyetleri için gerekli olduğunun farkındadırlar ve üzerlerine düşen görevleri yerine getirirken gönüllü ve çözüm üreten yaklaşımlar sergileyecekler.
- Şirketler iyi her toplum bireyi gibi hayır işlerine imkanları elverdiğince aktif katılım sağlayacaklar.
- Şirketler çalışanlarının zenginleştirilmiş ve yorucu olmayan bir hayat yaşamaları, güvenli ve rahat bir çalışma ortamının garanti edilmesi ve çalışanların saygınlığına ve özel hayatına saygı gösterilmesi için gayret gösterecekler.
- Şirketler toplumun düzenini ve güvenliğini tehdit eden antisosyal güçlere ve organizasyonlara karşı mücadele edecekler.
- Denizaşırı faaliyetlerinde şirketler, ev sahibi ülkenin kültürüne ve geleneklerine saygılı olacak ve yerel gelişime katkıda bulunacak şekilde faaliyetlerini yönetecekler.
- Şirketlerin üst yönetimleri bu sözleşmenin ruhunun hayata geçirilmesinin kendilerine bağlı olduğunun farkında olacaklar. İnisiyatif sahibi olarak ilgili tüm tarafların sözleşmenin bilincinde olduğunu gösterecek örnekler geliştirecek ve kurumsal etiklerin şirketin kültürünün bir parçası olmasını destekleyecekler ve sözleşmeyi kurumsal sistemlerin her düzeyinde hayata geçirecekler.
- Sözleşme tehdit altın girdiğinde şirketlerin üst yönetimleri sorunu çözecek ve bu sorunun nedenlerini ortaya çıkararak tekrarlanmasını önleyecekler. İlgili tüm

bilgiyi kamuoyuna verecekler, kendilerini dışarıda tutmayıp otoritelerini belirleyecek ceza sistemleri geliştirecekler.

2.3.3. SA 8000 Standartları

SA 8000 standartları, Ekonomik Öncelikleri Onaylama Kurumu (CEPAA : Council on Economic Priorities Accreditation Agency) öncülüğünde, işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları kurumları, akademisyenler, özel sektör, finansal denetleme, sertifikasyon ve danışmalık kurumları temsilcilerinden oluşan kapsamlı bir topluluk tarafından geliştirildi. SA 8000, çalışanlarının temel haklarını garanti almayan çalışan firmalar için denetlenebilen ilk uluslararası standartlar bütünü olarak tasarlandı. Bu standartların çıkış noktası, ILO sözleşmelerine, Birleşmiş Milletler Küresel İnsan Hakları Deklârasyonu ve yine aynı kurumun Çocuk Hakları Sözleşmelerine dayanır.

Standartlar 9 temel konu çevresinde toplanır. Şirketler yerel yasaların yanı sıra SA 8000 koşulları çerçevesinde bu standartları yerine getirmek zorundadırlar. Dokuz temel konu şöyle sıralanır;

- Çocuk işgücü
- Zorla çalıştırma,
- Çalışan ve toplum sağlığı ve güvenliği
- Örgütlenme özgürlüğü
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama
- Disiplin Uygulamaları
- Çalışma Saatleri
- Ücretlendirme ve Yönetim Uygulamaları.

SA 8000 ayrıca sürdürülebilir şeffaflık, örneğin kamuoyuna raporlar sunma gibi , özellikler gerektirir.

CEAA akrekreditasyon yapısını sunar, yani kurumları denetleyecek bağımsız denetim kurumlarının bu iş için uygunluğunu kontrol eder ve gerekli eğitim ve bilgi yardımını sağlar. Bunun yanı sıra CEEA tarafından onaylanmış bağımsız kurumlar

standartlara uygunluğu denetler ve izler. Akreditasyon 3 yıllık bir süreyi kapsar ve bu süre içinde her altı ayda ara denetim yapılır. Standartları sağlayan ve denetçi firma tarafından denetimden olumlu bir sonuç alan şirketler SA 8000 markasını kullanmaya hak kazanırlar. Holdinglerin veya birden fazla işyeri olan firmaların SA 8000 onayı alabilmeleri için her işyerinin denetlenmiş olması gerekir.

SA 8000 gözleme ve değerlendirme sistemi, ISO 9000 Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 14000 Çevre Değerlendirme Sistemi standartlarının dünyanın farklı yerlerinde binlerce firma tarafından uygulanması ve başarılı sonuçlarının elde edilmesi üzerine geliştirildi. Bu iki standartlar sistemiyle benzer olarak SA 8000 sistemi de bağımsız bir gözlemin sağlanabilmesi amacıyla herhangi bir özel sektöre ya da hükümet organına bağlı olmayan denetim kurumları tarafından onaylanmakta ve dağıtılmaktadır.

SA 8000 standartları 1997 yılında geliştirildi ve 1997 – 1998 yılları arasında beş ülkede alan denemeleri gerçekleştirildi. Bu standartlara uygunluk belgesi alan firmaların cirosu bugün 75 milyar Amerikan doları civarındadır.

2.3.4. Birleşmiş Milletler Küresel Sözleşmesi

Birleşmiş Milletler örgütü ,sosyal sorumluluk alanında gelişen yaklaşımlara öncülük etmek ve bu konudaki çabaları desteklemek amacıyla 1994 yılında Küresel Sözleşmesi'ni yayınlamıştır. Bu sözleşme Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği'nin iş dünyasından beklentilerini nedenleri ve önerileriyle birilikte 9 maddede sıralamaktadır :

1. Genel Sekreterlik, iş dünyasından tüm faaliyetlerinde ve etki alanlarında uluslararası onay görmüş insan haklarına saygı göstermelerini ve desteklemelerini bekliyor. Şirketlerin insan haklarını desteklemeleri;
 - Çalışma ortamında, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratacak, örgütlenme özgürlüğünü, personel politikalarında ayrımcılık yapmamayı, zorunlu ve çocuk işgücü çalıştırmamayı ve temel sağlık, eğitim ve barınma koşullarının bulunmadığı yerlerde bu imkanların sağlanması
 - Çalışma ortamının dışında, güç kullanımı konusunda mevcut uluslararası yönetmeliklere (Birleşmiş Milletler'in ilgili yönetmelikleri) saygı gösterilmesini

- Toplumun genelinde, bireylerin, grupların ve toplulukların zorla dışlanmasını önlemeyi, yerel toplumları ekonomik olarak hayata kalabilirliğini korunmasını ve toplumsal tartışmalara destek olmayı (Şirketler faaliyette bulundukları ülkelerde hükümet ve yerel yönetimin her kademesiyle iletişim halindedir. Bu anlamda şirketler, faaliyetlerini, çalışanlarını, müşterilerini ve parçası oldukları toplumla ilgili konularda görüşlerini bildirme hakkına sahiptirler)
2. Genel Sekreterlik iş dünyasından insan hakları ihlallerine karışmama konusunda dikkatli olmalarını bekliyor.
- Güvenlik güçlerinin kullanımı : Örneğin şirketlerin faaliyetlerde bulundukları bölgelerde çalışanlarının güvenliğini sağlarken; güç kullanıma yönelik mevcut uluslararası düzenlemelere saygılı olmaları, güvenlik güçlerine malzeme ve finansal destek sağlarken, bu desteğin insan hakları ihlallerinde kullanmadığı yönünde açık denetim mekanizmaları kurmaları, güvenlik güçleriyle anlaşma yaparken bu anlaşmanın sonuçlarının uluslararası insan hakları yasalarını ihlal etmemesi, anlaşmaların kamuoyuna açık ve şeffaf gerçekleşmesi gerekiyor.
 - Hükümetlerle ilişkiler : Elbette şirketler ayrımcılığa doğrudan taraf olmamalı ve politik sistemi ve adaleti rüşvet gibi asla onaylanamayacak mekanizmalarla aşmamalıdır. Bir kuruluşun hükümetlerin insan hakları ihlallerinden çıkar sağlamaları, kurumları desteklemeleri veya cesaretlendirmeleri halinde, bu davranışları insan hakları ihlallerine karıştırdıkları yönünde belge olarak kabul edilir.
3. Genel Sekreterlik iş dünyasından örgütlenme hakkını desteklemeleri ve toplu müzakere hakkını doğru değerlendirmelerini bekliyor.
- Tüm işiler ve çalışanlar bir takım otoritelerin etkisi altında olmadan ve ayrımcılık sonuçlarıyla karşılaşmadan kendi istekleri doğrultusunda örgütlenme ve örgütlere katılma hakkı vardır.
 - Çalışanların işverenle veya işveren örgütleriyle toplu müzakere yapma hakkı örgütlenme hakkının en temel maddesidir.
 - Çalışanlar ve işverenler müzakerelerde iyi niyetli davranma sorumluluğunu paylaşmalı ve anlaşmaya varmak için çaba göstermelidir.

- Çalışanların ve örgütlerinin endüstriyel faaliyetlerde kendi ekonomik ve sosyal çıkarlarını destekleme ve savunma hakkı vardır.

4. Genel Sekreterlik iş dünyasından zorunlu işçi çalıştırılması uygulamalarının ortadan kaldırılması yönündeki çalışmaları desteklemelerini bekliyor.

Zorunlu işçi tanımı, çalışanın kendi isteği olmadan cezalandırma niteliğinde bir işte çalıştırılmasıdır. Bu iş kendisine herhangi bir ücret ödemesi, zorunlu işçi tanımına girmesini engellemez. Daha detaylı tanım ILO'nun 1930 tarihli 29. Sözleşmesinde yapılmıştır. Zorunlu işçi örnekleri şunlardır :

- Bir borç karşılığı çalıştırılan işgücü. Günümüzde halen bazı ülkelerde çocuklar, kendilerinin, ailelerinin veya akrabalarının borçları nedeniyle kölelik şartlarında çalıştırılıyorlar.
- Çalışmak konusunda herhangi bir tercih hakkı olmayan işlerde çalışan çocuklar
- Bireylere, şirketlere veya diğer kuruluşlara kendi istekleri olmadan ve kamu yetkilileri gözetiminde bulunmadan kiralanan veya çalıştırılan tutuklular
- Mevcut politik, sosyal ve ekonomik sisteme aykırı ideolojik görüşlerinin cezalandırılacağına gösterilmesi amacıyla çalışmaya zorlanan kişiler

5. Genel Sekreterlik, iş dünyasından çocuk işgücü kullanımının etkin bir şekilde önlenmesi yönündeki çabaları desteklemelerini bekliyor.

Çocukken çalışmak, çocukluğu ve çocukların kişiliğini olumsuz etkiliyor. Çocuk işgücü insan haklarının açık bir şekilde ihlalidir ve herkes her nedenle olursa olsun çocuk işgücünün kaldırılması için beraber çalışmalıdır. Uzun bir süre çok az bir ücret karşılığı veya hiç bir ücret almadan, genellikle sağlıklarına, fiziksel ve ruhsal gelişimlerine zararlı koşullarda çalışan, eğitim olanaklarından uzak, büyük bir ihtimalle ailelerinden de ayrı tutulan çocukların durumundan endişe ediyoruz.

- Çocuk işgücü tanımlaması yapan herhangi bir düzenleme, çocuğun eğitim almasına engel olacak veya sağlığını ve genel durumunu tehlikeye sokacak her türlü ekonomik faaliyetten korumalıdır.

- Konuyla ilgili en az yaş sınırı çocukların temel öğrenim sürelerini doldurmalarını sağlayacak şekilde 15, zor koşullar içeren işlerde ise 18 yaşından az olmamalıdır.
 - Öncelikle 18 yaşındaki herkesin en kötü çalışma şekilleri olan, kölelik, borç karşılığı çalışma, çocuk tacizi, zorla silahlı kuvvetlerde çalıştırma ve yasadışı işlerde çalışmasını engellenmesine verilmelidir.
6. Genel Sekreterlik iş dünyasından işe alımlar ve görevlendirmelerde ayrımcılığın önlenmesini desteklemelerini bekliyor

İşe alım ve görevlendirme de ayrımcılık, kişiler arasında eşit muamele görme uygulamasının, ırk, renk, cinsiyet, din, politik görüş, milliyet ve sosyal köken nedeniyle ihlal edilmesidir. Bu tanım ILO'nun 1958 tarihli 111. No.'lu sözleşmesinde yapılmıştır.

Ayrımcılık işe alımı ve bazı görevlere getirilmeyi, eğitim ve mesleki rehberlik almayı, eşit ücretlendirme, eşit çalışma ve izin süreleri, eşit tatil, emzirme izni, iş güvencesi, sosyal güvenlik ve mesleki güvenlik ve sağlığı gibi işe alım koşullarını etkileyebilir.

7. Genel Sekreterlik iş dünyasından çevresel değişimlere proaktif yaklaşımı desteklemelerini bekliyor.

Proaktif yaklaşımın tanımı Rio Deklarasyonu'nun 15. prensibinde "ciddi ve tamir edilemez çevresel zarar tehlikesinde, bilimsel kesinlik eksikliği, çevresel kirlenmesinin önlenmesini sağlayacak daha az maliyetli önlemlerin engellenmesi için bir neden olamaz" şeklinde tanımlanmıştır.

Proaktif yaklaşımın en önemli özelliği, tedavi etme yerine önlem almayı içermesidir. Geri dönülemez çevresel zararların gerçekleşmesini engellemek için daha az maliyetli erken önlemlerin alınması iş dünyasının iki konuda çabasını gerektiriyor : bilinmezliğin yönetimi ve şeffaflığın güvence altına alınması.

8. Genel Sekreterlik iş dünyasından daha gelişmiş bir çevre sorumluluğunun desteklenmesi yönünde inisiyatif üstlenmesini bekliyor.

Çevresel sorumluluk ürünlerin ve süreçlerin sağlık, güvenlik ve çevre boyutlarını gözetken bir bakış açısıyla etik yönetimidir. Özel sektörün küresel yönetim konularında merkezi bir rol üstlenmesiyle, dünya halkı, iş dünyasından

faaliyetlerini, ekonomik kalkınmayı iyileştirecek, çevresel korumayı güvence altına alacak ve sosyal adaleti destekleyecek şekilde yönetmelerini bekliyor.

İş dünyası daha gelişmiş bir çevre yaklaşımı şu nedenlerle desteklemelidir :

- Daha iyi çevre yönetimi daha rekabetçi bir avantaj sağlar.
- Çevresel performans ve, atıkların arıtılmasıyla bir çok konuda tasarruf sağlanır.
- Daha iyi bir çevre yönetim ile daha iyi yönetim aynı anlama gelir : çevresel etkilerini iyi yöneten bir şirket aynı zamanda genelinde iyi yönetilen bir şirkettir.
- Finansal performansı yönetme ve uzun dönemde geliştirme, üç sermaye faktörünün dengeli yönetimini gerektirir : sosyal sermaye, ekonomik sermaye ve çevresel sermaye.

9. Genel sekreterlik iş dünyasından çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanıma sokulmasını desteklemelerini bekliyor.

Çevre dostu teknolojinin tanımı şöyle yapılmıştır : Çevre dostu teknolojiler çevreyi korurlar, daha az kirletirler, tüm kaynakları sürdürülebilir yaklaşımla kullanırlar ürünlerinin ve atıklarının çoğunu geri dönüştürürler. Çevre dostu teknolojiler bireysel teknolojiler değildir, bilgi, prosedür, ürünler ve servisler ve ekipmanlardan oluşan komple sistemlerdir.

2.4. Sosyal Sorumluluk ve Şirket Performansı

Sosyal sorumluluk faaliyetlerini şirketlerin ekonomik performanslarını azaltıp azaltmadığı sorusuna yanıt aramak için günümüze kadar onlarca araştırma yapıldı. Hepsinin de sosyal sorumluluk ve ekonomik performans göstergelerinin neler olduğu konusunda bazı metodolojik kısıtları vardı. Birçoğu şirketlerin sosyal sorumluluk performanslarını yıllık raporlarının içeriklerine, sosyal sorumluluk ilkelerini şirket dokümanlarındaki yerine ve kamuoyu araştırmalarındaki tanınma endekslerine göre belirtiyorlar. Bu tür kriterlerin sosyal sorumluluğun ölçülmesinde her zaman sakıncalar vardır. Ekonomik performans kriterlerinin çoğu (net kar, satışlar vb) daha somut olsa da bu kriterler kısa dönem ekonomik performans göstergeleridir. Sosyal sorumluluğa sahip olmanın gereklerini yerine getiren bir firmanın bu faaliyetlerin

karına olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunması yıllar alır. Bu zaman aralığı gereğini göz önünde bulundurmayarak kısa dönem ekonomik performans göstergelerini kullanan araştırmalar sağlıklı sonuç vermeyeceği açıktır. Ayrıca nedensellik ilişkisi de tartışmaya açıktır. Örneğin sosyal sorumluluk uygulamaları ile ekonomik performans arasında pozitif bir ilişkinin tespit edilmesi, ekonomik performanstaki olumlu gelişmelerinin nedeninin sosyal sorumluluk uygulamalarının olduğu anlamına gelmez. Pek tabii ki tam tersi de olabilir. Ayrıca yüksek kar marjıyla hareket etme lüksünün, sosyal somluluk sahibi bir şirket gibi davranmaya izin vermediği açıktır.

Bütün bunları sıraladıktan sonra bu araştırmaların neyi ortaya koyduğunu açıklamak gerekir. Araştırmaların çoğu şirketin sosyal karlılığı ile ekonomik performansı arasında pozitif bir ilişki kurmaktadır. On üç araştırmanın sadece birinde negatif bir ilişki tespit edilmiştir. 1991 yılında geliştirilen ve sosyal sorumluluğa sahip şirketlerin hisse senetlerinden oluşan Domini endeksi 1994 yılından bugüne kadar % 62 artarken Standart&Poors'un en büyük 500 şirket listesinde yer alan şirketlerin hisse senetlerinin oluşturduğu endeks % 51 arttı. Bu pozitif ilişkinin nedeni sosyal sorumluluk sahibi olarak yapılan uygulamaların maliyetlerinin ötesinde getirileri olmasından kaynaklanır. Örneğin tüketicilerin gözünde sahip olunan imaj, daha iyi ve motive edici çalışma ortamı ve kanuni düzenleyicilerle yakın ilişkiler.

Bu konuya farklı bir açıdan da bakmak mümkündür. Özellikle Amerikan sermaye piyasasında büyük öneme sahip fonlara her geçen gün sosyal sorumluluk sahibi olarak tanımlanan şirketlere yatırım yapacağını açıklayan yatırım fonları eklenmektedir. Bu fonların büyüklüğünün toplam fonlar içindeki payının son 5 yılda %1,3 den % 4,7 'ye yükselmesi sosyal sorumluk uygulamalarının getireceği faydalara bir örnektir, nitekim kolay sermaye bulabilirlik.

2.4.1 Sosyal Sorumluluk Politikalarının Değerlendirilmesi

Eğer sosyal sorumluk uygulamaları ekonomik performansı olumlu etkiliyorsa bütün sosyal sorumluluk uygulamalarını karı maksimize etme yolunda kullanılan enstrümanlar olarak tanımlamalıyız. Bu görüşün giderek bir çok basın yayın organında kabul görse de bunun aksini gösterecek bir çok örnek bulabilmek mümkündür.

Elbette bazı uygulamaların karı artırmak için yapıldığı açıktır. Örneğin geçtiğimiz on yıl içerisinde ülkemizde bir çok örneğini gördüğümüz . Nedensel Pazarlama (cause related marketing) uygulamaları bunun için iyi bir örnektir.

2.4.1.1 Sosyal Sorumluluk Politikalarının Temel Faydaları

Sosyal Sorumluluğunu yarattığı katma değer, sayısal ve sayısal olmayan bir çok veriyle değerlendirilebilir. Şirketler şu temel faydaları elde edebilir :

- **Sermaye Temini** : Kurumlar ulusal ve uluslararası yatırımcıların sermaye katkılarında yararlanabilirler. Amerikan Sosyal Yatırım Fonunun yayınladığı raporlara göre 1995 yılında toplam 639 Milyon \$'lık fonların sahipleri yatırımlarını, etik değerler, çevre ve sosyal sorumluluk bilinci açısından değerlendirmektedir. Bu rakam 1997 yılında bir trilyon doların üstüne çıkmıştır, bu da aynı yıl profesyoneller tarafından yönetilen 13,7 trilyon dolarlık toplamın % 9'una denk düşmektedir. Ancak ülkemizde şirketlerin sermaye piyasaları üzerinden finans desteği sağlamaları uygulaması yaygınlaşmadığı için sadece uluslararası yatırımcıların değerlendirmelerinde etik, sosyal ve çevre sorumlulukları kurumlar üzerinde zorlayıcı etken olarak yer almaktadır.
- **Finansal Performansta Artış** : İş ve yatırım dünyası uzun süre yasal sosyal sorumluluklarla finansal göstergeler arasındaki ilişkiden şikayetçi olmuşlardır. Yine de son yıllarda yapılan bir çok araştırma pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Örneğin 1997 yılında A.B.D' de DePaul Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırma tanımlanmış etik prensipleri olan şirketlerin finansal performanslarının (yıllık satışlar/kar) bu tür tanımlanmış prensipleri olmayan şirketlerden daha iyi olduğunu ortaya koymuştur. Harvard Üniversitesi tarafından yapılan ve 11 yıl süren son araştırmaya göre şirket ortağı olarak sadece hissedarlarını gören şirketlere oranla dengeli bir ortak görüşüne sahip olan şirketlerin dört kat daha fazla büyüme oranı ve 8 kat daha fazla istihdam artışı oranı yakaladıklarını ortaya çıkarmıştır. Benzer şekilde Southwestern Louisiana Üniversitesi tarafından yapılan bir inceleme, etik değerlere uymayan faaliyetlerde bulunan şirketlerin hisse senetleri değerlerinin en geç 6 ay içerisinde düşme eğilimi gösterdiklerini göstermektedir.
- **Azalan Faaliyet Giderleri** : Bazı sosyal sorumluluk öncelikleri, özellikle çevre odaklı ve iş ortamını düzeltici faaliyetler, belirgin şekilde israfı ve verimsizliği engeller , üretkenliği artırır ve böylece maliyetleri azaltır. Örneğin küresel

ısınmaya gösterilen duyarlılık sonucu, çevreye atık olan verilen gaz emisyonlarını düşürücü çalışmalar, enerji kullanımda verimliliğini artırır ve işyeri giderlerinin azalmasını sağlar. Bir çok geri dönüşüm faaliyeti, atık lojistiği giderlerini azaltır ve geri dönüşümlü malzemenin satışları şirket gelir hanesine eklenir. İnsan Kaynakları alanında ise çalışma ortamının geliştirici faaliyetler, devamsızlığı azaltır, şirket kıdem ortalamasının artmasıyla, üretkenliği artırarak şirket harcamalarını azaltır, ve personel devinim oranı maliyetlerini (temin, işbaşı eğitimi ve oryantasyon maliyetleri vb.) düşürür.

- **Marka İmajı ve Şirket Prestijinin Yükselmesi :** Tüketicilerin özellikle, 1980'lerden bu yana, sosyal sorumluluk alanlarında iyi bir üne sahip marka ve şirketleri tercih ettikleri görülmektedir. Sosyal sorumluklarına dikkat eden şirketler, toplum içinde artan prestijlerinde aldıkları güçle, rakiplerine karşı üstünlük kazandıkları gibi, yeni sermaye olanakları yaratma veya iş ortakları bulma gibi faydalar elde edebilirler. Örneğin Boston Koleji yönetim profesörleri tarafından yapılan bir inceleme, Fortune dergisi tarafından hazırlanan yıllık "En Çok Tercih Edilen Şirketler" listesinde yer alabilmek için iyi bir çalışan, müşteri ve toplum ilişkilerine sahip olmanın, iyi bir hisse senedi getirisi oranına sahip olmaktan daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- **Artan Satışlar ve Müşteri Bağlılığı :** Yapılan bir çok araştırma geniş bir ürün ve hizmet pazarınızda faaliyet gösteren şirketlerin sosyal olaylardan sorumlu olarak görüldüklerini göstermiştir. İş dünyası öncelikle satın alma kararlarını etkileyen temel faktörleri, fiyat, kalite, görünüş, ulaşılabilirlik, güven vb., karşılamak zorunda olmakla birlikte, araştırmalar artık başka değer kriterlerinin de bu listede yer aldığını göstermektedir, örneğin çocuk işçi çalıştırmamak, hayvanlar üzerinde test edilmemiş olmamak vb. Walker Araştırma Merkezi tarafından 1997 yılında yapılan bir araştırma, fiyat ve kalite eşitliğinin sağlanması halinde tüketicilerin % 76'sının sosyal çevreye duyarlı bir marka veya mağaza yönünde eskiden tercih ettikleri mağazayı veya markayı değiştireceklerini göstermiştir. Yine 1998 yılında İngiltere'nin önde gelen 170 şirketin pazarlama yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, yöneticilerin %34'ünün hayırsever kurumlara sponsorluk şeklinde yapılan pazarlama faaliyetlerinin markalarını büyüteceğine inandıklarını göstermiştir.
- **Artan Üretkenlik ve Kalite :** Çalışma koşullarını geliştirme, çevre etkilerini azaltma yada şirket kararlarına çalışanların katkısını artırma yönünde gösterilen çabalar, genellikle üretkenliği artırır ve hata oranlarını azaltır. Örneğin Medstat

Group ve Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi tarafından incelen büyük ölçekli 15 şirkette, sağlık yardımı programlarının üretkenliği artırdığını, devamsızlığa, personel devinime, ve sağlık şikayetlerine bağlı maliyeleri ise yaklaşık %30 oranında azalttığı görülmüştür.

- İşgücü Kazanma Gücünde Artış : Sosyal Sorumluluklarına önem veren şirket olarak algılanan kuruluşlar, eleman teminin güç olduğu işgücü pazarlarında daha rahat personel bulabilirler. Personel devinim oranının azalmasıyla, ortalama kıdem artar, personel devinimiyle alakalı personel temini ve eğitimi maliyetleri düşer. A.B.D.' de MBA Öğrencileri Derneği tarafından 1997 yılında 2.100 MBA öğrencisi kapsayan araştırma bu öğrencilerin yarısının daha az maaşla topluma karşı daha duyarlı şirketlerde çalışmayı kabul edebilecekleri görülmüştür (Swanson, 1999).

2.4.2. Sosyal Sorumluluk ve Pazarlama

Coca-Cola ve Mastercard gibi dünya devleri bu tür pazarlama teknikleriyle tüketicilere hoş görünme çabası içindeler.

Nedensel Pazarlamanın arkasında yatan fikir şirketin ürün veya hizmetleriyle uyuşan bir sosyal sorun bularak bu sorunu ortak bir yarar etrafında birleştirmek olarak özetlenebilir. Örneğin bu nedenden dolayı Reebok Sting ve Bruce Springsteen'in 1980'li yılların sonlarına doğru çıktıkları "İnsan Hakları, Hemen" başlıklı konser turnesine sponsor oldu. Bu konserler, doğu bloğu yönetimlerinin yıkıldığı ve insan hakları alanında büyük değişimler yaşanan Orta Avrupa ülkelerinde gerçekleşti. Konserin politik etkisi çok büyük oldu ve bütün Reebok çalışanları, yan sanayicileri ve bayileri böyle bir organizasyonu destekleyen firmanın bünyesinde bulunmaktan motive oldular. Reebok'ın sponsorluk bedeli olan 15 milyon doları kat kat geri aldığını söylemek mümkün olmasa da, şirket günümüzde önde gelen küresel insan hakları hareketlerini destekleyen kuruluş olarak tanınıyor ve yatırımcıları ve tüketicilerinin Reebok'la gurur duymaları için oldukça iyi bir neden sağlıyor.

Araştırmalar kurumların hayırseverlik faaliyetlerinin kar amaçlı reklamasyonu içerdiğine işarete ediyorlar. Business Week dergisinde yer alan bir makale bir çok büyük holding ve markanın nedensel pazarlamayı, satışlarını artırmak, zayıf kurum imajını güçlendirmek ve satış gücünü motive etmek için kullandığını belirtiyor. Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında yapılan ve 2000 tüketici üzerinde yapılan bir araştırmada araştırmaya katılanların üçte ikisi kullandıkları markayı inandıkları bir

amacı destekleyen bir firmayla değiştirmeye hazır olduğunu, üçte biri ise şirketlerin sosyal faaliyetlere sponsorluk uygulamalarından reklamlara oranla daha fazla etkilendiklerini belirttiler.

Öyleyse sosyal sorumluk uygulamalarının bazılarının kar amaçlı olduğunu iddia etmek pek de yanlış olmayacaktır. Yinede bir çok yaratıcı ve sosyal sorumluluk sahibi şirket toplum hayrı ve kar için beraber hareket etmenin yollarını bulmaya çalışıyorlar. İyi bir şeyler yapmak artık kardan feragat etmek anlamına gelmiyor. Bu şirketler iyi şeyler yaparak iyi olmak "doing good by doing well" kavramına öncelik ettiler ve değer odaklı yönetim modelini geliştirdiler.

2.4.2.1. Halkla İlişkiler ve şirket İmajı Açısından Sosyal Sorumluluk

Bir firmanın ürün-pazar stratejileri bu firmanın pazardaki yerini bulması ve sürekli bir ekonomik karlılığı yakalaması açısından gereklidir. Ancak firmalar izledikleri politik stratejilerle de şirketin saygınlığını ve ününü sağlayacak olumlu bir kamuoyu görüşü oluşturmaya çalışırlar. Aksi takdirde tüketicilerin gözünde şirketin ürünleri ve faaliyetlerinin çevre veya tüketicilere zarar verdiği şeklinde bir görüş kolayca kendiliğinden oluşabilir. Bu şirketin büyümesini ve pazar potansiyelinden yararlanmasını zorlaştırır. Benzer şekilde saygınlığı ve ününü kaybederek büyümekte zorluk çeken sektörler arasında, nükleer enerji sektörü, bir çok nükleer kazadan sonra, sigara endüstrisi, ürünlerinin kanser ve diğer bir çok hastalığa neden olduğu anlaşıldıktan sonra ve petrol endüstrisi, her yıl meydana gelen büyük çevre felaketlerin neden olan kazalardan sonra, yer almaktadır (Swanson, 1995).

Bir firmanın izlediği reklam stratejisi genellikle etik standartlarını yansıtır. Gerçekleri yansıtmayan veya yanıltıcı bilgiler içeren reklamlar bir şirketin saygınlığını kötü etkiler. Bir çok firma sosyal alanda saygınlık ve olumlu bir imaj yakalamaya çalışır. şirketler için bireysel veya örgütsel (firmalar bir araya gelip dernekler kurarak kamuoyu imajı oluşturmaya çalışabilirler) saygınlık sahibi olmak, yeni finansman kaynakları bulmak ve uluslararası pazarda kolay yer alabilmek için de önemlidir.

Bir firmanın saygınlık ve iyi bir imaja sahip olması herhangi bir sivil toplum örgütünün benzer çabasından daha fazlasını gerektirir. Aynı şekilde firmanın saygınlığını belirlemek de oldukça güç bir süreçtir. Yine de geniş bir değerlendirme yapabilmek için kullanılabilecek başlıklar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.2 Bir Firmanın Saygınlığını ve İmajını Belirleyen Etmenler

Bir firmanın saygınlığının ve imajını belirleyen etmenler
• Zorlu düzenlemelere ve yasalara uyum (çevre, rekabet ve ürün garantisi gibi) • Tüketici örgütleriyle ilişkiler • Medyayla ilişkiler • Politikacılarla ve hükümet organlarıyla ilişkiler • Hükümet garantisi ve desteği alabilirlik • Ticaret kanunlarına uyum



3. YÖNETİM VE ETİK

Etik terimi genellikle neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirleyen kuralları ve prensipler olarak anlaşılır. Yöneticiler karar verirken, hem sonuçtan hem de süreçten kimlerin etkileneceğini düşünmek zorundalar (Boone ve Kurtz, 1999c).

Etik, yönetim biliminin literatüre kazandırdığı en yeni yönetim etmenidir. Etik konusunda çalışan yönetim uzmanlarının sayısı hızla artmaktadır. Şirketlerin etiksel sorunlarda karşı karşıya kaldıkları tazminat davaları, bu sorunların karar verme mekanizmalarını yavaşlatması, en önemlisi de bu konuda duyarlı bir kamuoyunun gelişmesi, etiği iş dünyasının güncel tartışma konuları arasına sokmuştur.

İlerleyen bölümlerde de anlatılacağı gibi etik basit bir ahlaki felsefe değildir. Kapsamlı değerlendirilmesi gereken ve şirket paydaşlarını yakından etkileyen bir konudur.

3.1. Etik Kavramı

İş dünyasında etik kavramı hakkında dört farklı görüş mevcuttur. Bunlardan ilki etik anlayışında fayda yaklaşımıdır. Bu görüşe göre kararlar sonuçlarına veya çıktılarına göre verilir. Faydacılık yaklaşımı, en büyük miktarın faydasını destekler. Bu görüşe göre bir yönetici fabrikasında çalışan işgücünün %20'sini geri kalan %80'e iş güvencesi sağlayabilmek için işten çıkartabilir. Faydacılık bir taraftan verimliliği ve üretkenliği destekler, ve kar maksimizasyonu amacına sadık kalır, diğer taraftan kaynakların önyargılı tahsisine neden olabilir. Nitekim karar verme sürecinde temsil hakkı veya oy hakkı yeterli olmayanların veya bazı sermayedarların hakları göz ardı edilebilir (Boone ve Kurtz, 1999d).

Bir diğer etik yaklaşımı haklar yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, bireylerin haklarına ve imtiyazlarına saygı gösterilmesi ve korunması, özgür konuşma hakkı ve vergi sürecini içerir. Bu örneğin çalışanların işverenler tarafından haklarının çiğnenmesi halinde özgür konuşma hakkının korunmasını içerir. Haklar yaklaşımının olumlu tarafı bireylerin özgürlüğünü ve özel hayatını korumasıdır. Ancak bir de olumsuz tarafı vardır. Bu yaklaşım iş yapmaktan çok bireylerin haklarının korunması yönünde

yasal prosedürlerle boğuşan bir iş ortamı yarattığı için yüksek verimlik hedefine ulaşmasını engelleyebilir.

Üçüncü yaklaşım ise adalet teorisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yöneticilerin kuralları bildirirken ve uygulatırken adil ve tarafsız davranmalarını ister. Adalet teorisi yaklaşımı bir yöneticinin işe yeni aldığı personele, asgari ücretin temel yaşam standartları sağlamada yetersiz kaldığına inanıyorsa, bu ücretin üstünde işe giriş ücreti vermesini sağlar. Yeterince temsil edilmeyen tarafların haklarını korurken bu yaklaşım çalışanların risk alma, yaratıcılık ve üretkenlik yeteneklerinin körelmesine yol açabilir.

Son ve dördüncü yaklaşım ise bütünleşik sosyal sözleşmeler teorisidir. Bu teori iş dünyası etiğine ampirik (ne ?) ve normatif (nasıl olmalı) yaklaşımlarını bir arada toplar. Temelde iki sözleşmenin bir araya gelmesinden oluşur : iş yapma sürecinin zeminini tanımlayan ve ekonomik taraflar arasında yapılan genel sosyal sözleşme ve kabul edilebilir davranışları ele alan ve toplumun daha özel kesimleri arasında yapılan sözleşme. Bu yaklaşım yöneticilerin karar verirken sektördeki ve diğer şirketlerdeki mevcut etik normlarını göz önünde bulundurmalarını tavsiye ederek diğer üçünden ayrılır.

3.2. Etik ve İş Dünyası

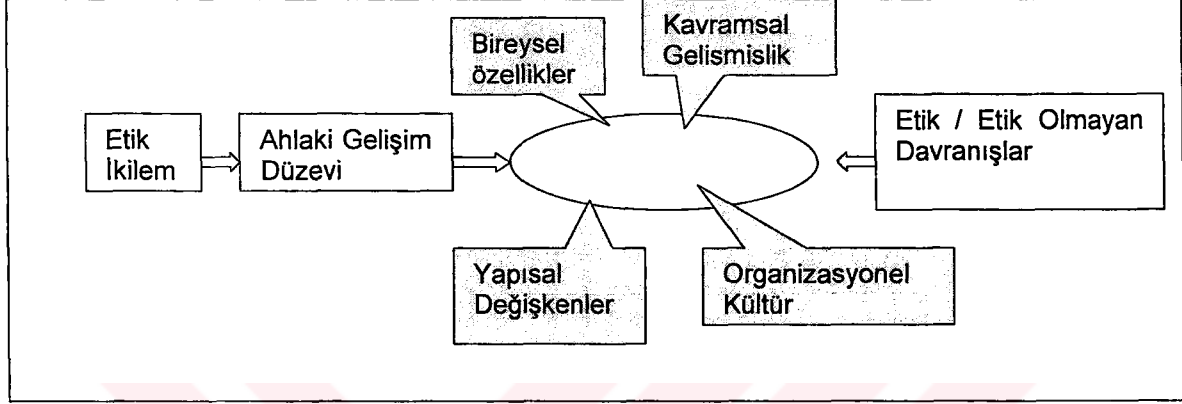
Araştırmalar bir çok işadınının etik kararlar verirken faydacı yaklaşımı kullandıklarını göstermektedir. Faydacı yaklaşım üretkenliği ve karlılığı göz önünde bulundurduğu için bu sonuçlar hiç de şaşırtıcı değildir.

Oysa bireysel hakların korunması yönünde gelişen yeni trendler çoğunluk hakları için azınlığın haklarının göz ardı edilmesine izin veren faydacı yaklaşım yerine tam tersi bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Öte yandan bireysel haklar, sosyal adalet ve toplumsal standartlar gibi kriterlere göre karar vermek, karlılık ve verimlilik gibi faktörlere göre karar verme alternatifine sahip yöneticileri bir çıkmaza sürüklemektedir (Robbins ve Coulter, 1998a).

3.2.1 Yönetim Kararlarında Etik Faktörü

Yöneticiler etik veya etik olmayan kararlar verebilir. Neticede verilecek karar yöneticinin ahlaki olgunluğunun yanı sıra bireysel karakter özellikleri, organizasyonun yapısı, kültürel ve etik değerlerinin gücü gibi bir çok yönlendirici

faktör arasındaki karışık etkileşimlere bağlıdır (bkz. Şekil 3.1). Güçlü bir ahlaki sorumluluğa sahip olmayan kişilerin, özellikle kurallar, politikalar ve bu tür davranışları onaylamayan güçlü kültürel normlarla kısıtlanmışlarsa, yanlış şeyler yapması pek beklenmez. Öte yandan bazı kurumlarda yöneticilerin etik davranışlarını hoş karşılamayan kurallar bulunabilir. Yönetim etiğini etkileyen faktörlerin daha detaylı incelenmesi gerekir.



Şekil 3.1. Etik ve Etik Olmayan Davranışları Etkileyen Faktörler

3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik

Son yıllarda yapılan araştırmalar ahlaki gelişimi her biri iki aşamadan oluşan üç düzeye ayırıyor. Her bir aşamanın başarıyla geçilmesi, bireyin ahlaki değerlendirmelerini dışsal faktörlerden daha az etkilenir hale gelir. Üç düzey ve altı aşama Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

İlk düzey geleneksel öncesi olarak adlandırılır. Bu düzeyde birey doğru ve yanlış , fiziksel ceza veya ödül gibi bizzat etkilendiği sonuçlara göre karşılık verir. Geleneksel düzeyde ise ahlaki değerler geleneklere ve/veya diğerlerinin beklentilerine göre biçimlendirilir. Prensiplendirilmiş düzey ise bireylerin ait oldukları gruplardan veya toplumun genelinden bağımsız olarak ahlaki prensipleri geliştirdiği düzeydir.

Bu araştırmalar bize bazı sonuçlar sunar. İlk olarak bireyler bu altı aşamayı birer birer atlar. İkinci olarak sürekli gelişmenin garantisi yoktur. Yetişkinlerin çoğu 4. aşamadadır. Kurallar tarafından kısıtlanmışlardır ve etik davranmaya karşı önceden eğilimlidirler. Örneğin üçüncü aşamada bir yönetici ancak onay aldığı takdirde karar

erebilirken, dördüncü aşamada organizasyonun kurallarını ve prosedürlerini gözeterek iyi bir vatandaş olma arayışında kararlar verebilecektir. Beşinci aşamada ise yanlış olduğuna inandığı organizasyonel uygulamaları değiştirmek için çaba harcama cesaretine sahiptir. Son yıllarda yapılan çeşitli eğitim faaliyetleri ve etik araştırmaları prensiplendirilmiş düzeye çıkabilme için gösterilen çabalaradır.

Ahlaki gelişim düzeyi bireylerin kişisel özellikleriyle de yakından ilgilidir. Bireylerin bu özellikleriyle çalıştıkları firmaların karar mekanizmalarında tartışılması gereken faaliyetlerde bulunurlar. Ancak verilecek eğitimler yönetimde etik sorunların aşılmasına tek başına çözüm üretmez. Tanımlanmış prensipler etik kararlarda bireylerin ahlaki gelişmişlik düzeylerinin etkisini azaltır.

Tablo 3.1. Ahlaki Gelişim Düzeyleri ve Aşama Tanımları

AHLAKİ GELİŞİM DÜZEYLERİ	
Düzyey	Aşama Tanımları
<i>Geleneksel Öncesi</i> Kişisel çıkarılardan büyük ölçüde etkilenir. Kararlar farklı davranışların neden olduğu cezalar ve ödülleri tarafından belirlenen çıkarılara göre verilir.	Fiziksel cezalardan kaçınmak için kurallara bağlı kalır Sadece kendi çıkarları gerektiriyorsa kuralları izler
<i>Geleneksel</i> Başkalarının beklentilerinden etkilenir. Genel beklentilere, kişiye özel grupların beklentilerine ve yasalara uymayı içerir.	Kendisine yakın kişilerin beklentilerine göre yaşar Onayladığı zorunlulukları yerine getiren geleneksel gereklilikleri sağlar
<i>Prensiplendirilmiş</i> Neyin doğru olduğunu gösterebilecek kişisel etik prensiplerinde etkilenir. Bunlar yasalarla ve toplum koyduğu kurallarla uyumlu olmak zorunda değildir.	Diğerlerinin haklarını değerlendirir; çoğunluğun görüşlerinden bağımsız olarak birbirlerinden farklı değerleri destekler Kanunlarla uyuşmasa bile kendi belirlediği etik prensipleri izler

3.2.2.1. Bireysel Karakter Özellikleri

Her birey bir kuruma kendi değerlerini beraberinde getirir. Bireyin ilk yıllarında, ailesinden, öğretileri, arkadaşları vb, yakın çevresinden geliştirdiği bu değerler neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda temel yaklaşımları içerir. Böylece bir örgütteki yöneticilerin genellikle farklı kişisel değerlere sahip olduğu anlaşılabılır. Değerler kavramını ahlaki değişim düzeyiyle karıştırmamak gerekir. İlki daha geniş ve bir çok konuyu kapsarken diğeri daha çok dış etkenlerden etkilenme derecesini gösteren bir ölçüdür.

Bir bireyin neyi doğru neyi yanlış olduğuna karar verirken etkileyen iki kişisel değişken vardır; bunlara benlik gücü (ing. ego strength) ve kontrol gücü (ing. locus of control).

Benlik gücü bireyin inançlarının gücünü ölçen kişisel ölçüttür. Benlik gücü yüksek olan kişiler dışardan gelen etkilere karşı direnirler ve kendilerinden daha az benlik gücüne sahip insanların inanışları yerine kendi inançlarını izlemeyi tercih ederler. Yüksek benlik gücü olan yöneticilerin ahlaki yargılarında ve hareketlerinde benlik gücü daha az olanlara göre daha fazla kararlılık gözetirler.

Kontrol gücü ise, kişilerin kendi kaderlerini ne derece kontrol edebildikleri inandıklarını gösteren kişisel bir ölçüttür. İçsel kontrol gücüne sahip kişiler kendi kaderlerini kontrol ettiklerine inanırken dışsal kontrol gücüne sahip insanlar başlarına gelen her şeyi şansa veya dışsal faktörlere bağlarlar. Etik açıdan bakıldığında dışsal kontrol gücüne sahip kişilerin kendi kararlarının sonuçlarını üstlenmekten çekindikleri ve dış güçlere uyumu tercih ettikleri söylenebilir. İçsel kontrol gücüne sahip kişiler ise kendi kararlarını sonuçlarına kolayca üstlenirler ve davranışlarını kendi standartlarına göre belirlerler. İçsel kontrol gücüne sahip yöneticilerin ahlaki yargılarında ve hareketlerinde benlik gücü daha az olanlar göre daha fazla kararlılık gözetirler (König ve Volmer, 1999).

3.2.3 Örgüt ve Etik

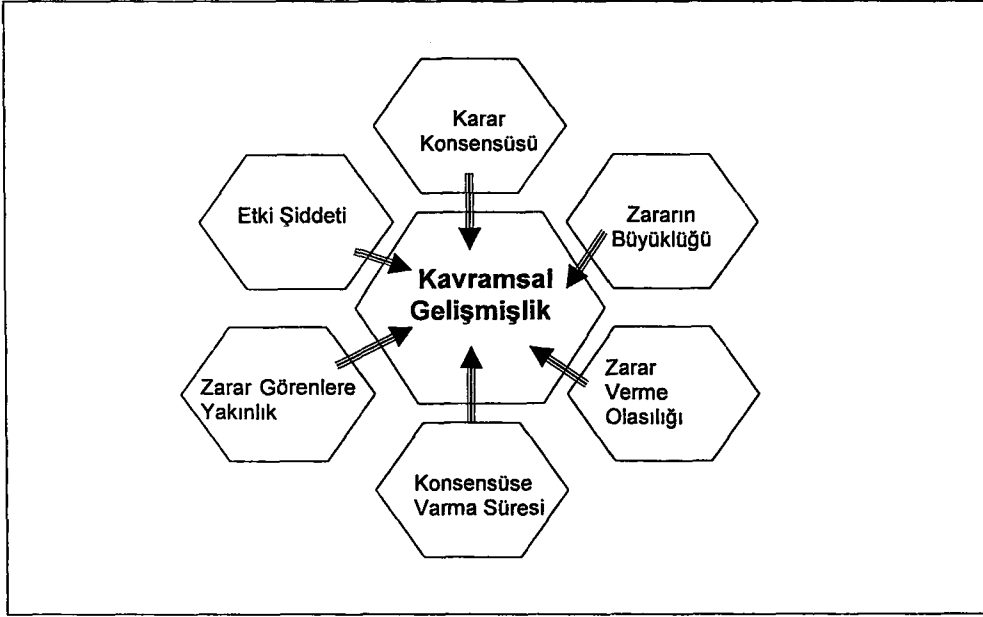
Organizasyon yapısı yöneticilerin etik davranışlarını etkiler. Bazıları yöneticilere karar vermelerinde güçlü destek sağlarken bazıları yöneticileri kararsızlık içinde bırakır.

Kurallar ve düzenlenmeler sorumluluk üstlenmeyi azaltır. İş tanımları ve yazılı etik sözleşmeleri kararlı bir davranışı destekler Araştırmaların hepsi üst yöneticilerin davranışlarının astlarını etik kararlarına yön verdiğini göstermektedir. Kişiler bu kunda yetkili kişinin ne yaptığını kontrole dip bunu kendilerine örnek alıyorlar. Bazı performans değerlendirme sistemleri özellikle çıktılar üzerine odaklanmıştır. Diğerleri ise sonuçlar kadar işin nasıl yapıldığında değerlendirirler. Yöneticilerin sonuçlar üzerine odaklandığı sistemlerde sonucun iyi olmasını sağlayan yöntem ne olursa olsun iyi olarak adlandırılır. Performans değerlendirme sistemleriyle alakalı olarak ödüllerin nasıl belirlendiği de etik davranışların yönlendirilmesinde önem taşır. Belirli hedef çıktılarına yönelik ödül ve ceza ne kadar açık ise, yöneticilerin sonuca ulaşmak için her yolu denemesi, büyük bir ihtimalle de etik prensiplerini çiğnemesi ihtimali o kadar artar. Yapılar ayrıca, aman, rekabet, maliyet ve bireyler üzerinde benzeri baskı unsuru yaratan diğer etmenler açısından birbirlerinden farklılıklar gösterir. Çalışma ortamında baskı ne kadar artarsa yöneticilerin etik standartlara aykırı davranma olasılığı artar.

3.2.3.1. Organizasyon Kültürü ve Etik

Organizasyonun kültürü ve bu kültürün gücü de etik davranışları etkiler. Yüksek etik standartları oluşturmuş bir organizasyonel kültür yüksek risk toleransı, hem kontrol hem de çatışma toleransı, içindedir. Bu tür bir kültürde yöneticiler agresif bir yönetici olmaya cesaretlendirilir, etik olmayan davranışlarını fark edileceğinin bilincinde olurlar, gerçekçi olmayan veya kendilerine uymayan talepleri veya beklentileri değiştirmek için kendilerini özgür hissederler.

Güçlü bir organizasyon kültürü zayıf bir kültüre oranla yöneticiler üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Eğer organizasyon kültürü güçlü ve yüksek etik standartları oluşturmuşsa bu durum yöneticilerin etik davranışlarını olumlu etkiler. Örneğin Johnson&Johnson şirketinin güçlü bir organizasyon kültürü vardır ve şirketin tüketicilerine, çalışanlarına, topluma ve sermayedarlarına karşı sorumlulukları uzun süre önce tanımlanmıştır. 1982 ve 1986 yıllarında şirketin ürünlerinin bazılarında zehirli Tlenol maddesi bulunduğunda bu ürünleri üreten çalışanlar üst yönetimin kararını beklemeden ürünü raflardan toplatılmasını sağladılar. Kimse bu çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylememişti, onlar Johnson&Jonson'un kendilerinden ne yapmalarını beklediğini biliyorlardı. Zayıf organizasyon türlerinde yöneticiler etik rehber olarak alt kültür normlarını kullanma eğilimindedirler. Çalışma grupları ve departman standartları, tüm alt kültürü üzerinde hakimiyet kuramayacak kadar zayıf organizasyon kültürlerinde etik davranışları yönlendirir (Dess ve Miller, 1993b).



Şekil 3.2. Kavramsal Gelişmişlik Özellikleri

Aşağıda kavramsal gelişmişliği tanımlamakta kullanılan 6 özellik sıralanmaktadır.

1. Tartışılan etik davranışın zarar görenlere (fayda sağlananlara) verdiği zararın (yararın) büyüklüğü nedir ?
2. Davranışın kötü bir davranış (iyi bir davranış) olduğu konusunda ne derecede bir konsensüs sağlanıyor ?
3. Davranışın gerçekleşme ve tahmin edilen zararı (yararı) verme olasılığı nedir ?
4. Davranışın tartışma ortamına getirilmesiyle üzerinde konsensüse varılması arasında geçen süre ne kadardır?
5. Zarar görenlere (fayda sağlananlara) kendinizi ne derecede yakın (sosyal, psikolojik ve fiziksel) hissediyorsunuz
6. Etiksel davranışın bu davranışa dahil olan insanlar üzerindeki etkisinin şiddeti nedir: Etiksel davranışın bu davranışa dahil olan insanlar üzerindeki etkisinin şiddeti nedir: Örneğin garanti politikasında değişiklik yaparak 10 kişinin 10 bin dolarlık şikayetlerini reddetmek, benzer bir değişiklikle 10 kişinin 10 dolarlık şikayetlerini reddetmekten daha şiddetli bir etkiye sahiptir. Bu odak noktaları; odit ve stok kontrol için uygun prosedürler geliştirmek, yeni pazarlama

programları yaratmak, yönetim bilişim sistemleri kurmak ve benzeri konuları da içererek “yöneticinin işi ne olmalıdır” sorusuna cevap verici bir nitelik taşımaktadır.

3.2.4. Etik Davranışların Geliştirilmesi

Üs yönetim, eğer gerçekten etik olmayan davranışları azaltmak istiyorsa önünde kullanabileceği bir çok metot vardır. Yüksek etik standartları olan kişilerle çalışabilir, etik standartları sözleşmesi ve karar kuralları oluşturabilir, ilerleyen bölümlerde bu seçeneklerin örnekleri yer alacaktır, iş amaçlarını yeniden tanımlayabilir ve etik eğitimleri sağlayabilir. Gerçekçi açıdan bakıldığında bu uygulamaların hiç biri tek başına yeterince etkili olamaz. Bu seçeneklerin hepsi yada çoğu ciddi ve yoğun bir programın parçası olarak kullanılırsa organizasyonun etik kültürünün iyileştirilmesine ciddi katkılarda bulunabilirler. Burada en önemli anahtar nokta bunun sadece bir olasılık olmasıdır. İyi tasarlanmış programların istenilen sonuçları vereceği konusunda hiç kimse garanti veremez. Örneğin Dow Corning firması uzun bir süredir etik alanında gelişmelere öncülük ediyor ve uyguladığı etik program diğer şirketlere örnek olarak gösteriliyordu. Yine de tüm bunlar şirketin ürettiği göğüs silikonlarının güvenliği konusunda ciddi davalarla karşı karşıya kalmasını engelleyemedi.

3.2.4.1. Etik Standartları Sözleşmeleri ve Karar Kuralları

Etik sorunlarında karar vermek çalışanları çoğunlukla kararsızlıkla mücadele etmek zorunda bırakır. Etik kuralları sözleşmeleri oldukça yaygın olarak kullanılan ve kurumun tüm çalışanlarına rehberlik eden bir enstrümandır. Örneğin Etik Kaynakları Merkezinin yaptığı bir araştırmaya yanıt veren şirketlerin %60'ı bir etik standartları sözleşmeleri olduğunu belirtiyorlar.

Etik sözleşmesi bir şirketin çalışanlarından uymalarını beklediği temel değerleri ve etik kuralları gösteren yazılı bir dokümandır. Bu tür sözleşmelerin çalışanlara kararlarını verirken yol gösterecek bir yapıya sahip olmaları tavsiye edilir. McDonnell Douglas firmasının etik sözleşmesi aşağıda yer alıyor.

MCDONNEL DOUGLAS

ETİK STANDARTLARI SÖZLEŞMESİ

Etik ve katılım ya tüm bireylerde bulunur yada hiç yoktur. Ya tüm bireyler tarafından uygulanmalıdır yada hiç uygulamamalıdır.

Katılım ve etik kuralların McDonnel Douglas'ın özelliklerinden biri olmasını sağlamak için bu şirketi oluşturan bizler

- Bütün ilişkilerimizde dürüst ve gerçeğe önem verir olmaya
- Sorumluluklarımızı ve taahhütlerimizde yerine getirirken güvenilir olmaya
- Yazdıklarımızla yaptıklarımızın tutarlı olmasına
- Yaptığımız işlerde yapıcı ve paylaşımcı olmaya
- Adil olmaya ve tüm davranışlarımızda çalışanları, müşterileri ve diğer tüm insanları göz önünde bulunduracağımıza
- Tüm çalışmalarımızda yasalara uyacağımıza
- Bütün görevlerimize özel önem vermeye
- Şirketin kaynaklarını ekonomik kullanmaya
- Şirketimizin ve yaşadığımız dünyanın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet etmeye

gayret göstereceğiz.

Katılımcılık ve yüksek etik standartları çok çalışma, cesaret ve zor kararlar vermeyi gerektirir. Çalışanlarla, üst yönetim ve direktörler kurulu arasında karşılıklı danışma doğru kararın verilmesi için bazen gerekli olacaktır.

Katılımcılık ve etik, bazı iş fırsatlarını kaçırmamıza neden olacaktır. Ancak uzun dönemde doğru şeyler yapmamız bizim daha iyi karşılık görmemizi sağlayacaktır.

Şekil 3.3. McDonnel Douglas Firması'nın Etik Standartları Sözleşmesi

Etik sözleşmelerinin içeriği ne olması gerektiği uzun bir araştırma konusudur. Genel olarak etik sözleşmeleri incelendiğinde bu sözleşmelerin ortak üç kategoriye bölünebileceği ortaya çıkar :

1. Kurumun güvenilir bir çalışanı olmak
2. Kuruma zarar verecek veya kurumun pazardaki durumuna uygun olmayacak her türlü faaliyetten kaçınmak
3. Tüketicilere karşı iyi olmak

Tablo 3.2.'de bu üç kategoride en sık gözüken değerlerin bir listesi yer almaktadır. Yinede Fortune dergisinin 500 firma listesinde yer alan şirketler üzerinde yapılan bir araştırma bu sözleşmelerin bazı önemli noktaları göz ardı ettiği bu nedenle olmaları gerektiği kadar etkili olamadıklarını gösteriyor. Araştırmada yer alan firmaların %75'i örneğin, kişisel karakter özellikleri, ürün güvenliği, ürün kalitesi, çevresel etki, yerel yönetim ve toplumsal ilişkiler gibi konuları yönlendirici değerler içermemektedir. Buna karşılık dörtte üçünde devletle olan ilişkiler, tüketici-tedarikçi ilişkileri, politik katkı ve çıkarlar çatışması gibi konular yer almaktadır. Araştırmayı yapan uzmanlar sözleşmelerin şirkete karşı dava yaratabilecek durumları ele aldığını, şirketin içindeki uygun görülemeyecek davranışları göz ardı ettiğini belirtiyorlar.

Etik sözleşmelerle yetinmek bu sözleşmenin bir vitrin vazifesi görmesinden başka bir işe yaramaz. Standartların etkili yönetimi bu standartların ne derece desteklendiği ve standartlara aykırı davranan çalışanlara karşı takınılan tutuma bağlıdır. Eğer yönetim onların önemli olduğunu düşünür, düzenli olarak içeriğini yeniler ve kurallara aykırı davrananları açıkça cezalandırırsa sözleşmeler, etkili bir kurumsal etik programının kurulmasına önemli destek teşkil eder.

Yöneticilerin etik alanlardaki bilgileri bir organizasyonun başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirebilmesi açısından elbette çok büyük önem taşımaktadır. Fakat yönetim sürecini ya da yöneticinin işlerindeki nasıl"ları anlayabilmek de etik sözleşmelerinde yer alan maddelerinin uygulamaya konulmasında oldukça önemli ve kritik rol oynamaktadırlar.

Yönetim süreci çerçevesinde etik davranışlar kadar yönetici yeteneklerini de oldukça önem verilmektedir; çünkü bunlar yönetim performansının etkinliği açısından gerekli bulunmaktadır. iletişim, bilgiyi ele geçirme ve paylaşma, gruplar arası çatışmayı çözmedir (Cutcheon ve Meredith, 1999).

Tablo 3.2. Etik Sözleşmelerinde Yer Alan Değerler Kategorileri

83 Şirketin Etik Sözleşmelerinde Yer Alan Değerler Kategorileri
Kategori 1. Kurumun Güvenilir Bir Çalışanı Ol 1. İş Güvenliği, Sağlık ve Güvenlik Düzenlemeleriyle Uyumlu Ol 2. Adil, Saygılı, Dürüst ve Tarafsız Davran 3. İşte yasadışı uyuşturucular ve alkol kullanmak yasaklanmıştır 4. Kişisel finansal durumunu kötüleştirme 5. Düzgün bir devamlılık ve dakiklik göster 6. Üstlerinin yönlendirmelerini izle 7. İş yerinde ağzı bozuk konuşma 8. İş dünyasındaki benzer durumda olan iş arkadaşlarıyla benzer giyin 9. İş yerine ateşli silahların sokulması yasaklanmıştır
Kategori 2. Kuruma zara verecek veya kurumun pazardaki durumuna uygun olmayacak her türlü faaliyetten kaçınmak 1. Bütün yasalarla uyumlu çalış 2. Yasadışı amaçlar için ödeme yapmak yasaklanmıştır 3. Rüşvet almak yasaklanmıştır 4. İşini geciktirecek dış aktivitelerden kaçın 5. Kayıtların gizliliğini bozma 6. Bütün antitröst ve ticari düzenlemelerle uyumlu ol 7. Bütün muhasebe kuralları ve kontrollerine uy 8. Şirketin olanaklarını kişisel çıkarların için kullanma 9. Şirketin ödemlerinden çalışanlar kişisel olarak sorumludur 10. Eksik veya yanlış bilgilendirmelerde bulunma 11. Kişisel çıkarlarını düşünmeden karar ver
Kategori 3 . Tüketicilere Karşı İyi Ol 1. Ürün reklamlarında gerçek olmayan yorumlarda bulunma 2. Verilen görevleri yapabileceğinin en iyisi göstererek yerine getir 3. Ürün ve hizmetlerinde en yüksek kaliteyi sağla

Bir diğerk yaklaşım ise, etik konusuna Amerikan iş dñnyasının önde gelen firmalarından Laura Ash şirketinin sahibi olan Laura Ash'in geliştirdiği uygulamadır. Bayan Nash yöneticilere karar verirken ele aldıkları etik boyutları daha iyi göz önünde bulundurmalarına yardımcı olacak bir rehber olması amacıyla 12 soruluk bir liste hazırlamıştır. Bu listedeki sorular aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 3.3. Laura Ash şirketi Etik Sorgulaması

İş Kararlarında Etik Konusunu İncelemek için 12 Soru
1. Problemi doğru tanımladınız mı? 2. Problemin diğerk tarafında yer alsaydınız problemi nasıl tanımlardınız ? 3. Durum ilk olarak nasıl ortaya çıktı? 4. Bir insan ve şirketin bir çalışanı olarak kendinizin kime ve neye karşı bağlı olduğunu düşünöyorsunuz ? 5. Karar verirken ki tutumunuz nedir? 6. Olası sonuçlarla bu tutumunuz ne derecede uygundur ? 7. Kararlarınız veya yapacaklarınız kimlere zarar verebilir? 8. Kararınızı vermeden önce kararınızı etkilenen tüm taraflarla tartışabilir misiniz ? 9. şu anki mevkiinizin uzun dönemde de şimdi olduğu kadar geçerli olacağı konusunda emin misiniz ? 10. Kararınızı veya takınacağınız tutumu bulandırmadan bir üstünüze, yönetim kuruluna, ailenize ve topluma bütünüyle açıklayabilir misiniz ? 11. Takınacağınız tutum doğru anlaşıldığı takdirde nelere yol açabilir ? Yanlış anlaşıldığı takdirde doğuracağı sonuçlar ne olabilir ? 12. Hangi koşullarda istisnalara izin verisiniz ?

3.2.4.2. Üst Yönetimin Rolü

Etik sözleşmesi üst yönetimin katılımını gerektirir. Bunun nedeni ise örgütün kültürünü üst yönetimin şekillendirmesidir. Üst yönetim hem davranışları hem de sözleriyle diğerlerine model teşkil eder. Ne yaptıkları ne söylediklerinden daha önemlidir. Örneğin üst yönetim şirket kaynaklarını özel çıkarları için kullanır veya arkadaşlarına özel destek sağlarlarsa bu diğer çalışanların benzeri davranışları kabul edilebilir olarak algılamasına neden olur.

Üst yönetim ayrıca ödül ve cezalandırma uygulamalarıyla örgüt kültürünü şekillendirir. Özellikle kimin ne için ne kadar ödüllendirildiği çalışanlara önemli mesajlar verir. Bir yöneticinin önemli bir etik sorun karşısındaki tutumu nedeniyle ödüllendirilmesi çalışanlara bu sorunun çözümünde yöneticinin tutumunun kabul edilebilir ve doğru bir alternatif olduğu mesajını iletir. Eğer bir hata yapılması söz konusu ise, yönetim bu hatayı cezalandırmakla yetinmeyip tüm çalışanların bilgisine sunmalıdır. Bu tutum bir hata yapıldığı takdirde sadece ceza ödemenin yeterli olmadığı hatanın tüm çalışanları ilgilendirdiği yönünde bir farkındalık yaratır.

3.2.4.3. Mesleki Amaçlar

Çalışanların mantıklı ve ulaşılabilir amaçları olmalıdır. Düzeyi iyi ayarlanmamış amaçlar çalışanlar üzerinde gerçekçi olmayan beklentiler yaratacağından etik sorunlar yaratabilir. Gerçekçi olmayan amaçların baskısı altında, etik davranışlar sergileyen çalışanlar bile her türlü yolun kabul edilebilir olacağını düşünebilirler. Eğer amaçlar açık ve gerçekçi belirlendilerse bu çalışanları cesaretlendirir ve motive eder.

3.2.4.4. Etik Eğitimleri

Ülkemizde uygulamaları görülmesi de Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da giderek artan sayıda kuruluş, etik konusunda firmaları bilinçlendirmek üzere seminerler, workshoplar ve benzeri etik eğitimi programları düzenlemektedir. Son araştırmalar bu ülkelerde şirketlerin yaklaşık üçte birinin etik konusunda bir eğitim aldığını göstermektedir. Bu rakam eğitim programlarının sorunsuz işlediği söylemez. Temel sorun etik ahlakının öğretilip öğretilmeyeceği konusudur. Örneğin bu konuda getirilen bir eleştiri kişilerin henüz gençken değerler zincirlerini oluşturduğu ve bunu değiştirmenin neredeyse imkansız olduğunu. Buna karşılık getirilen yanıtlarda ise bir çok araştırmada ergenlik gelişimi sonrasında da kişilere değerlerin

öğretileceğinin ispatlandığı şeklindedir. Ek olarak etik problemlerin nasıl çözüldüğünün öğretilmesiyle kişilerin etik davranışlarında farklılıklar sağlandığı da bilinmektedir. Bu eğitimlere katılan kişilerin ahlaki gelişim düzeyi artmaktadır ve hiç bir işe yaramadığı düşünülüyorsa bile etik eğitimler bu konuda iş dünyasında bir bilinç yaratmaktadır.

Etik kavramı nasıl öğretilceği konusunda pek çok farklı yöntem izlenebilir. Dünyanın en büyük holdinglerinden biri olan Citicorp'da gerçekleştirilen uygulamalar iyi bir rehber olabilir. Bu kuruluştaki yoğun olarak şirket etiği eğitimleri düzenlenmektedir. Yöneticilerin de katıldığı bu seminerlerde yapılan bazı oyunlarla kişilerin kurumsal etik standartlarını ne derecede anladıkları gösterilmektedir. Katılımcılar çoktan seçmeli etik sorularına doğru yanıt verirlerse bu yanıtlarını oyun tahtasına işaretliyorlar ve her doğru kart, kart sahibinin neyi etik sorun olarak algılayabileceğini gösteriyor.

Örnek bir soru : "Japon bir müşteriniz için oldukça zor bir sorunu çözdükten sonra kendisi size Citicorp'un kabul ettiği sınırların çok üstünde değerli bir vazo hediye etmek isterse ve sizde bunu reddettiğiniz takdirde müşterinizin bu davranışınızı hakaret olarak algılayabileceğini biliyorsanız : a)vazoyu kibarca reddedersiniz ve müşterilerden hediye kabul etmenin Citicorp politikalarına aykırı olduğunu belirtirsiniz b) çok önemli bir müşterinin kendisini aşağılanmış hissetmesinin büyük sorun yaratacağı için hediye kabul edersiniz c) Hediye Citicorp adına kabul eder ve bunu ofisin görünür bir yerinde aksesuar olarak kullanması için yönetime verirsiniz d) Hediye kabul eder ve bunun işini çok iyi yapan bir çalışanın hakkı olduğunu düşünürsünüz. Örneğin bu durumda Citicorp'un doğru şıkkı üçüncü şık olacaktır. Diğer bir örnekte "eğer bir rakip banka yöneticisi sizi arar ve faiz oranları hakkında tahmininizi sorarsa ne yaparsınız" sorusuna "daha sonra görüşüp bunu tartışırız" yanıtını veren bir çalışana bu yanıtın işten kovulma nedeni oluşturduğu belirtilir ve bu çalışan oyun dışında bırakılır.

Etik eğitimleri bir çok fayda getirir. Bu eğitimler kuruma etik standartları sözleşmelerini oluşturması için güç verir. Eğitimler ayrıca üst yönetime karar verirken etik standartları göz önünde bulundurmaları gerektiğini hatırlatır. Hangi uygulamaların kabul edilebilir hangilerinin edilemez olduğu konusunu açıklığa kavuşturur. Son olarak, yöneticiler kendi aralarında bazı etik sorunları tartışırken kendilerini yalnız hissederler. Bu eğitimler yöneticilerin popüler olmayan ama etik açıdan yapılması gereken uygulamaları hayata geçirirken ihtiyaç duydukları kendine güven duygularını artırır.

3.2.4.5. Kapsamlı Performans Değerlendirme

Eğer performans değerlendirme sistemleri ekonomik çıktılar üzerine odaklanırsa, sonuçlar işin yapılış şeklini belirlemeye başlar. Yöneticilerinden yüksek etik standartlar uygulamasını isteyen bir organizasyon, bu amacını performans değerlendirme sistemine dahil etmelidir. Örneğin bir yöneticinin yıllık geliri belirlenirken, bu yöneticinin kararlarının klasik ekonomik kriterler kadar şirketin etik kurallarına uygunluğu açısından da değerlendirilmesi gerekir. Aynı şekilde başarılı ekonomik sonuçlar getiren ama etik açıdan düşük puanlar alan bir yönetici için de gerekli tedbirler alınmalıdır.

3.2.4.6. Bağımsız Sosyal Denetimler

Etik olmayan davranış biçimlerinde bulunan kişilerin en önemli özelliği yakalanmaktan korku duymalarıdır. Organizasyonun etik kuralları açısından verilen kararları ve yönetimi değerlendiren bağımsız denetimler, bu tür benzeri hataların yakalanması korkusunu azaltır. Bu denetimler değer finansal denetimler gibi rutin olarak veya önceden haber verilmeyen rassal aralıklarla tekrarlanabilir. Etkin bir etik program büyük bir ihtimalle her iki türlü denetimi de içermelidir. Konun önemin anlaşılması açısından denetimciler şirketin yönetim kuruluna karşı sorumlu olmalı ve bulgularını yönetim kuruluna sunmalıdırlar. Bu sadece denetimcilere cesaret vermez aynı zamanda denetlenen tarafların bir sonraki denetimde kindar tutum içine girmelerini engeller.

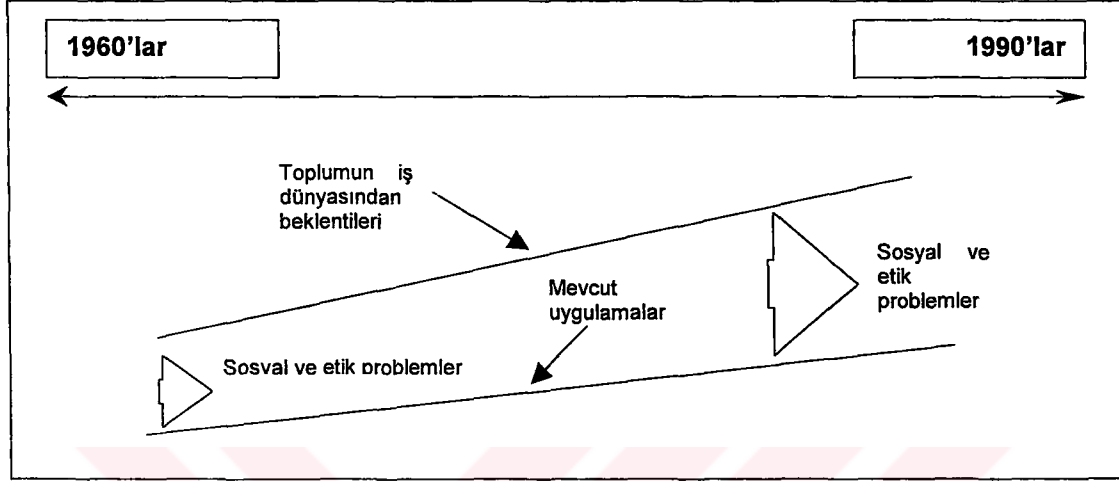
3.2.4.7. Yapısal Koruyucu Mekanizmalar

Çalışanların etik sorunlarla karşılaştıklarında yanlış karar verme korkusuna kapılmamaları için organizasyonların yapısal mekanizmaları desteklemeleri gerekir.

Örneğin firmalar bir etik danışmanlar kurulu oluşturabilir. Böylece çalışanlar bir etik sorunla karşı karşıya kaldıklarında bu kurula gidip danışabilirler. Böyle bir kurulun ilk rolü çalışanların sesini olmak onların karşılaştıkları problemleri, bu problemlerin nedenleri ve ellerindeki çözüm fırsatlarını ortaya koymalarını sağlamak olacaktır. Daha sonraki rolü ise seçilen doğru alternatifin avukatlığını üstlenmektir. Örneğin etik alanında dünyanın önde gelen akademik kuruluşlarından olan Bentley College İş Dünyası Etiği Merkezi'nin yaptığı araştırmaya göre A.B.D.'de Fortune dergisinin ilk 500 şirket sıralamasına giren kuruluşların %20'sinin etik uzmanı çalıştırdığını göstermektedir.

3.2.5 Etik ve Uluslararası Gelişmeler

Sosyal ve kültürel farklılıklar nedeniyle etik standartları küresel anlamda geçerli değildir. Ulusal kültürler etik açıdan hangi davranışların uygun hangilerinin uygun olmadığını belirlemede yönlendirici olmaktadır. Örneğin rüşvet vermek bazı ülkelerde yasal açıdan yasak olmadığı gibi iş yapmanın doğasından sayılmaktadır.



Şekil 3.4. Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Etik Konusunun Zaman İçinde Değişimi

Bu alanda hakim olan görüşlerden biri iş dünyasının sosyal sorumluluklarını kabul etmede ve yöneticilerin etik özelliklerine dikkat etmede isteksizlik gösterdiği yönündedir. Örneğin Gallup şirketinin yaptığı bir araştırma Amerikan halkının toplumun etik standartlarını 1970'li ve 1980'li yıllar arasında genel olarak düştüğüne inandığını göstermektedir. 1980 ve 1990'lı yıllarda önde gelen sermaye piyasalarında ve batılı ülkelerin politikalarında ortaya çıkan skandallarda bu durumda iyileşmenin güç olduğunu göstermiştir. Ancak iş dünyasının sosyal sorumluluklarında uzmanların görüşlerine göre günümüz yöneticilerinin kendilerinden önceki nesillere göre sosyal sorunlara karşı daha duyarlılar ve etik standartlara dikkat ediyorlar. Şekil 3.4'de iş dünyasından sosyal sorumluluk konusundaki beklentilerin iş dünyasından kendi standartlarını yükseltme çabasıyla daha hızlı ilerlediğini gösteriyor.

Özellikle rüşvet konusunda uluslararası firmaları bağlayacak bazı ulusal ve uluslararası yasalar yaygınlaşmaktadır. Yabancı ülkelerde iş yapan firmaların yöneticileri birçok farklı sosyal, kültürel, politik ve yasal düzenlemelerle karşı karşıya kalmakta ve uygun ve kabul edilebilir davranışlar sergilemekte güçlük çekmektedirler. Bu etik yargı konusuna başka boyutlar taşımaktadır.

Bundan yirmi yıl öncesine kadar sosyal sorumluluk terimi hiçbir literatürde bulunmazdı. Öyleyse bazı değişimler sosyal sorumluluk ilkelerini iş dünyasının gündemine getirmeyi başardı.

Bu gözlemlerin yöneticiler üzerinde bazı etkileri olduğu muhakkaktır. Toplumun ve sivil toplum örgütlerinin beklentileri düzenli olarak değiştikçe yöneticiler bu beklentilerdeki değişimi izlemek zorunda kalıyorlar. Bugün etik açıdan nelerin kabul edilebilir olduğu yarın kullanılabilecek bir rehber teşkil etmeyecektir.

3.3. Değerlerle Yönetim

Değerle yönetim, yöneticilerin ortak olarak adlandırılabilir organizasyon değerleri yaratıp, destekleyip ve kullandıkları yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonun paylaşılan değerleri organizasyon kültürünü biçimlendirirler ve organizasyonun çalışma şekliyle çalışanların davranışlarını etkiler.

Bir şirketin ortak değerleri yönetim kararları ve uygulamaları için bir rehber vazifesi görür. Bu değerleri yıllar önce belirlenmiş köklü şirketlerde güçlü bir ortak değerler geleneği yöneticilere, planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme görevlerinde yol gösterir. Örneğin A.B.D. köklü bir giyim firması olan Blue Bell firmasını ortak değerleri uzun süren ve tüm tarafların katıldığı toplantılar sonunda belirlenmiş. PRIDE olarak kısaltılan bu değerler : Karlılık (Profitability): mükemmellekle karlılık, Saygı (Respect): bireylere saygı, Katılım (Involvement): Katılımcı vatandaşlık, Adanma (Dedication) : Dürüstlüğe adanma ve Var Olma (Existing) : Tüketici için var olma. Böylece Blue Bell'de göreve başlayan her yeni yönetici yönetici eğitim programlarında yer alarak şirketin yönetimini paylaşmanın PRIDE olarak kısaltılan bu değerleri paylaşmak ve izlemek olduğunu öğreniyorlar.

Ortak değerlerin bir değer amacı ise, çalışan davranışlarını biçimlendirmek ve kurumun bu kurumu oluşturan insanlardan neler beklediğini ifade edecek bir iletişim aracı olmasıdır. Robert Hass, önde gelen jean firmalarından Levi Strauss&Company firmasının yönetim kurulu başkanı, sosyal değerleri çalışma stiline yansıttığını bildiriyor.1980 yılların sonlarında Haas, Levi Strauss İstekleri Bildirisi'nin geliştirilmesinde öncülük ederek, yönetimin ve şirketin tüm dünyaya dağılmış farklı işgücüne rehberlik edecek ortak değerli belirleyen büyük bir sözleşme ortaya çıkardı. Bu doküman çalışanlardan neler beklediğini açık ve özet olarak tanımlıyor.

Tablo 3.4. Levi Strauss İstek Sözleşmesi Örneği

Levi Strauss Company Şirketinin İstek Sözleşmesi
Biz çalışanlarımızın gurur duyacağı ve onlara herkesin katkıda bulunma, öğrenme, politik görüşlerine veya geçmişine bakılmaksızın çalışmasıyla gelişme fırsatı yakalayacağına söz verilen bir şirket olmak istiyoruz. Biz çalışanlarımızın, kendilerine saygı duyulduğunu, iyi davranıldığını ve ait olduklarını hissedebilecekleri bir şirket olmak istiyoruz. Hepsinin de üstünde, başarılarımızdan ve dostluklarımızdan tatmin olmak, dengeli bir özel ve iş hayatına sahip olmak ve çalışırken zevk almak istiyoruz. Gelecekte olmasını düşlediğimiz Levi Strauss&Company şirketini tarif ederken, miras aldığımız kurumu büyütmekten, geleneklerimizin en iyilerini tekrar doğrulamaktan, prensipler ve uygulamalar arasındaki farklılıkları kapatmaktan ve değerlerimizi çağdaş koşullara göre güncellemekten bahsediyoruz. Bu isteklerimizin gerçeğe dönüşmesi için nasıl bir liderlik gerekiyor ? Yeni Davranışlar: Doğruluğun, etkilenebilirliğe açık olmanın, diğerlerinin başarısına katkıda bulunmanın, problemlerin çözümüne bizim kendi katkılarımızı kabul etmenin, kişisel sorumluluğunun, takım çalışmasının ve güvenin örneği olacak bir liderlik. Sadece bu davranışların bir modeli olmamalı, diğerlerini de uyum sağlayabilmeleri için yüreklendirmeliyiz. Farklılık: Organizasyonun her kademesinde farklı iş gücüne (yaş, cinsiyet, etnik grup vb.) değer verecek bir liderlik, deneyimde farklılık, görüş açılarındaki farklılık. Biz bütün çalışanlarımızın zengin geçmişlerinden ve yeteneklerinden yararlanılacağını, etkilenebilirliğe müsait, her durumda farklılıklara açık olacağımızı onaylar ve bildiririz. Farklı bakış açıları aranacak, farklılıklara değer verilecek ve farklılıklar dürüstçe ödüllendirilecek baskı altına alınmayacaktır. Tanınma : Başarıma katkıda bulunan takımların ve bireylerin psikolojik ve finansal açıdan daha fazla tanınmasına olanak verecek bir liderlik. Katkıda bulunan herkese tanınma fırsatı verilmeli: yaratan ve geliştiren herkese, çalışma hayatının günlük ihtiyaçlarının sağlanmasında sürekli destek sağlayan herkese. Etik Yönetim Uygulamaları: Belirlenmiş etik davranış standartlarının mükemmel bir örneğini teşkil edecek liderlik. Beklentilerimizin açık olmasını sağlamak ve bu standartların tüm kurumda uygulanmasını zorunlu hale getirmek zorundayız. İletişim : Şirketin, fabrikanın ve bireylerin amaç ve performansları konusunda açık bir liderlik. İnsanlar kendilerinden ne beklediğini bilmek zorundalar ve performansları ve istekleri konusunda zamanında dürüst geri bildirimler alabilmelidirler. Yetkilendirme : Ürünlerime ve müşterilere en yakın olanların yetkisini ve sorumluluğunu arttıran bir liderlik. Organizasyona aktif olarak sorumluluk, güven ve tanınma iteleyerek, tüm çalışanlarımızın kapasitesini serbest bırakabilir ve hızlandırabiliriz.

Ortak kurum değerleri ayrıca pazarlama faaliyetlerini de etkiler. Örneğin nedensel pazarlama faaliyetlerinde nelerin seçileceği ve hangi uygulamalara sponsorluk yapılacağı konusunda karar verirken pazarlama yöneticilerine rehberlik eder.

Son olarak ortak değerler, bir kurumda takım ruhunu yaratmak için kullanılabilir. Eğer tüm çalışanlar ortak değerlere inanırlarsa ve gönülden desteklerlerse, daha derin bir duyguyla işlerine bağlanırlar ve çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmek zorunda oldukları hislerine kapılırlar. Ortak değerler yapılan işi de etkilediği için çalışanlar inandıkları ve destekledikleri bir iş yaparken daha motive olacaklardır. Yukarıda verilen örneklerde yer alan şirketler ve benzerlerinde çalışan kişiler şirketlerinin kendilerinden neler beklediğini bilmekteler.

3.3.1. Ortak Değerler Oluşturmak

Değer odaklı şirket yönetimi tarzını benimseyen tüm şirketlerin de belirtebileceği gibi ortak değerleri tanımlamak ve kurumsallaştırmak hiç de kolay değildir. Bu yönetim tarzında önde gelen firmaların birinde (Tom's of Maine) tüm çalışanların fikri soruldu. Çalışanlar 4 ila 6'şar kişilik gruplarda "biz kimiz" ve "ne için buradayız" sorularına kesin tanımlar getirmek için çalıştılar. Ancak çalışanların şirketin ortak değerlerinin oluşturulmasına katkısı bunlarla sınırlı kalmadı. Şirketin çalışanları işlerine yaparken verdikleri kararlarda, oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkıda bulundukları değerleri kullanacaklarını fark ettiler ve bu değerlerin gerçekten önemli olduğunu kavradılar. Böylece şirket stratejisini biçimlendiren değerleri paylaşan ortak bir kurum kültürünün parçası olma duygusunu anladılar. Ayrıca çalışanların bu değerlerin sahiplenmelerini destekleyici eğitim programları düzenlendi.

Fortune dergisinin en büyük 1000 şirket listesinde yer alan şirketlerin %95'i önümüzdeki yıllarda daha fazla rekabet gücü kazanma için sosyal sorumluluk uygulamalarına daha fazla destekte bulunacaklarını belirttiler. Çalışanların ortak değerleri paylaşp doğru olanı yapmaya katılacağı bir ortam yaratma güçlü bir liderlik gerektirir. Şirket üst yönetimi, organizasyonu, bu organizasyonun değerlerinin, normlarının ve amaçlarının tüm çalışanların desteğini alacak şekilde biçimlendirmekle sorumludurlar. Sağlıklı bir ortak değerler listesi oluşturmak için izlenebilecek adımlara bir örnek Tablo 3.5'de aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Değer Odaklı Şirket yönetimi uygulayan firmalar sosyal sorumluk sahibi bir kurum olarak davranacakları yönünde bir üst yönetim sözü vermişlerdir. Ancak bu sorumluluk duygusunun dereceleri kurumdan kuruma değişecektir.

Tablo 3.5. Kurumsal Ortak Değerleri Belirleme Yolları

Kurumsal Ortak Değerleri Sağlıklı Şekilde Belirlemek İçin Tavsiyeler:

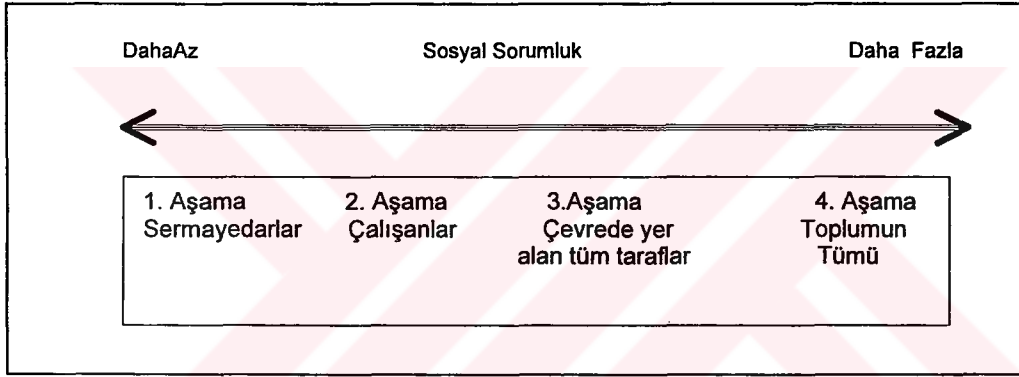
1. Şirketteki herkesin bu çabaya katılmasını ağıla
2. Bölümlerin veya grupların kendi değerlerini tanımlamalarına izin ver
3. Çalışanların direnç göstermesini bekle ve bunu kabul et
4. Ortak değer tanımlarını kısa tut
5. Yapıcı olmayan yorumları ve açıklamaları önle
6. Dinsel inançların dışarıda bırakılmasını sağla
7. Süreci zorla
8. Süreci yaşa

Ortak değerleri belirlemek için yapılacak çalışmada yöneticilerin kimlere karşı sorumlu olduğunu tespit etmekle başlanabilir. Klasik görüşçüler yöneticilerin sadece sermayedarlara karşı sorumlu olduğunu söyleyecektir. Yenilikçiler ise yöneticilerin kurumun karar ve faaliyetlerinden etkilenen her bireye ve gruba karşı sorumlu olduklarını savunuyorlar. Bahsedilen bu sermayedar tanımında yer alanlar ise kurumun çevresinde yer alan herkesi kapsar: hükümet kurumları, sendikalar, çalışanlar, tedarikçiler, sivil toplum örgütleri, komşu firmalar ve kamuoyu oluşturan gruplar (Clarke, 1996).

Şekil 3,5'de bir kurumun sosyal sorumluluğunun gelişiminin açıklanmasında 4 aşamalı bir modeli göstermektedir. Sosyal hedefler olarak nelerin ele alınacağı, yöneticinin kime veya kimlere karşı sorumlu olduğuna inandığıyla yakın ilişkilidir. Birinci aşamada yönetici kendisini sadece şirket sermayedarlarına karşı sorumlu hissederek maliyetleri azaltıp karı arttırmanın yollarını aramaktadır. İkinci aşamada yönetici çalışanlarına karşı sorumluluğunun farkına varmıştır ve insan kaynakları çalışmalarına önem vermektedir. İyi çalışanları şirkete kazandırmak, motive etmek ve elinde tutmak isteyecekler, Bunun için çalışma koşullarını iyileştirecek, çalışan haklarını genişletecekler, iş güvencesini arttıracaklar vb önlemler geliştirecekler.

Üçüncü aşamada ise yöneticiler amaçlarını, mantıklı fiyatlar belirlemek, yüksek kaliteli ürün veya hizmet sunmak ve iyi tedarikçi ilişkileri geliştirmek gibi amaçları içerecek şekilde genişleteceklerdir. Üçüncü aşamada yöneticiler sermayedarlara karşı doğrudan sorumluluklarını ancak diğer çevre elemanlarına karşı olan dolaylı sorumlukları yerine getirdikleri sürede karşılayabileceklerini görürler.

Son aşama olan 4. Aşamada ise yöneticiler sosyal sorumluluğun en uç sosyo-ekonomik tanımını gösterirler. Yöneticiler bu aşamada toplumun bütününe karşı sorumludurlar. İşlerini toplumun bir mülkiyeti olarak görecektir toplumun refahının gelişmesinde sorumluluk hissedecekler. Bu aşamada bir sorumluluk yöneticilerin, aktif olarak sosyal adaleti destekleyecekleri, çevreyi koruyacakları, sosyal ve kültürel aktiviteleri destekleyecekleri anlamına gelir. Bu çabaları şirketin karını olumsuz etkilese de destekleyeceklerdir.



Şekil 3.5 Yöneticilerin Sorumlu Olduğu Taraflar

Her aşamada artan bir yönetimsel karar süreci vardır. Sağa doğru ilerledikçe karar vermek için artan sayıda daha fazla değerlendirme yapmak zorunda kalınacaktır. Aslında sosyal sorumluluğa sahip bir yönetici olarak karar verirken tek bir doğru veya yanlış karar yoktur. Şurası açık ki yöneticilerin temel sorumluluğu kanunlara uymak ve şirketin kar etmesini sağlamak. Bu amaçların birinin bile göz ardı edilmesi şirketin varlığını tehlikeye sokacaktır.

3.4. Stratejik Yönetim ve Sosyal Sorumluluk

Stratejik yönetim, finanse, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve üretim gibi fonksiyonların ortaklaşa katkıda bulunduğu bütünleşik bir yönetim anlayışıdır. Bu anlamda stratejik yönetimi stratejik planlamacıların üstlendiği tek bir fonksiyon olarak tanımlamak yanlış olur.

Başarılı yöneticilerin en önemli özelliği örgüt amaçlarını çok iyi anlamış olmalarından ileri gelir. Oysa başarılarını sadece sorumlu oldukları fonksiyonun başarısıyla kısıtlı tutan yöneticiler, bu tutumlarıyla risk alma becerilerini kısıtlar ve bütün örgütün amaçlarının maksimizasyonunu engeller. Başka bir deyişle şirketin tümü için en iyisi olan yerine kendi uzmanlık alanlarında en iyisini yapmayı tercih ederler. Şirketin ihtiyaçlarının bölüm ihtiyaçlarından hangi noktalarda ayrıldığını anlamaları için stratejik yönetim sürecine yöneticiler dahil edilmelidir (Robbins ve Coulter, 1998b).

Stratejik yönetim, şirket paydaşlarının (stakeholder) tümünü gözetir. Bu anlamda örgütler, müşteriler, tedarikçiler, şirket sahipleri ve genelinde faaliyetlerinden etkilen toplumun tüm kesimlerini gözetmek zorundadırlar. Bu kesimlerin paydaş olarak tanımlanmasının nedeni, şirketin başarısından veya elbette başarısızlığından pay sahibi olmalarından ileri gelir.

Tablo 3.6 Şirket ve Paydaşları Arasındaki İlişki

Paydaş grubu	Şirketin Paydaşlar Üzerindeki Etkisi	Paydaşların Şirket Üzerindeki Etkisi
Tüketiciler	Ürün veya hizmetin kalitesi, garanti servisi, fiyatlandırma, tüketici eğitimi, ürün güvenliği	Kıyaslamacı tüketim, tüketici boykotları, ürün güvenilirliği, yasalar, ağızdan ağıza yayılan kötü şöhret
Çalışanlar	İş güvenliği, iş yaşamının kalitesi, ücretlendirme ve sosyal yardımlar	Grevler, üretkenlik, zarar verme, hırsızlık ve işgücünün katılımı
Toplum	İş imkanları yaratma, vergi ödemek, kirlilik, yerel yardım örgülerine katkı, toplumsal projeler	İşgücünün eğitimi, belediye hizmetleri, genişlemenin sınırlarını belirleme, ulaşım hizmetlerini kullanma hakkı
Sermayedarlar	Şirket değerini belirleme, temettü gelirleri, yatırım riski, yatırım getirileri	Sermaye maliyeti üzerindeki hisse fiyatı etkisi, sermayedarların şirket faaliyet kararlarındaki oy hakkı

Yöneticilere şirketin kısa dönemli çıkarlarını düşünürken uzun dönemli çıkarların varlığını tehdit edecek kararlardan sakınmalıdır. Bunun sonucu olarak stratejik yönetim uzun dönemli planlar ve kısa dönemli planlar arasındaki uyumu sağlamak için geri dönüşlerle düzenlemeler yapar. Stratejik yönetim etkinlik ve etkililik değişkenlerinin her ikisini de gözetir. Bu iki değişken arasındaki fark, işi doğru yapmak (etkinlik) ve doğru işi yapmak (etkililik) olarak açıklanabilir. Kendi hedefleri üzerinde odaklanmış yöneticiler, sorumlu oldukları fonksiyonun etkinliğini artırmaya çalışırken örgütün diğer fonksiyonlarını göz ardı ederler. İşleri doğru yapma üzerinde bu kadar çok çalışırken doğru işi yapıp yapmadıklarını sorusunu sormayı unuturlar. Stratejik yaklaşım etkinlik ve etkililik arasında bir denge gözetmeyi gerektirir.

3.4.1. Genel Çevre ve Sosyokültürel Değişim

Genel çevre bir şirketin dışında yer alan ancak firmanın stratejileri üzerinde önemli etkileri olan etkenleri içerir. Doğal olarak bir firmanın genel çevre etmenlerini kontrol etmesi mümkün değildir. Aynı şekilde genel çevre etkenlerindeki değişimlerin ve bu değişimlerin zamanlamasının tahmini oldukça zordur. Yine de nüfus dağılımı ve gelir dağılımı gibi bazı genel çevre etmenlerini tahmin etmek bir dereceye kadar mümkündür.

Genel çevre altı bölümde incelenir: demografik, sosyokültürel, politik/yasal, teknolojik, makroekonomik ve küresel etmenler. Sosyal sorumluluk kavramı incelenirken özellikle sosyokültürel genel çevre etmenleri üzerinde durulacaktır. Tablo ... bu genel çevre etmenlerinin altında yer alan başlıkları sıralanmaktadır. Bu başlıklarını her biri diğerleriyle etkileşimdedir ve tek başına ele alınması sağlıklı sonuçlar vermeyebilir.

3.4.1.1. Sosyokültürel Değişimler

Sosyal eğilimler ve kültürel değerlerin iş dünyası üzerinde küçümsenemeyecek etkileri vardır. Bunlardan bazıları çalışan kadın nüfusu, sağlık ve çevre sorunlarına karşı duyarlılık, gelir dağılımındaki dengesizlik ve eğitim düzeyi dağılımlarında değişim olarak tanımlanabilir.

Dünyada özellikle doğum kontrol hapının kullanılmasıyla 1950'lerden itibaren özellikle 1970'li yıllarda sonra artan hızla daha fazla kadın iş dünyasına girmektedir. Ülkemizde ise sanayileşmeyle birlikte 1970'li yıllardan sonra, ülkemizin hızlı bir kalkınma sürecine girdiği, ihracata dayalı büyüme politikaları dolayısıyla tekstil gibi

yoğun işgücü gerektiren teknoloji ağırlıklı olmayan sektörlerin gelişimiyle birlikte bu trend yaygınlaşmıştır.

Tablo 3.7. Önemli Genel Çevre Etmenleri Örnekleri

Bazı Önemli Genel Çevre Etmenleri	
<i>Demografik Çevre</i>	<i>Teknolojik Çevre</i>
Nüfusun yaş dağılımı	Bio-teknoloji
Nüfus dağılımı	Elektronik
Nüfus artış hızı	Süreç yenilikleri
<i>Sosyo Kültürel Çevre</i>	Endüstriyel felaketler
Çalışan kadın nüfusun dağılımı	<i>Makroekonomik Çevre</i>
Sağlık sorunlarına karşı duyarlılık	Faiz ve kur oranları
Eğitim düzeyinin dağılımı	Enflasyon
Gelir dağılımındaki dengesizlik	Tasarruf eğilimleri
Çevreye karşı duyarlılık	Bütçe dengeleri
<i>Politik ve Yasal Çevre</i>	<i>Küresel Çevre</i>
İş kanunları	Tüketici beğenililerinde benzerlik
Rekabeti düzenleyen yasalar	Güçlü ekonomik örgütlenmeler
Çevreyi koruyan yasalar	Yeni gelişen pazarlar

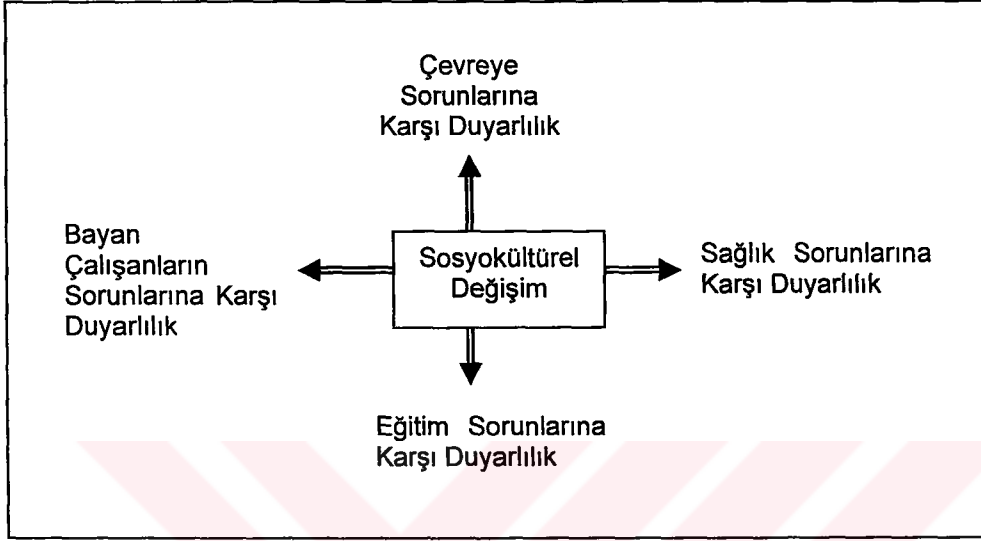
Bu trend aynı zamanda ailede iki kişinin çalışmasıyla ailelerin ortalama gelirlerinin ikiye katlanmasına ve tüketim oranlarının hızla artmasına neden olmuştur. Özellikle, konut, otomobil ve turizm harcamalarında küçümsenmeyecek artışlar gerçekleşmiş ve bu sektörlerde diğerlerine oranla daha hızlı büyüme görülmüştür. Bayan çalışan nüfusun artmasıyla, çocuk bakımı sağlayan okul ve benzeri hizmetlerin artması, hazır gıda üretiminin gelişmesi, dondurulmuş gıda gibi o zamana kadar hayal edilemeyen bazı sektörlerin doğup hızla büyümesini sağlamıştır.

Sağlık ve çevre sorunlarına duyarlılık, sanayileşme ve bununla birlikte toplumun genel refah düzeyindeki artışın bir sonucudur. Belirli standartları yakalamış toplumlarda sağlık ve çevre sorunlarına karşı toplumsal duyarlılık hızla gelişmekte ve sivil toplum örgütlerinin sayısı ve gücü hızla artmaktadır. Bugün sağlık sorunlarına karşı duyarlılık, insan sağlığını tehdit eden ürün ve uygulamalara karşı örgütlenen tüketiciler büyük güç sağlamaktadır. Örneğin özellikle tütün ürünlerinin kullanımının kısıtlanması, bu ürünlerin reklamının yasaklanması ve üreticiler aleyhine açılan davaların hızla artması bu sektörün varlığını tehdit eder hale gelmiştir. Bu durumda üreticilerin diğer alanlara yatırım yapmasına neden olmaktadır. Diğer yandan üretilen her üründe son kullanma tarihi gibi tüketicilerin sağlığını etkileyecek etmenler hakkında tüketicilerin bilgilendirilmesi yönündeki yasalar ve düzenlemeler bu duyarlılığın bir sonucudur. Bu kurallara kaşı gelen üreticiler hakkında açılan davalarda ödemek zorunda bırakılan tazminatlarının büyüklüğü firmaları bu konularda herhangi bir yasa çıkmasını beklemeden kendilerinden önlem almaya zorlamaktadır.

Diğer bir gelişen duyarlılık çevre sorunlarına karşı duyarlılıktır. 1968'lerde tüm dünyayı etkisi altına alan ve sanayileşme karşıtı hareketlerin yarattığı toplumsal bilinç beraberinde çevre sorunlarına karşı duyarlılığı doğurmuştur. Bugün çevreye zarar veren faaliyetlere karşı çaba gösteren ve dünya çapında finans ve kamuoyu desteğine sahip örgütlerin sayısı oldukça artmıştır. Çevresel sorunlara kaşı basın yayın organlarında yer alan haberlerle oluşan tüketici bilinci, tüketicilerin çevreye karşı duyarlı firmaların ürünlerini almayı tercih etmesini sağlamaktadır. Ülkemizde örneklerine çok rastlanmasa da, Batı Avrupa ülkelerinde satılan çamaşır ve bulaşık makinelerinin tümünün kullanma talimatlarına en az deterjan, su ve elektrik tüketimini sağlayacak yöntemler tanıtılmakta ve tavsiye edilmektedir. Benzer şekilde firmalar üretim süreçleri veya ürün paketlerinden doğan çevresel kirliliği azaltıcı önlemler almakta, arıtma tesisleri kurmakta ve atıkların toplanmasına yönelik örgütlere katılmaktadır. Yine benzer şekilde çevre duyarlılığı hükümetleri ve uluslararası örgütleri bu konularda firmaları sınırlayan bazı düzenlemeler ve yasaları çıkartmaya zorlamıştır .

Gelir dağılımdaki dengesizlik firmaların faaliyetlerini etkileyen en önemli sosyokültürel değişkenlerden biridir. Bu dengesizliklerin bazı sosyal sorunlara yol açtığı gerçektir. Yukarıda bahsi geçen diğer sosyal sorunlarda olduğu gibi bu soruna karşı oluşan duyarlılık da bazı sektörel düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Bu alanda özellikle hükümetlerin çıkardıkları ve gerçekleştirdikleri teşvik uygulamaları,

firmaların faaliyetlerini (kuruluş yeri seçimi, serbest bölgeler vb.) etkilemektedir. Benzer şekilde bu dağılımdaki dengesizlik, ucuz tüketim ürünlerinin olduğu kadar lüks tüketim ürünlerinin tüketimin artırmakta ve bu konuda çalışan şirketlerin değerini artırmaktadır. Diğer yandan lüks ürünler üzerindeki vergilerin artması ve temel gıda maddelerinin sübvansede edilmesi gibi uygulamaları firmaların faaliyetlerine yön vermektedir.



Şekil 3.6. Sosyokültürel Değişimin Etkileri

Eğitim düzeyi dağılımdaki değişim bir şirketin faaliyetini en az ölçüde etkiler gibi düşünülse de şirketin faaliyetleriyle toplumun eğitim düzeyi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Günümüzde tüm ürün süreçleri eğitilmiş işgücünü gerektirmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi, üretkenlik ve etkinlik düzeyini etkilemektedir. Ayrıca eğitilmiş toplum bireylerinin gelirlerindeki artış tüketimi artırmakta bu da şirketlerin büyümesini teşvik etmektedir. Günümüz dünyasındaki tüm gelişmelere sanayi yatırımlarının eğitim düzeyinin yüksek olduğu bölgeleri tercih ettiğini göstermektedir. İşgücü maliyetleri yüksek olsa da Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa ülkelerindeki sanayi yatırımları işgücünün ucuz olduğu üçüncü dünya ülkelerine yapılan yatırım miktarından daha fazladır. Diğer yandan bu gerçeğin farkına varan Doğu Avrupa ülkeleri eğitime ayırdıkları payı artırmaktadır, özellikle mesleki eğitim veren kuruluşların sayısını çoğaltmaktadır. Diğer yandan şirketler bulundukları yerdeki nüfusun eğitim düzeylerine katkıda bulunacak sosyal yatırımlara daha fazla kaynak sağlamaktadır. Zira bu şirketin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün sağlanmasını kolaylaştırdığı gibi yukarıda bahsedildiği gibi bölgedeki tüketim miktarını da artırmaktadır.

3.4.2. Porter'in Beş Faktörlü Modeli

Genel çevrenin yanı sıra yöneticiler firmanın içinde bulunduğu rekabetçi ortamın özelliklerini de dikkat etmelidirler. Şirketin karlılığı ve rekabet ortamının yapısı bu çevredeki değişimlere bağlıdır.

Rekabet çevresi şirketin rekabet stratejisine bağlı olarak şu bölümlerden oluşur; rakipler (mevcut ve olası), tüketiciler ve tedarikçiler. Bu bölümde bir firmanın rekabet yapısıyla firmanın sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bu yapıdan nasıl etkilendiği üzerinde durulacaktır. Çalışmanın temel konusundan fazla ayrılmamak amacıyla rekabetin etkileyen tüm faktörler üzerinde uzun durulmayacak firmayı sosyal sorumluluk çalışmalarına zorlayan ve temel rekabet ortamı faktörlerinden biri olan tüketicilerin gücü üzerinde bilgi verilecektir.

Michael. E. Porter tarafından geliştirilen 5 faktörlü rekabet ortamı modeli, rekabet ortamının incelenmesinde en çok kullanılan modellerden biridir. Bu model rekabet ortamını beş rekabetçi güç üzerinde incelenir:

1. Pazara yeni girişlerin tehdidi
2. Tedarikçilerin zorlayıcı gücü
3. Tüketicilerin zorlayıcı gücü
4. İkame Ürünlerin tehdidi
5. Firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu

Pazara giren her yeni firma ister benzer ürünlerle pazara girsin, yani doğrudan rakiplerden biri olsun yada bambaşka bir ürünle pazara girsin sonunda tüketicilerin potansiyel gelirlerinin bir bölümü ele geçirmeyi hedef alacağı ve pazardaki potansiyel tüketimi paylaşacağı için bir tehdit arz eder.

Tedarikçilerin bir firmanın karlılığı üzerinde de bir çok etkisi vardır. Tedarikçiler, verdikleri ürün ve hizmetlerin kalitesiyle ve fiyatıyla oynayarak firmanın pazardaki durumunu tehdit edebilirler. Bu yüzden de bütün büyük şirketler, bir yandan tedarikçi sayılarını azaltırken, diğer yandan mevcut tedarikçilerine alternatif yaratamaya çalışırlar.

İkame malların varlığı bir şirketin ürünlerinin pazardaki gücünü her zaman tehdit eder. İkame malların kalitesi ve fiyatı firmanın, ürünlerinin fiyatı üzerindeki karar verme gücünü azaltır. İkame ürünler, ürün farklılaşmasını zorunlu kılar.

Firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu bir firmanın stratejik kararlarını yönlendirici şekilde etkiler. Bir çok sektörde mevcut firmalar arasında yoğun bir rekabet ortamı vardır. Bu tür bir rekabet ortamında fiyat rekabeti, ürün farklılaşması ve ürün yenilikleri uygulamaları görülür. Yöneticiler ürünlerini pazarda konumlandırırken pazardaki rekabetin yoğunluğuyla kısıtlanırlar.

3.4.2.1 Tüketicilerin Zorlayıcı Gücü

Tüketicilerin satın alma güçlerinin pazardaki rekabet üzerinde küçümsenmeyecek etkisi vardır. Burada tüketici tanımını ikiye ayırmak gerekir. Satın alıcılar olarak tanımlanabilecek grup, sanayi ürünlerini kendi ürünlerinde kullanan tüketici grubudur, diğeri ise pazara sunulmuş ürünleri son olarak kullanan yani tüketen tüketicilerdir.

Satın alıcıların sayısının azlığı ve satın alma güçlerinin bu alıcılara ürünlerini pazarlayan firmaların fiyatlandırma politikaları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Şirket birleşmelerinde ve örgütlenmelerinde satın alma gücünün artırılması böylelikle tedarikçilerin fiyatlarını azaltmaya zorlanmaları böylelikle kendi maliyetlerini azaltma stratejisi temel rol oynar.

3.4.3. Vizyon, Misyon ve Stratejik Planlarda Sosyal Sorumluluk

Stratejik yönetim prensiplerini uygulayan bir kurumun sosyal sorumluluk kavramına nasıl yaklaşacağı bu ilkenin kurumun uzun dönemde geleceğini nasıl etkileyeceği, etkilemesi gerektiği temel bazı politikalar gerektirir. Kurumda herkesin rehber olarak kullanabileceği, karşısına çıkan sorunlarda başvuracağı üst yönetim tarafından desteklenen ilkeler zincirinin varlığının faydası yadsınamaz.

Genel anlamda oldukça karmaşık bir karar mekanizması gerektiren etik kararların sonuçlanması sürecinin kısaltılması, etkili ve doğruluk oranı yüksek kararların alınması kurumun genel performansını iyileştirecektir. Ancak burada bahsedilen faydaların elde edilmesi açık ve kesin tanımların varlığına bağlıdır. Vizyon ve misyon tanımları bu tür bir rehber vazifesi gören ve en sık kullanılan yönetim enstrümanlardır.

3.4.3.1. Vizyon

Stratejik yönetim anlayışında vizyon terimi, en uzun dönemli ve en geniş anlamli amaçların tümünü ifade eder. Vizyon gelecekte beklenenler, bu beklentilere ulaşmak için izlenecek yolları belirten tanımlar. En etkili vizyonlar ilham yaratan vizyonlardır. Bu ilham çoğunlukla en iyisini, en fazlasını ve en büyüğünü istemek şeklinde kendini gösterir. Bu en iyi servis, en çarpıcı ürün ve en büyük başarı duygusu olabilir, ne olursa olsun vizyon ilham verecek bir tanımlama olmalıdır.

Eğer çalışanlara ilham verecekse, vizyon tanımı iletişim ortamına sokulabilir olmalıdır, yani çok fazla sayıda kişi tarafından tartışılabilir. Vizyonun iletilmesi iki şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlarda ilki misyon tanımının yapılması ve bu tanımın herkes tarafından bilinmesinin sağlanmasıdır. Diğer daha az tutulur ama belki de en etkili yol ise vizyonun liderlik yoluyla iletilmesinin sağlanmasıdır. Örneğin liderin davranışlarının işaret ettiği bir vizyon, herhangi bir yazılı misyon tanımlamasını gerektirmez.

3.4.3.2. Misyon

Bir vizyon ancak misyon tanımlarıyla tutulur hale gelebilir. Böyle bir yazılı misyon tanımını, liderin kurumu ve bu kurumun gitmesi gerektiği yön hakkındaki görüşlerini ve inançlarını ifade eder. Ayrıca kurumun hangi özelliklerinin paylaşılması gerektiğinin de belirtir. Tablo 3.8'de bazı misyon tanımları verilmiştir

Misyon tanımlarının neleri içermesi gerektiği hakkında yazılı kurallar olmasa da, misyon tanımları genellikle aşağıdaki sorulara yanıt verir şekilde olmalıdır;

- Bu şirket niçin var ? Temel amacımız nedir ?
- Örgütümüzün emsalsiz olduğu veya farklılıkları nelerdir?
- Üç –beş yıllık bir zaman diliminde işimizde neler değişebilir ?
- En önemli müşterilerimiz, tüketicilerimiz veya pazar kitlemiz kimdir veya kimler olmalıdır ?
- Bugün ve gelecekte temel ürünlerimiz ve hizmetlerimiz neler olmalıdır ?
- Şirketimizin temel inançları, değerleri , istekleri ve filozofik öncelikleri nelerdir ?

Bu sorulara yanıt verecek sağlam bir misyon tanımlaması, üç temel fayda sağlayabilir. Bunlar :

1. Misyon tanımları izlenecek stratejilerin geliştirilmesi için bir çerçeve sağlar.
2. Misyon tanımları farklı boyutlar açısından kurum performansı için standartlar belirler.
3. Misyon tanımları bireysel etik davranışlar için standartlar önerir.

Yukarıda sıralanan misyon tanımları faydalarının son ikisi kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları açısından büyük önem taşır. Bu nedenlerin daha detaylı incelenmeleri gerekir

Tablo 3.8 Vizyon Tanımı Örnekleri

Ford Motor Company Ford Motor Company otomotiv ve otomotiv ilişkili ürün ve hizmetlerde olduğu gibi, uzay sanayi, iletişim ve finansal hizmetler gibi yeni endüstri alanlarında bir dünya lideridir. Misyonumuz ürünlerimizi ve hizmetlerimizi sürekli geliştirerek müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak böylece başarılı bir şirket olmak, şirketimizin sahipleri olan sermayedarlarımıza, işverenlerimize, başarılı kar sağlamaktır.
American Airlines Biz havayolu taşımacılığı ve ilgili bilgi hizmetlerinde küresel pazar lideri olacağız. Bu liderlik; Sektörün sağlamlık ve güvenlik standartlarını belirleyerek Dünya çapında ve kalitesinde müşteri hizmetleri sağlayarak Olumlu değişimlere açık, yenilikleri ödüllendiren, büyümeyi ve güvenliği destekleyen ve tüm çalışanlara fırsat tanıyan , gelişime ve açık katılımcı bir çalışma ortamı yaratarak Sermayedarlarımıza sürekli ve iyi bir finansal getiri sağlayarak Gerçekleşecektir.

3.4.3.3. Misyon Tanımları ve Örgüt Performansı

Misyon Tanımları ve Örgüt Performansı'nın farklı açılardan değerlendirilmesi için standartlar belirler. Tablo 3.9 misyon tanımlarına yer alan ve performans tanımına 8 farklı açıdan yaklaşan beklentileri sıralamaktadır. Bir şirketin temel amacı olan karlılık bu 8 açıdan sadece biridir.

Tablo 3.9. Stratejik Amaçların 8 Boyutu

Pazar Durumu : İstenilen pazar payı ve rekabet nişi
Yenilikçilik : Yeni metotların ve ürünlerin geliştirilmesi yönündeki çabalar
Üretkenlik : Üretim etkinliğinin belirli düzeylerini amaçlamak
Fiziksel ve Finansal Kaynaklar : Diğer stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan sermaye ve ekipmanlar
Karlılık : Kar düzeyi ve finansal performansın diğer göstergeleri
Yönetimsel Performans ve Gelişimi : Yönetim üretkenliğinin ve büyümesinin oraları ve düzeyleri
Çalışan Performansı ve Devamlılığı : Çalışanların üretkenliğinin ve olumlu yaklaşımlarının beklenen düzeyi
Toplumsal Sorumluluk : Şirketin müşterilerine ve topluma karşı sorumlulukları

Ancak Fortune dergisinin en büyük 500 şirket listesinde yer alan şirketlerin misyon tanımları üzerine yapılan bir araştırmada bu şirketlerin %80'nin finansal performans, karlılık veya şirketinin büyümesi gibi özelliklere yer verdiğini gösteriyor. Karlılık sağlanmadan bir şirket devamını sağlayamaz. Yine karlılık sağlamadan şirketin finansal veya finansal olmayan diğer standartlarını yerine getirebilmesi beklenemez.

Gerçekten de karlılık bir şirketin sosyal programlarına da destek sağlayıp sağlayamayacağına işaret eder. Ancak karlılığın bu derecede önemli olması şirketin diğer şirketlerden ayıran özelliklerini geri planda bırakır. Oysa IBM ve McDonald's gibi karlılığı ön planda tutan iki şirketi birbirinden ayırt eden diğer özellikleri görmek için finansal olmayan performans standartlarına da bakmak gerekir.

Bir şirketin finansal performansı sermayedarlarına karşı sorumluluklarıyla tanımlanırken finansal olmayan performansı diğer şirket paydaşlarına olan sorumlulukları olarak görülebilir. Bu paydaşlar şirketin başarısı veya performansının ilgilendirdiği herhangi bir toplum kesimi olabilir. Şirketin sermayedarlarına karşı sorumlulukları mali sorumluluklar olarak tanımlanırken paydaşlarına karşı zorunlulukları sosyal sorumluluk olarak tanımlanır. Misyon tanımlarında sosyal sorumluluk kavramı şirketin müşterileriyle, çalışanlarıyla, genelinde tüm toplumla ilişkilerini ele alır. Bu zorunlulukların örnekleri Tablo 3.10'da yer almaktadır.

3.4.3.4. Misyon Tanımları ve Bireylerin Etik Davranışları

Misyon tanımları bireylerin etik davranışları için standartlar önerir. Etik, bireylerin ahlaksal olarak doğru olan şeyi yapmak olarak tanımlanan görevleri ele alan prensipleri içerir. Bu görevler çoğunlukla yasaların zorunlu kıldıklarının çok ötesinde gereksinimleri gerektirir. Bu görevleri yerine getirirken bireyler paydaşların farklı ihtiyaçları arasında bir denge gözetmek amacıyla zorlu kararlar vermek zorundadır.

Örneğin çevreyi koruyucu önlemlerin alınmasını talep etmek sermayedarların çıkarlarına ters düşebilir. Veya hatalı bir ürünün pazardan toplatılana kadar üretiminin durdurulmasını istemek şirketini de zor duruma sokacağından çalışanların ve bu şirketin diğer ürünlerinden yararlanan müşterilerin çıkarlarına ters düşebilir. Eğer üst yönetim bu konularla ilgili açık tanımlamalar getirmediyse verilecek kararları açıklamak gittikçe güçleşecektir. Şurası açık ki ne yapılmasına karar vermek için düşünmeye başlamanın en kötü zamanı, krizin büyüme başladığı zamandır. Başka bir deyişle kriz ortaya çıkmadan veya başlangıcında kişilerin ne yapılmasına karar vermeleri gerekir. Misyon tanımları bu tür bir rehber oluşturmak için kullanılabilecek en yararlı enstrümanlardan biridir

Yine de misyon tanımlarının mevcudu etiksel kriz ortamlarında asla tek başına başarılı bir sonuç getirmez Kurum liderinin veya tepe yöneticilerinin bu misyon tanımıyla uyumlu davranışları geliştirmiş ve sergiliyor olmaları gereklidir. Misyon tanımlarına aykırı davranışlar karşısında takınılacak tutumun açık ve herkes tarafından biliniyor olduğu güvence altına alınmalıdır. Misyon tanımlarının gereğinde tekrar gözden geçirilmesinden sakınılmamalı ancak yapılacak her türü değişiklikte tüm çalışanlarının örüşleri tekrar alınmalıdır.

Tablo 3.10 Misyon Tanımlarında Şirket Paydaşlarının Gözetilmesi

Misyona Tanımlarında Şirket Paydaşlarının Gözetilmesi Örnekleri		
Şirket	Paydaş Grubu	Misyonun Tanımının İlgili Bölümü
Du Pont	Sermayedarlar	Yaptığımız işlerin her birinde rakiplerimize oranla dahi iyi finansal sonuçlar elde etmeliyiz. bu yüzden sadece sermayedarlarımıza uzun dönemli finansal getiriler sağladığımızda kendimizi başarılı, iyi performans gösteren büyük bir şirket olarak kabul edebiliriz
Reynolds	Tüketiciler	Müşterilerimizde ilişkilerimizde amaçlarımız : Ürünlerimizi rekabet edebilir fiyatta, kaliteli servisle ve güvenilirlikle satışa sunmak Ürün tasarımı, ürün geliştirilmesi, kalite standartları ve üretim becerilerinin üzerinde sürekli durarak üretim yapmak Ürün gelişimi ve pazarlama alanında yenilikçi bir liderlik sağlamak
Dow	Çalışanlar	Çalışanlarımız Dow'un başarısının kaynağıdır. Çalışanlarımıza saygı duyar, takım çalışmasını destekler, kişisel gelişimlerini ve özgürlüklerini destekleriz. Yapılan işte mükemmellik aranır ve ödüllendirilir.
3M	Toplum	3M yönetimi, 3M'in faaliyetlerinin kapsamlı bir sosyal etkisinin olduğunu farkındadır. Toplumun alışkanlıklarına ve iş ortamının, toplumun, çevrenin ve 3M'in faaliyet gösterdiği farklı politik ve ekonomik sistemlerin sosyal sorunlarına duyarlı olmak için çaba gösterir. 3M, faaliyetlerinden kamuoyunun, çalışanların ve yatırımcıların bilgilendirilmesine özen gösterir

4. ÇALIŞANLARA KARŞI SORUMLULUK

Şirketler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşırlar. Bir başka deyişle bir şirketin sahip olduğu en önemli ve değerli, kaynak çalışanlarıdır. Diğer yandan çalışanlar, şirketin faaliyetlerinden doğrudan etkilenen en önemli kesimlerden biridir. Şirketin temel kaynaklarından biri olan insan, gerek zamanın büyük bir bölümünü çalıştığı şirketin kararları kontrolünde geçirmesi, gerekse yaşam kalitesinin şirketten aldığı ücretle yakın ilişkisi nedeniyle sosyal sorumluluk uygulamalarının ilk etapta göz önünde bulundurulmuş boyutudur (Koçel, 1999).

Çalışma yaşamında kuruluşların çalışanlarına çalışmaları karşılığı olan ücretin yanı sıra yerine getirmek zorunda oldukları sosyal yükümlülükleri, yasalar ve uluslararası düzenlemelerle garanti altına alınmıştır. Bu yükümlülükler şu konu başlıkları altında toplanabilir :

- Ücret eşitliği (benzer işe benzer ücret prensibi)
- Çalışanları arasında ırk, renk, cinsiyet, milliyet, dinsel ve politik inançlar gibi nedenlere dayanan ayrımcılık yapmamak
- Çocuk işgücü çalıştırmamak
- Çalışma saatlerinin belirlenmesinde bireylerin sağlıklarını ve gelişme imkanlarını tehlikeye sokmamak
- Çalışma koşullarında ailenin ve annenin korunması ilkesini gözetmek
- Çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerini desteklemek

Çalışanların verdikleri emeğin karşılığı olan temel hak ve özgürlükleri yasalarla güvence altına alınmıştır. Diğer yandan çalışanların belirli bir sosyal güvenlik şemsiyesi altına sokulmaları da yine yasalarla desteklenmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında şirketlerden yasalarda yer alan temel hak ve sosyal güvenlik şartlarından daha fazlası beklenmektedir.

Çalışanlara karşı yerine getirilmesi gereken sorumlulukların tespiti, bu sorumluluklar için gerekli kaynağın belirlenmesi şirketlerde İnsan Kaynakları olarak adlandırılan bölümler tarafından yerine getirilir. Yine de bu konuda takınılacak tutumun belirlenmesi tamamıyla bir üst yönetim kararıdır ve üst yönetimin bu sorumluluğunun bilincinde olması gerekir. Ayrıca üst yönetim diğer tüm yöneticilere davranışlarıyla örnek bir model sunduğundan, kararları ve davranışları çalışanların sosyal haklarının korunmasında ve geliştirilmesinde kilit rol oynar.

Şirket bağlılığının yaratılması da sosyal sorumluluk yaklaşımının bir gereğidir. çalışanların ekonomik ve sosyal çıkarlarının kurumun uzun dönemli çıkarlarıyla bir bütün haline getirilmesi sağlıklı bir iş ortamının yaratılmasına sağlam bir temel teşkil eder. Diğer yandan kurumunun performansının sadece finansal sermaye açısından değil aynı zamanda insan sermayesi açısından değerlendirilmesi, yani insan sermayesinde ayırttığı katma değerle ölçülmesi sosyal sorumluluk yaklaşımının vurguladığı temel farklılıktır. Bu amaçla her ne nedenle olursa olsun çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması, bayan çalışanların annelik haklarının verilmesi, çalışma hayatını etkileyen yasal düzenlemelere uyum ve çalışanlar arasında eğitimlere katılma hakkını eşit uygulanması çalışmanın bu bölümünde ele alınacak konu başlıklarından sadece bir kaçıdır (Palmer ve Winters, 1998).

4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk

İnsan Kaynakları bölümleri bir çok enstrümanla kurumun çalışanlarına karşı sorumluluklarının yerine getirilmesi için çaba gösterir. Bu enstrümanların en önemlileri arasında, işe alım prosedürleri, ücret politikaları, motivasyon faktörleri, çalışma saatlerinin belirlenmesi ve eğitim olanaklarının sunulması sayılabilir.

Çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda yönetilmesi için politika ve uygulamalar geliştiren insan kaynakları yönetimi fonksiyonu kurumun çalışanlarına karşı sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesinde de kilit görev üstlenir.

İnsan kaynakları terimi bir örgütte en üst yönetimden en alt kademedeki nitelikli iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim kurumun bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, kurumun dışında bulunan ve potansiyel olarak kullanılabilecek olan işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir kurumun diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz ve başarı motivasyonu

düşük çalışanlarla kurumun başarılı sonuçlar alması mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz :

1. Verimliliği artırmak
2. İş yaşamının niteliğini yükseltmek.

İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. İnsan Kaynakları'nın görevleri şu konularda yoğunlaşır :

- Ücret politikaları (Ücret eşitliği ve yeterli ücret)
- Motivasyon
- Çalışma saatleri
- Sendikal ilişkiler
- Sosyal sorumluluk yaklaşımının yerleştirilmesi

4.1.1. Ücret Politikaları

Üretim faktörlerinden biri olan emek, diğer üretim faktörlerinden farklı özelliklere sahiptir. Çünkü diğerlerinin faydalı bir şekilde kullanılmasını sağlayan emektir. Emek, bireye bağımlılık niteliği ile de diğerlerinde farklılık gösterir. Emeğin bireye bağımlı olma özelliği onun isteği dışında kullanılmaması ,bir mal olarak kabul edilemeyeceği görüşünü yaygınlaştırmaktadır. Böylece emek ile diğer üretim faktörleri arasında, kaynak bakımından farklılıklar olduğu gibi, kullanılma bakımından da farklılıklar mevcuttur (Terence ve James, 1987).

İnsan gücünün kullanımı bireyin denetimi altında olmaktadır. Birey tek başına çalışıyorsa , elde edilen sonuçlardan kendisi yararlanacaktır. Böylece birey, kendi gücünü (emeğini) kendi işine uygulamış ve elde ettiği yararlarla, bireysel bir ekonomik düzen oluşturarak kendi refahı ve mutluluğu için çalışmış olmaktadır. Bireysel mutluluk ve refahın en üst düzeye çıkartılması için, bireyin her türlü gereksinmelerini karşılayacak ve amaçlarına ulaşmasına yardım edecek araç ve olanakları elde etmesi gerekir. Bireyin bu amaçların ulaşmak için kullanabileceği en emel araç elbette ki emeğidir. Emek bireyin enerji ve zamanından oluşur ve

literatürde insan gücü olarak geçer. İnsan gücü bireyin bedensel, ruhsal, moral ve kültürel nitelik ve yeteneklerinden oluşur.

Ekonomik açıdan ücret emeğin fiyatı, sosyal açıdan bakıldığında ise bireyin geçim aracıdır. İş hukuku açısından, ise ücret iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır. Sosyal ücret, iş görene belirli yaşam düzeyini sağlamak ve bunu sürdürmek amacı ile ulaşılmış bir kavramdır. Ücretin çalışanların yaşamalarının devam ettirmeleri ve yaşam kalitelerini belirli bir seviyenin üstünde tutabilmeleri açısından bu kadar değerli olan ücret sosyal sorumluluk boyutuyla bakıldığında iki temel özelliğiyle incelenir (Çelik, 1999a)

4.1.1.1. Yeterli Ücret ve Asgari Ücret

Asgari ücret bir iş görenin çalıştırılabileceği en düşük ücreti gösteren ve hükümet düzenlemesi ya da toplu iş sözleşmeleriyle belirlenen ücret düzeyidir. Çalışanların gelirlerinin belirli bir düzeyin altına düşmesini engellemeyi amaçlar. Asgari ücretin belirlenmesine yol açan nedenlerin başında sosyal anlayış gelir. Ücret karşılığında çalışan kişi, salt insan olması nedeniyle belirli bir yaşam kalitesine hak kazanır. Ayrıca düşük ücret politikasının işletmecilik ve milli ekonomi açısından zararlı sonuçlar vermesi ve milli gelirin toplum kesimleri arasında dengesiz bir biçimde bölüşülmesinin yarattığı olumsuzluklar da asgari ücret uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Asgari ücret uygulamaları ilk olarak Avustralya ve Yeni Zelanda'da başladı ve 1912'd e Amerika Birleşik Devletleri'nde yasallaştı. Bu yasaların amacı söz konusu sanayii kollarında ücretleri yükseltmek ve çalışma saatlerini düşürmektir.

Asgari ücretin belirlenmesinde, ücretlerin düşürülmesini ve işverenler arasında haksız rekabeti önlemek, ücret adaleti sağlama gibi amaçlar güdülür. Asgari ücret miktarı, ülkenin ekonomik ve toplumsal durumu, geçinme endeksleri , ücretlerin genel trendi, işin niteliği ve iş görenin yaşı gibi temel ölçütlerle belirlenir. Ülkemizde 1936 yılından itibaren asgari ücret bir çok yasada öngörüldü. Ancak yaygın uygulaması 1968'de başladı (Çelik, 1999b).

Yeterli ücret politikası sosyal barışın temelini teşkil eder. Bireylerin belirli bir emekleri karşılığı kendi hayatlarının yanı sıra bakmakla sorumlu oldukları kişilerin beslenme, barınma ve ısınma gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi insan haklarının en ilkel şartıdır. Sosyal düşünce kavramının gelişimi bu temel gereksinimlere, eğitim alma ve sosyal faaliyetlerde bulunma gibi ihtiyaçlar eklemiştir. Diğer yandan bireyin yeterli bir ücret alması bireyin kendi motivasyonu için de gereklidir. Yeterli ücret almadığını

düşünen çalışanların gerekli performansı göstermesi beklenemez. Doğal olarak işverenin ücretleri kısarak elde etmeyi düşündüğü maliyet azaltılması politikasının bu yolla parlak sonuçlar vermeyeceği açıktır.

4.1.1.2. Eşit Ücret İlkesi

Ücretin serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşılık çağımızda sosyal politikalar ve işletme ekonomisinin ücrete yaklaşımı değişik bir anlam taşımaktadır. Ücret kavramı değişik dönemlerde değişik kapsamlarda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek belirli yaklaşım biçimleri geliştirilmiştir. Bu görüşün işletme ekonomisine ve özellikle işletme yönetiminde göre ifadesi “eşit işe eşit ücret olarak” ve ücretin bölgesel özelliklere göre düzenlenmesi ile “ücret adaleti” olarak ortaya çıkmaktadır.

Eşit ücret ilkesi, işverenin işçilerine ücret öderken dil, ırk, renk, cinsiyet, din, sendikal çalışma, siyasal düşünce ve yurttaşlık gibi etkenlere göre keyfi ve haksız ayırım yapmaması kuralıdır. İş dünyasında genelde işyeri, sektör bölge ve işkolu düzeyinde çeşitli ücret farklılıkları görülür. Bunun dışında nitelikli-niteliksiz işçi ayırımına ve hizmet sırasındaki değerlendirmelere dayanan farklılaşmalar ortaya çıkabilir.

Eşit ücret ilkesinin sağlanmasına yönelik önlemlerin başında cinsiyet ayrımı ve sendikal ayrımı yasağı gelir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra İnsan Hakları Evrensel Bildirisi ve Avrupa Sosyal Şartı (Sosyal Haklar Sözleşmesi) gibi belgelerde kadın ve erkek işçilere eşit işlere eşit ücret ödenmesi ilkesi benimsenmiştir. ILO'nun bu konuya ilişkin 1951 tarih ve 100 sayılı sözleşmesi Türkiye tarafından da onaylanarak yürürlüğe konulmuştur. Diğer yandan İş Kanunu'nu da “ bir işyerinde aynı nitelikte işlerde ve eşit verimle çalışan kadın ve erkek işçilere yalnızca cinsiyet ayrımı nedeniyle farklı ücret ödenemeyeceği” hususunu hükme bağlamıştır (madde 26).

İşveren, sendikaya üye olan ve olmayan işçiler ya da ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında ücret, ikramiye ve sosyal yardım bakımından herhangi bir ayırım yapamaz. İşverenin söz konusu yasağa aykırı hareketi sendikal tazminatla cezalandırılır. İşverenin iş gruplarına ayırarak farklı ücret ödemesi de çeşitli düzenlemelerle kısıtlanmıştır. Ayrıca aynı ücret grubundaki işçilere haklı bir neden bulunmadığı sürece farklı ücret ödenemez (Çelik, 1999c).

Çalışanlara ödenen ücretlerde eşitlik sağlamak amacıyla temel alınan “eşit iş” kavramı günümüzde yerini “eşit değerde iş”e bırakılmıştır. Bu kavram yapılan işin

zaman ve verimine göre eşit ölçü birimleri temel alınarak değerlendirilmesini içerir. Bununla birlikte her işte nesnel ölçülerin kullanılması son derece güç olduğundan, çoğu durumda aynı ya da benzer kategorileri oluşturan işler için eşit ücret ödenmesi yoluna gidilir.

Ücret eşitliği ilkesi sosyal sorumluluk kavramının ayrımcılık bölümüne girer. Bilindiği üzere insanlar arasında temel hak ve özgürlüklerden kaynaklanan herhangi bir nedenle eşitliği bozacak uygulamalar insan hakları ihlali sayılır. II. Dünya Savaşı sonrasında gelişmiş ülkelerde eşitlik kavramı önem kazanmış, azınlıkların haklarının verilmesi yönündeki baskılar artmıştır. Bu baskılarla kazanılan güç sayesinde özellikle A.B.D.'de Afrika kökenli halkın toplumda daha eşit muamele görmesini sağlayacak ve bunun aksi yönündeki alışkanlıkların unutulması gerektiğini topluma kabul ettirecek azınlık haklarının korunmasına dair yasalar çıkartıldı. Daha sonra benzer sivil toplum hareketiyle bu sefer iş yaşamında bayan çalışanlara sırf cinsiyetleri nedeniyle daha az yükselme şansı tanınması sorunu gündeme geldi. Bugün bir çok uluslararası firma eşit işveren (ing. equal employer) eleman ilanlarında özellikle belirtilmektedir. Eşit ücret ilkesi bugün iş dünyasını en sık meşgul eden sorunlarından biridir. Bu sorunun çözümünün bu kadar güç olmasının ardında yatan sebeplerden biri de iş dünyası dışında da bu ayrımcılığın toplumsal hayatın bir çok kesitinde halen devam etmesidir.

4.1.2. Motivasyon ve Ödül Sistemleri

İnsan Kaynakları fonksiyonun en önemli sorumluluklarından biri de çalışanların motivasyon seviyesini yeterli düzeyde tutmaktır. Günümüzde çalışanların bir çok temel hakkı yasal düzenlemelerle korunmaktadır ve toplumun bu düzenlemelerin getirdiği gereksinimlerden daha fazlası yönündeki beklentileri, şirketleri motivasyon konusunda yeni çözümler üretmeye zorlamaktadır.

İnsanlığın geçirdiği evrim boyunca, bireyler üzerindeki sosyal ve ekonomik kriterlerin etkisi ve etki şiddeti değişiklik göstermiştir. Doğal olarak insanın kendine yönelik değerlendirmeler yapması sürekli bir süreçtir ve değer kriterlerinde kişi zaman içinde farklılıklar gösterecektir. İnsanın çalışma hayatına ve sosyal yaşam içindeki yerine dair bir bulgu olan motivasyon üzerindeki araştırmalarda bu süreç içinde farklı noktalar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Motivasyon konusunda bir çok akademik çalışma yapılmış ve motivasyon konusu tek başına sosyal bilimlerin ayrı bir kolu haline gelmiştir. Ancak bu çalışmanın amacı

doğrultusunda motivasyon alanında sağlanan gelişmelerden bahsedilmeyecektir. Yine de bu konuda en bilinen teori olan ve bir çok sektörel uygulamanın temellerini teşkil eden Maslow teorisinin motivasyon uygulamaların amacının daha iyi anlaşılması için yararlı olabilir.

Bir sosyolog olan Abraham Maslow, temel insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre listeleyen bir motivasyon teorisi sunmaktadır. Maslow diğer davranış bilimcilerin aksine dürtü, tutum veya alışkanlık gibi kavramların üzerinde ayrı ayrı durmak yerine, temelde bireyin kendini gerçekleştirme ilkesini odak nokta olarak insanın iç yapısına varsayımlarda bulunur :

1. Hepimiz, herkes asli bir iç yapıya sahibiz. Bu, bir dereceye kadar doğal, temel, verili; bir anlamda da değiştirilmesi olanaksız veya en azından değişme eğilimi olmayan bir yapıdır.
2. Her kişide söz konusu bu iç yapı, bir bölümüyle kendine özgü, benzersiz; bir bölümüyle ise beşeriyete açık; dönük ve ona bağlıdır.
3. Bu iç yapıyı bilimsel olarak araştırmak ve nasıl olduğunu keşfetmek (ama icât etmek değil) olanaklıdır.
4. Bu iç yapı, onu tanıdığımız kadarı ile, gerçekte “kötü” bir niteliksel görünüm vermiyor, daha çok ya “tarafsız (neutral)” yada kesinlikle, “iyi” bir nitelik gösteriyor. “kötü”, genellikle bu asli yapının bir aksilikle karşılaşmış olması halinde, ikincil bir fonksiyon (tanım da denebilir) olarak ortaya çıkıyor.
5. Bu iç yapı kötüden çok, iyi olduğundan dolayı, en olumlu tutum, onu ortaya çıkarmak; baskı altında tutup kısıtlamak yerine, cesaret verip özendirmek olacaktır. Eğer ona, hayatımıza yön vermesi için izin verirsek, sağlıklı, verimli ve mutlu yetişiriz.
6. Bu asli öz yadsındığında, ya da baskı altında tutulduğunda; bazen açık bir biçimde, bazen kapalı, bazen yavaş oluşumlarla hasta bir nitelik alabilir.
7. Aynı iç yapı hayvanların iç güdülerini gibi güçlü, çok etkileyici ve yanılmaz değildir. Zayıf, narin ve ince; alışkanlıklar, kültürel baskılar, ona yönelmiş yanlış tutumlar ile kolayca alt edilir bir niteliktedir.

8. Zayıf olmasına rağmen normal bir kimsede, hatta belki hasta bir kimsede bile, hiç bir zaman yok olmaz. Yadsınsa bile gizli olarak kalır ve her zaman gerçekleşmek için içten içe baskı yapar.
9. Bir bakıma bu vargılar bütünüyle; disiplin, mahrumiyet, aksiliğe çatış, acı ve hüznün gerekleri ile birleştirilmelidir. Bu birleşimin sonucu iç yapımızda gizli kalanlar ortaya çıkacak, o iç yapı beslenip gelişecek ve kendini gerçekleştirecektir.

4.1.2.1. Maslow Gereksinimleri

Maslow'un Gereksinimler olarak tanımladığı temel motivasyon unsurları en alt sınıftan en üst sınıfa doğru şöyledir :

Fizyolojik Gereksinimler

Fizyolojik gereksinimler tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Fizyolojik gereksinimlerin bireysel motivasyonda başlangıç vuruşunu yaptıran öğeler olduklarının onaylanması gerekir. Doyum bulmuş bir fizyolojik gereksinme belirli bir süre motive edicilik niteliğini yitirir. Gelişmiş ülkelerin refah ve kültür düzeyi bireye fizyolojik gereksinimlerini gidermeğe zengin alternatifler sunmaktadır.

Güven Gereksinimleri (Emniyet/Korunma)

Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme gereksinimine yöneltir. Birey artık geleceğini güven altında duymak isteyecektir. Günümüz toplumunun bir üyesi ve ögesi durumundaki insan, güven gereksinimlerini, bir arada yaşamın gereği, soydaşları ile ortak davranışlara yönlenererek sağlamak istemektedir. Korunma, bağımlı olma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen, yasa ve sınırlamalar bireyin güven gereksinimlerinin doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır.

Kavram genişletilecek olursa, iş güvenliği, olacağı önceden kestirme gibi gereksinimler de kapsama alınmalıdır. Gene güvenlik gereksinmesinin toplumsal bir sonucu olarak çağdaş sosyal sigorta kurumları, yaşlılık, işsizlik, kaza gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almışlardır. Gelişmiş ülkelerde güven gereksinimlerinin hemen hemen bütünü ile giderilmiş, yerine getirilmiş olmaları bu tür gereksinimlerin

bireyi motive etme olasılığını oldukça düşürmüştür. Doyurulmuş bir bireyin açlık hissetmemesi gibi, güvenliği sağlanmış bir birey de, bu bakımdan kendini tehlikede hissetmeyecektir.

Gelişmekte olan ülkeler açısından ise bu sürece ulaşıldığı açıktır ki, söylenemez. Örneğin, en azından bir işsizlik sigortasının kurulamamış olması, çalışan bireyin kendini güven altında hissetmemesi için yeterli bir nedendir.

Güncel açıdan bakıldığında, güven gereksinimleri çağımızda sosyo - politik bir yaklaşım niteliği göstermektedirler. Birey, giderek kamuoyu, sosyal güvenliğini politik sistem tercihlerinde aramaktadır. Bu tercihinde; bilgi, görgü ve sezgisinin ışığında, seçim mekanizması yolu ile belli siyasi kuruluşları yeğ tutmakta, güvenliğini teslim etmekten kaçındıklarını ise alternatif dışı bırakmaktadır. Bu olgu, çağımızda bireysel güvenliğin gerçekte, doğrudan toplum güvenliğinin bir fonksiyonu olarak gelişebileceğinin somut bir görüntüsünü vermektedir.

Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri (Sosyal Gereksinimler)

Fizyolojik ve güven gereksinimleri giderilmiş bir birey artık, sosyal yönü ağır basacak olan gereksinimlere yönelecektir. Bu gereksinimler daha çok duygusal nitelikler gösterecek olan gereksinimlerdir. Örneğin birey, belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusunu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevmeye ve onlarca sevildiğini bilme gereğini hissetmek isteyecektir. Çevre, bireyin kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsayabilir.

Saygı Görme Gereksinmesi

Aidiyet ve gereksinimlerini gidermiş olan birey kısaca çevresinde ya da toplumda yerini bulmuş bir bireydir. Ancak aynı birey, bu kez bir başka tatmini ya da gereksinimin peşindedir : saygı görme. Bu süreci Maslow şöyle belirlemektedir: Toplumumuzdaki bütün insanlar (birkaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için; kendilerini, güçlü temellere dayandırmağa çalışırlar.

Birey ayrıca farkındadır ki, ana gereksinim niteliğindeki, saygı görme olgusu temelde başka bazı koşulların ya da gereksinimlerin giderilmesi ile sağlanabilecektir. Birey saygı görme gereksinimini duyma ve giderme aşamasına ulaşmak için, önce bu tür alt değerleri çözmek zorundadır. Birey bu değeri yerine oturttuğu zaman, çevresinden kendisine bu değerlerine göndermeler yapılmasını

bekleyecektir. Örneğin, itibarı olmak, sosyal mevkii bulunmak, tanınmak ve onurlu olmak, egemen olmak, değeri ve önemi kabul edilmek, takdir edilmek gibi beklentileri olacaktır.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi (Kendini Kanıtlama)

İhtiyaçların en düzeyinde olan kendini gerçekleştirme, kişisel başarıyı ifade eder. Bir şahıs yetenekli olduğu tüm alanlarda başarılı olabileceğine inandığına bu seviyeye ulaşabilmiş demektir. Kendini gerçekleştirme en üst düzeyde ihtiyaç olup her kişi açısından tatmin edici olmalıdır. Bir kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacını tatmin edebilmesi için öncelikle kendine inanması gerekir. İkinci olarak kişi yaptığı işlerden zevk almalıdır. Gereksinimler hiyerarşisinin daha önceki aşamaları her orta birey için gerekli olan ihtiyaçlar olarak tanımlanabilir. Oysa kendini gerçekleştirme, her bireyin kendine özgü motivasyon unsurlarını kapsar.

Gerçekçi olmak gerekirse kendini gerçekleştirme gereksinimi her bireyin tatmin olabileceği bir gereksinim türü değildir. Çünkü bunun için bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş; ayrıca psiko sosyal açıdan yeterince gelişmiş olması gerekmektedir. Ancak çağdaş yaşam rekabetinde her birey daha alt düzey gereksinimlerini karşılama çabasında bu ihtiyacına eğilme fırsatı bulamaz.



Şekil 4.1. Maslow'un Gereksinimler (İhtiyaçlar) Üçgeni

Maslow, motivasyon konusunda geliştirilen uygulamalarda her zaman bir temel nokta oluşturmuştur. Kendisinden sonra geliştirilen teorilerin aksine Maslow, sadece endüstriyel ortamlarda çalışanlar için değil tüm insanlar için ele alınabilecek temel

bir model oluşturmaya çalışmıştır. Ancak çalışmalarında her gereksinimi kendisinden sonraki için ön şart olarak sunması Maslow'un Gereksinimler Teorisine bir çok eleştiri geliştirilmesine yol açmıştır.

4.1.2.2. Ödüllendirme

İş dünyasının en sık kullandığı motivasyon uygulaması ödüllendirmedir. Sosyal sorumluluk açısından bakıldığında ise bu yöntemin dikkatli olunması gereken bir çok özelliği vardır. Ödüllendirme de yapılan en sık hata, bu yöntemin tek başına yeterli olacağının sanılmasıdır. Oysa ödüllendirme, eşitlik, ödülün miktarı, örgüt dengesi gibi bir çok zayıf noktası olan ama diğer yandan etki en çabuk alınan yöntemdir.

2. Dünya savaşı sonrası yaşana hızlı talebi karşılamak isteyen üreticiler, çalışanların performansını artırmak amacıyla teşvikli ücret sistemleri geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemde zamanla normal olarak algılanılmaya başlanmış ve ödüllendirme ihtiyacı hiç bir zaman gündemden düşmemiştir. Çalışanlara ücret ve sosyal güvenlik ödemelerinin yanı sıra ödül olarak ek gelirlerin sağlanması 1960'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmış ve günümüzde hemen her sektörde orta ve büyük ölçekli tüm işletmelerde kullanılmaktadır.

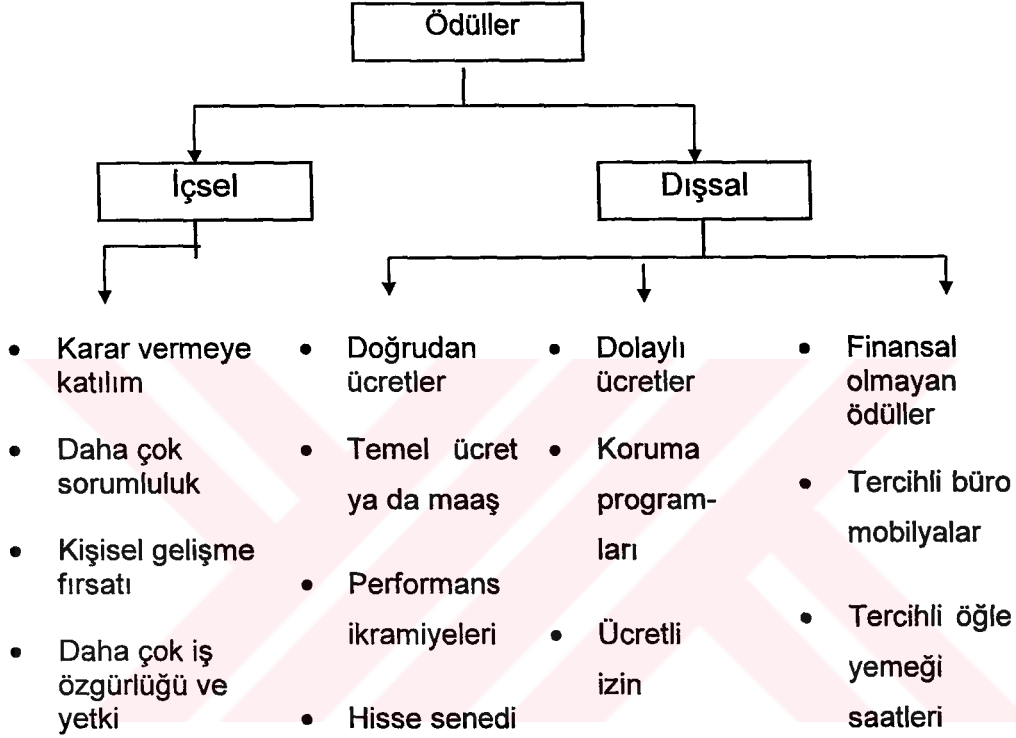
Ödül, çalışanın takdir edildiğinin bir göstergesidir. Zamanının önemi bir bölümü ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir işyerinde geçiren çalışanın bu zaman süresi içerisinde kendisini bir sistemin parçası olarak hissetmesi çalışanın psikolojik sağlığı için gerekli görülmektedir. Diğer yandan ödül sistemleriyle teşvik edilen çalışanların getirdikleri öneriler veya gösterdikleri üstün performansları şirketlere ekonomik getiriler sağlamaktadır (Tannenbaum ve Rozgonyi, 1986a).

İşsel ödüller, kişilerin kendileri için aldıkları ödüllerdir. Bunlar genellikle işçinin işindeki tatminin bir sonucudur. İş zenginleştirilmesi gibi teknikler ya da çalışan için işin kişisel değerini arttıran işin tekrar tasarımı ya da yeniden yapılanması çabaları, işi daha çok işsel ödüllendirici duruma getirir.

Dışsal ödüller doğrudan ücretleri, dolaylı ücretleri ve finansal olmayan ödüllerini kapsar. Çalışanlar doğrudan ücretlerinin genellikle organizasyona olan katkılarıyla uyumlu olmasını beklerler. Ayrıca, benzer yetenek ve performansa sahip olan diğer çalışanların ücretleriyle benzer olmasını beklerler.

Organizasyonun çalışanlarına sağladığı dolaylı ücretler, performanstan bağımsız olarak belirli bir iş düzeyindeki herkese sağlandığı için, motive edici ödüller değildir.

Dolaylı ücretler, yönetim tarafından kontrol ediliyorsa ve performansı ödüllendirmek için kullanılıyorsa, motive edici bir ödül olarak düşünülebilir. Dolaylı ödüllere de, doğrudan ödüller gibi bir kişi, grup ya da organizasyon bağlamında bakılabilir. Ancak ödüller performansla yakından ilişkiliyse, kişisel ödüllerin daha yaygın olması beklenecektir. Ödüller her bir kişinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlandığında, getirisi daha çok olur. Grup ödülleri ve organizasyonel ödüller tüm insanlara aynı şekilde verildiğinden, bu tür ödüller kişisel ödüllerden daha az etkilidir.



Şekil 4. 2. Ödül Çeşitleri

Grup bağlılığına ve grup yakınlığına daha çok gereksinme duyulan durumlarda, kişiler, grup ödülleri kişisel ödüllerden daha tatmin edici bulabilirler. Finansal olmayan ödüllerin yaratılması tamamen, yöneticinin yaratıcılığına ve organizasyondaki kişilerin arzu ettikleri ve yöneticinin yetkisinde olan ödülleri ortaya çıkarmadaki becerisine bağlıdır. Ayrıca, bir çalışanın çok arzuladığı bir şeyi, diğeri gereksiz bulabilir. Bu sebeple, ödül seçimi çok dikkatli yapılmalıdır ki, istenen performans artışı sağlanabilsin (Tannenbaum ve Rozgonyi, 1986b).

Bazı çalışanlarda statü bilinci çok fazla olduğundan, iyi döşenmiş bir büro, ceviz masa ya da özel banyo, kendi sekreterinin olması, öğle yemeği saatini kendinin

belirleyebilmesi gibi ödüller kişisel gereksinimleriyle uyumlu olduğunda, bu kişilerin performanslarında artış gözlenebilecektir. Yöneticiler, organizasyonun çalışan değerlendirme yöntemlerinin etkilerini ve bu sistemler tasarlandığında, ödüllerin dağıtım biçiminin etkilerini göz önüne almalıdırlar.

4.1.2.3. Ödüllendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Çalışanlar, çabalarının doğru olarak değerlendirildiğine inanırlarsa ve ayrıca değer verdikleri ödüllerle bu değerlendirmelerin ilişkili olduğunu anlarırsa, çalışanların performanslarında oluşabilecek bir artışın sonuçlarından yönetim de yararlanacaktır. Sonuç olarak, ödüllerin şu koşullarda etkin performansa ve iş tatminine yol açacağı söylenebilir :

1. Çalışanlar, ödüllerin adil olarak dağıtıldığına inanırlarsa,
2. Ödüller performansa bağlı olduğunda,
3. Ödüller kişinin gereksinimlerine uygun olduğunda.

Bu koşullar, çalışanlar arasında tatminsizliğin asgari düzeye indirilmesini, çalışanların içine kapanmasının azalmasını ve organizasyona bağlılığın artışıını teşvik edecektir.

Her iş görenin ihtiyaçları farklıdır. Bu ihtiyaçlar bazıları için pekiştirici olabilirken, diğerleri için olmayabilir. Yöneticiler bireysel farklılıklar hakkındaki bilgilerini kullanarak, kontrolleri altındaki ödülleri bireyselleştirmelidirler. Yöneticilerin paylaştıkları ödüllere bazıları ücret, terfi, bağımsızlık ve amaçları belirlemeye ve karar almaya katılım fırsatlarıdır.

Ödül sistemlerinin türü ve büyüklüğü ne olursa olsun sosyal sorumluluk açısından şu hususların her zaman göz önünde bulundurulması gerekir :

1. Ödül sistemi hakkında tüm çalışanlar eşit ve yeterli düzeyde bilgilendirilmeli
2. Ödül sistemleri tüm çalışanların katılımına eşit derecede açık olmalı
3. Ödül siteleri hiç bir zaman çalışma karşılığı elde edilen gelirin bir parçası olarak görülmemeli
4. Ödül sistemleri gelirleri çalışanlar arasındaki ücret dengesini bozacak büyüklükte olmamalıdır

4.1.3. Çalışma Süresinin Belirlenmesi

Çalışma süresi işin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen süre olarak tanımlanır. Çalışma süresinin düzenlenmesi kural olarak işverene ait olmakla birlikte, bu alanda yürütülen mücadeleler sonunda dünyanın bir çok yerinde belirli yasal sınırlamalar altına alınmıştır. Çalışma süresinin kısaltılmasına yönelik mücadele sendikaların kuruluşuyla birlikte ortaya çıktığında işverenlerin güçlü bir direnişiyle karşılaştı. İngiltere’de fabrikalarda çalışan kadın ve çocukların çalışma süresinin 10 saatle sınırlaması uygulaması tam anlamıyla 1847’de yürürlüğe girdir. Amerika Birleşik Devletleri ve Avustralya’da bu alanda en erken yasal düzenlemeleri uygulamaya sokan ülkelerdir.

Çalışma süresinin kısaltılması 19. yüzyılın ikinci yarısından ve 20 yüzyılın başlarında sendikaların başlıca talepleri arasında yer alıyordu. Teknik ilerlemeler işgücü verimliliğini artırınca, işverenlerin direnci zayıfladı. Avrupa ülkelerinde çalışma süresinin 48 saatle sınırlandırılması 1920’li yılların başında gerçekleşti. Ülkemizde haftada bir gün tatil yapılması ilkesi 1924’de kabul edildi. Sekiz saatlik işgünü 1928’de genel kural haline geldi. Günümüzde yasal haftalık çalışma süresi 45 saat olarak belirlenmiş bulunmaktadır.

Çalışma süresi yalnızca fiilen işyerinde geçen süreyi kapsamaz. Çalışanın iş için hazırlanmasında geçen süre (giysi değiştirme vb. ekipmanların hazırlanması) da çalışma süresi içine girer. Günümüzde çalışma saatlerinin çalışanlar tarafından belirlenmesi yönündeki görüş ağır basmaktadır. Bu nedenle özellikle Avrupa’da esnek çalışma saatleri yaygınlık kazanmaktadır. Bu sistemde zorunlu bir haftalık çalışma süresinin hafta içinde nasıl dağıtılacağına çalışanlar belirli kısıtlar çerçevesinde kendileri karar vermekteler. Diğer yandan yarı zamanlı çalışma (ing. part-time), iş paylaşımı (aynı işin iki kişi tarafına paylaşarak çalışma saatlerinin azaltılması) gibi yöntemlerle çalışanlara daha fazla esneklik tanınmaktadır. Gelişen teknoloji ile giderek işin nasıl ve ne kadar sürede yapacağını belirlenmesinde de karar çalışanlara bırakılmaktadır. İş dünyası, çalışanların evlerinin bir bölümünün ofis ortamını olarak tasarlanarak çalışanların ofise gelmeden çalışmalarını evlerinden yürütmeleri yönünde sürdürülen çabaları maliyet tasarrufu avantajı nedeniyle desteklemektedir.

Özet olarak çalışma süresinin belirlenmesinde temel nokta, çalışanın büyük bir zamanını alan çalışma dışında, bireysel gelişimini destekleyici çabalarını ve sosyal faaliyetlerini devam ettirmeye yetecek kadar bir süreye sahip olabilmesidir. Diğer

yandan fazla çalışma süresinin fiziksel ve psikolojik etkileri çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bazı özel iş kollarında haftalık çalışma süresi yasalarla belirlenen genel çalışma süresinin altında yürütülmektedir.

Çalışma süresinin insanca belirlenmesi kurumsal performans açısından da çok önemlidir. İnsanın fizyolojik ve psikolojik dengelerine aykırı bir çalışma süresinde çalışanların verimliliği ve yapılan işin kalitesi düşmektedir. Bu nedenle birçok iş kolunda çalışma süreleri belirli aralıklarla verilen molalarla bölünür. Sanayide gece vardiyası olarak adlandırılan 23.00 – 07.00 saatleri arasındaki zaman dilimlerinde gerçekleşen çalışmada daha az üretkenlik sağlandığı kanıtlanmış bir gerçektir. Çalışma süresinin çalışanların zihinsel ve bedensel kapasiteleri üzerindeki etkileri ergonomi bilimi kapsamına girmektedir. Çalışma süresinin insanca belirlenmesi ve çalışanların menfaatlerinin gözetilmesi halinde uzun dönemde işverenlerin de bu uygulamalardan karlı çıkacağı muhakkaktır.

4.2. Sendikal İlişkiler

Günümüzde sendikalar, çalışma yaşamının vazgeçilmez bir unsur olarak toplumun her alanındaki yaşantısını önemli bir biçimde etkilemektedir. Sendika geniş anlamda, işçi, memur ve işverenleri kapsayan ve değişik örgütlenme biçimleri gösteren bir mesleki kuruluş niteliği göstermektedir.

Sendikacılık hareketi ve sendikaların ortaya çıkışı ekonomik ve toplumsal koşulların bir sonucudur. Endüstri devrimi ve onu izleyen yıllarda egemen olan iktisadi liberalizm düşüncesi, çalışma koşullarının devletin hiçbir müdahalesi ve düzenleyici rolü olmaksızın işçi ve işveren arasındaki karşılıklı olarak serbestçe belirlenmesini ve çalışma ilişkilerinin bireysel sözleşmelerle yürütülmesini öngörüordu.

İşçilerin işverenle toplu halde pazarlık yapmaları mümkün olmadığı gibi, örgütlenmeleri de yasaklanmıştı. İşçiler, işverenler karşısında pazarlık gücü olmayan, haklarını ve çıkarlarını koruyamayan durumda idiler. Zamanla tüm çalışma koşullarını işveren tarafından dikte edilir durumunda geldi. Uzun çalışma süreleri, sefalet ücretleri, ücret yerine mal verilmesi sistemi, yetersiz hijyen koşullar, çok sayıda kadın ve çocuk işçinin her türlü koruma önlemlerinden yoksun olarak çalıştırılmaları sonucunda işçilerin ekonomik ve toplumsal durumları son derecede kötüleşti. Bu olumsuz koşullar karşısında işçiler her türlü yasağa karşı örgütlenmeye başladılar.

Diğer yandan toplumsal sorunların giderek büyümesi ve huzursuzlukların tartması, devletin çalışma yaşamına müdahalesi gereğini ortaya çıkardı. Devlet; ücretler, çalışma süreleri, iş güvenliği gibi konularda çıkardığı yasalarla çalışma ilişkilerinde düzenleyici bir rol üstlenmeye başladı ve zamanla da işçilerin örgütlenmelerine ve sendikalar kurmalarına izin verdi. Böylece günümüzde işçi-işveren ilişkilerinde temel unsur olan sendikaların doğuşu gerçekleşmiş oldu. Sendikalar gelişme sürecinde, sadece kendi üyelerinin ekonomik çıkarlarını korumak için faaliyet göstermekle kalmayıp bir ülkenin ekonomi, toplumsal, kültürel ve siyasal yaşamında önemli roller üstlendiler.

4.2.1. Sendikaların Amaçları

Daha önce de belirtildiği gibi sendikacılık hareketi, endüstri devrimi sonrasında ortaya çıkan ekonomik ve toplumsal koşulların bir sonucu olarak doğmuş ve gelişmiştir. İlk önceleri işverenlerin empoze ettiği kötü çalışma koşullarına ve baskılarına karşı toplu bir korunma ve haklarını savunma aracı olarak ortaya çıkmış bulunan bir hareket, daha sonraları sanayileşmenin ilerlemesi ve devletin işçi-işveren ilişkilerine müdahale ederek düzenleyici bir rolü benimsemesi ile sadece ekonomik hak ve çıkarların savunulması için yapılan bir faaliyet olmaktan çıkmış, toplumsal, kültürel, ve hatta siyasal bir nitelik kazanmıştır. Böylece sendikalar sadece kendi üyelerinin refahını sağlamak için faaliyet göstermekle kalmayıp bir ülkenin ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal yaşamında önemli bir rol üstlenmekte, toplumun sağlıklı bir biçimde işleminde belirli bir sorumluluğu da yüklenmektedirler.

Sendikaların amaçları ve faaliyetlerini şu şekilde gruplamak mümkündür :

- **Üyelerinin ortak ekonomik hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek:** Bu amaç sendikaları var oluş nedenidir. Çıkarlar ilk başta doğal olarak iş piyasası koşullarının işçi lehine iyileştirilmesine ilişkindir. Bu nedenle sendikalar öncelikle ücretler ve diğer çalışma koşulları konusunda üyelerini işverenlerin tek yönlü tutum ve politikalarına karşı koruma görevi üstlenirler. Ancak bu işlevi yerine getirirken, birinci planda üyelerinin tek tek hak ve çıkarlarının ve kişisel sorunlarının savunucusu ve takipçisi değil, onların mesleklerinden doğan ortak hak ve çıkarlarının korunması yönünde faaliyet gösteren bir örgüt olma özelliği taşırlar. Çünkü sendikalar mümkün olduğu kadar kişiye en yüksek düzeyde yarar sağlayabildikleri ve elde edilen çıkarları sürekli kılabilirdikleri ölçüde güçlenip gelişirler. Bu amaçla sendikalar işverenle toplu iş görüşmeleri yaparlar. Toplu

sözleşme, sendikanın sağlayabileceği tek faaliyet olmasa da onların en başta gelen ve etkin faaliyetleridir.

- **Üyelerinin ortak toplumsal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek :** Sendikaların toplumsal amaçlarını, ekonomik amaç ve faaliyetlerden ayırmak oldukça zordur. Toplumsal hak ve çıkarlardan söz edildiğinde, üyelerine toplumda belirli bir statü kazandırma gibi genel bir amaçtan başlayarak işyerindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacına kadar geniş bir faaliyet alanı söz konusu olabilir. Sendikalar işyerinde üyelerinin haklarını genişletmeye çalışırken bu amaçların ülke çapında da gerçekleşmesi ve sosyal güvenliğin geliştirilmesi için de faaliyette bulunurlar. İstihdam koşullarının iyileştirilmesi, iş güvencesi saplanması, sağlık ve korunma ile ilgili önlemlerin alınması, hastalık, ihtiyarlık, iş görememe gibi durumlara çeşitli yardım ve destekleme mekanizmalarının kurulması yönünde devlete ve işverenle karşı taleplerde bulunabilecekleri gibi, kendi olanakları ile de bu amaçları gerçekleştirmeye çalışabilirler (Çelik, 1999c).
- Üyelerinin mesleki ve kültürel yönden gelişimlerini sağlamak: Sendikalar üyelerini, ekonomik ve toplumsal gelişmeye uyum sağlayabilmeleri ve bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek çalışma yaşamında olumlu davranış ve tavırlara sahip olmalarını da amaçlarlar.
- Bir baskı grubu oluşturarak hükümet ve parlâmentolara yakın bir işbirliği ile haberleşmeyi sağlamak: Sendikalar toplumun önemli bir kesiminin çıkarlarını savunan ve onların temsilcisi durumunda bulunan kuruluşlardır. Gerek sayısal güce, gerekse sahip oldukları ekonomik güce göre sendikaların toplum yaşamına etkileri büyük olmaktadır. Siyasal yaşamı etkileyen ve baskı grubu olarak adlandırılan gruplar arasında sendikalar önemli bir yer işgal etmektedirler (Çelik, 1999d).

4.2.2. Sendikal Özgürlükler

Sendika özgürlüğü, çalışanların ortak ekonomik, sosyal ve kültürel durumlarını korumak ve geliştirmek amacıyla sendika kurma, sendikalara girme ve sendikadan çıkma, kısaca sendika ile ilişkide bulunma serbestisi olarak anlaşılır. Sendika özgürlüğü bireysel ve toplu sendika özgürlüğü olarak ikiye ayrılabilir.

Bireysel sendika özgürlüğü, işçi ve işverenlerden izin almaksızın serbestçe sendika kurma, kurulmuş bir sendikaya üye olma ve sendikadan ayrılma hakkı olarak

anlaşılır. Günümüzde demokratik ülkelerde sendika özgürlüğü anayasaların güvencesi altındadır. Uluslararası alanda da bir çok bildirge ve sözleşme ile sendika özgürlüğünün esasları belirlenmiştir. 1945 yılında Birleşmiş Milletler’ce kabul ve ilan edilen, Türkiye’nin de katılmış olduğu İnsan Hakları Evrensel beyannamesinde, 1950 yılında Roma’da imzalanmış ve 1954 yılında Türkiye tarafından bir yasa ile onaylanmış olan İnsan Hakları ve Ana Hürriyetlerin Koruma Sözleşmesinde, 1961 yılında imzalanan Avrupa Sosyal Yasası’nda bu hak ve özgürlükler açık biçimde ifade edilmiştir. Ayrıca Uluslararası Çalışma Örgütü’nce kabul edilen “Sendika Özgürlüğüne ve Sendika Hakkının Korunmasına İlişkin 87 Sayılı Sözleşme” ve gene aynı örgütün 1949’da kabul edilen ve 1951’de Türkiye tarafından onaylanan “Teşkilatlanma ev Kolektif Müzakere Hakkı Prensiplerinin Uygulanmasına İlişkin” 989 sayılı sözleşmede de sendikal özgürlüğe ilişkin ifadeler yer almaktadır. Ulusal alanda sendika özgürlüğü ilk kez 1961 Anayasasında açık biçimde ifade edilmiştir.

Bütün bu yasalar ve düzenlemelerle, çalışanlara sendikalara üye olmak ve üyelikten ayrılmak konusunda tam bir güvence verilmektedir. Ayrıca işverenlerin çalışanlarını sendikaya üye olmaya zorlaması ve üyelikten ayrılmaya zorlaması konusunda herhangi bir baskı uygulaması da yasaklanıyor. Diğer bir deyişle, kişilerin devlet ve sendika karşısındaki serbestisi açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Yukarıda bahsedilen yasalarla, sendikaların toplu sözleşme yapmak, toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makam, arabulucuya ve hakem kurullarına, iş mahkemelerine ve öteki yargı organlarına başvurmak, çalışma yaşamındaki hukuki ilişkilerde ve sigorta kanunlarından doğan hukuki uyuşmazlıklarda üyelerini temsilen davalara taraf olmak, grev yada lokavta karar vermek ve bunları yönetmek gibi hakları da güvence altına alınmıştır. Ancak ülkemizde sendikalara özellikle 1982 yılında çıkan kanunlarla biri dizi yasaklar getirilmiştir. Bu düzenlemelerle sendikalara siyaset yapmak, siyasal partilerle ilişkide bulunmak gibi bazı alanlarda yasaklar getirilmiştir.

4.2.3. Örgütlenmenin Faydaları ve Sendikayla İyi İlişkiler

Küreselleşme sendikaları, işgücü teminindeki değişimler, ulusal ekonomilerin bağımsızlığının artması, hızlı teknolojik gelişimler, sermaye ve şirket faaliyetlerinin hareket serbestliği kazanması gibi yeni olgularla karşı karşıya bırakmıştır. 1995 yılında yapılan bir araştırmada sendikal özgürlüklerin bulunduğu 92 ülkenin sadece 15’inde sendikalaşma oranının % 50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Aynı araştırmada 48 ülkede ise bu oran % 20’nin altında kalmıştır.

Çalışanların olduğu kadar iş dünyası da bu gelişimlerde problem yaşamaktadır. Özgürce gelişmiş sendikal ortamda işverenlerin ve çalışanların bir araya gelerek sorunlarına ortak çözüm bulması mümkün olmaktadır. Temsil edilme hakkını güvence altına alınması iki tarafın da birbirleriyle olan ilişkilerinde güven ortamı yaratıyor.

Örgütlenme özgürlüğü ve toplu müzakere hakkı insanların çalışma koşullarının ve hayatlarının üzerinde, ekonomik değişkenlerin sosyal gelişim doğrultusunda yönlendirilmesi yoluyla büyük etkisi vardır. Yaklaşık 2 milyon insanın çok düşük ücretlerle çalıştığı günümüzde dünya, çalışma hayatında üretkenliğin artırılması, emek karşılığı gelirlerinin artması, yaşam standartlarının yükseltilmesi, tüketim ve yatırım sermayesinin geliştirilmesini sağlayacak bir ortam yaratmak zorundadır.

22 ülkeden elde edilen deneyimler göstermektedir ki, bayan ve erkek çalışanların çalışma düzenlerine ilişkin söz söyleme hakkı bulunduğu işletmelerde iş tatmini ve verimlilik, toplu görüşme hakkı bulunamayan işyerlerindeki ücretle benzer ücretler alsalar dahi, daha yüksek olmaktadır (ILO, 1999).

Deneyimler aynı zamanda göstermektedir ki, insan haklarına ve demokratik değerlere saygılı ortamlarda, gelişim daha kolay gerçekleşmektedir. Yine benzer deneyimlere göre, güçlü bir sendikal ortamın demokrasinin ve kanunların üstünlüğünün savunucusu olmaktadır. Çalışanların örgütlenme özgürlüğü desteklemek, iş dünyasının demokratik hayatın gelişmesi yönünde yapacağı en büyük katkıdır. Birleşmiş Milletler, örgütlenme özgürlüğünün desteklenmesi için iş dünyasına şu tavsiyelerde bulunmuştur :

- **Çalışma ortamında :** Tüm çalışanların, işten atılma korkusu olmadan özgürce sendikaya üye olma veya sendika kurma hakkına sahip olduklarının bilincinde olmalarının sağlanması, çalışanların sendikasızlaştırma ve ayrımcılık gibi uygulamalarla karşı karşıya kalınmaması için politika ve prosedürlerin oluşturulması (örneğin, çalışanlara sendikal üyelikleriyle ilgili sorular sorulmaması), sendika temsilcilerine temsilcilik faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilecekleri ortamların yaratılması
- **Müzakere aşamasında:** Sendika temsilcileri toplu müzakerede önemseneyeceği yönünde prosedürlerin hazırlanması, sendikal müzakerede iyi niyetin korunması ve anlaşmaya varılması için tüm çabanın ortaya konulmaması, müzakere sürecinde, çalışma koşullarının, işverene işçiler arasında ilişkilerin gündeme

getirilmesi, anlamlı tartışma ortamının yaratılması için gerekli bilgilerin sağlanması, görüşmelerde işçilerin çoğunluğunu temsil eden temsilcilerin bulunmasının sağlanması

- Genelinde tüm toplumda; işçi-yönetim arasındaki ortamın ülke genelinde örgütlenme ve toplu müzakere ortamının garantiye alınması için önemli olduğunun unutulmaması, sendikaları yok etmeye yönelik çalışmalara katılmaması, toplum, medyanın ve kamu yetkilerinin şirketin bu alandaki iyi niyeti konusunda bilgilendirilmesi

Sendikal hakların güvence altına alınması ve sendikal ilişkilerin geliştirilmesi ile ilgili ILO sözleşmeleri ve tavsiye kararları, bu konuda daha kapsamlı bilgi sahibi olmak isteyen okuyucular için şöyle sıralanabilir:

- Örgütlenme Özgürlüğü ve Örgütlenme Hakkının Korunması Sözleşmesi, 1948, No: 87
- Kamuda İş Koşullarının Belirlenmesi İçin Örgütlenme Hakkının Korunması Sözleşmesi ,1978, No: 151
- Toplu Müzakere Sözleşmesi, 1981, No:154
- Kamuda İş Koşullarının Belirlenmesi Prosedürleri İçin Tavsiye Kararı, 1978, No:159
- Toplu Müzakere Konusunda Tavsiye Kararı; 1894, No:163

4.3. Çocuk İşgücü

Çocuk işgücü genel olarak yasalarla belirtilen yaş sınırının altında çalıştırılan işgücünü tanımlar. Pek çok batı ülkesinde özellikle 20. Yüzyılın ilk yarısında çıkartılan yasaların etkili biçimde uygulanmasıyla, ticari tarım sektörü dışında 15 yaşın altındaki çocuk işçi oranı yok denecek düzeylere çekilmiştir.

Örneğin ABD’de 1938 yılında çıkartılan Adil Çalışma Koşulları Yasası’yla çalışma hayatında en alt yaş sınırı imalat dışı sektörler için okul saatleri dışında olmak üzere 14, eyaletler arası ticari kuruluşlar için yine okul saatleri dışında 16, Çalışma Bakanlığı’nca tehlikeli olarak nitelendirilen işler için 18 olarak belirlenmiştir. Buna karşılık sanayileşmenin daha geri olduğu ülkelerde madenlerde, tarım sektöründe,

imalat ve hizmet sektörlerinde milyonlarca çocuk işçi çalışmakta bazı ülkelerde çalışma yaşı 6 yaşın altına bile düşmektedir.

Ortadoğu'daki bazı ülkelerde çocuk emeğinin toplam işgücüne oranı %10'u aşar. Asya'nın bazı yerlerinde ve Latin Amerika'nın önemli bir bölümünde bu oran yüzde 2 ile 10 arasında değişir. Bazı ülkelerde işe alınma ve çalışma koşullarına ilişkin yasalar ya hiç yoktur ya da sınırlıdır. Düşük gelir düzeyi ve eğitim olanaklarının yetersizliği çocuk işçi çalıştırmayı kısıtlayıcı yasal önlemleri büyük ölçüde işlemez duruma getirmiştir.

Çocuk işçi çalıştırmanın belirli bir düzene bağlanması yönündeki ilk adımlar 18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'de atıldı. Bu dönemde sanayileşmedeki hızlı gelişme madencilikte ve diğer sanayi kollarında çok küçük yaşta işçi çalıştırılmasına yol açmıştı. 1802'de yoksul çocukların çırçır fabrikalarında çırak olarak verilmesini denetim altına almak amacıyla çıkartılan ilk yasa, herhangi bir yaptırım öngörmediğinden pek etkili olmadı. 1833'de çıkartılan Fabrika Yasası işyerlerinin denetlenmesini öngören bir sistem oluşturdu. Bu alanda uluslararası düzeydeki örgütlü çalışmalar 1890'da Berlin'de ilk uluslararası çalışma konferansının toplanmasıyla başladı. Yaş standartları konusunda belirli bir anlaşmaya varılamayan bu konferansı benzer konferanslar ve uluslararası girişimler izledi. 1890'de çocukların çalıştırılmasına ilişkin hükümlerin uluslararası yasaların bir parçası olarak benimsenmesini sağlamak amacıyla İsviçre'nin Basel kentinde Uluslararası Çalışma Yasaları Birliği kuruldu ve 16 ülkede şubesi açıldı.

Birleşmiş Milletlere bağlı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 1960 yılında 70'i aşkın üye ülkede çocuk işçilere ilişkin hukuksal durum ve uygulama konusunda yayınladığı bir rapor, tarım ve el sanatları gibi sanayi dışı iş alanlarında çocuk işçilerin korunmasına dair hükümlerde ciddi boşluklar olduğunu göstermiştir.

Ülkemizde ilgili mevzuatta çocuk emeğinin tanımı yapılmamıştır. Bununla birlikte Umumi Hıfzısıhha Kanunu'nun 173. maddesinde 12 yaşından küçüklerin çalıştırılması yasaklanmıştır. Bu yasağa karşın 12 yaşından küçük kişilerin çalıştırılması durumunda, iş güvenliği hükmüne aykırı davranılmış olması nedeniyle hizmet sözleşmesi geçersiz sayılır bir başka değişle çocuk işçinin hakları yasalık kazanmaz.

İş Kanunu'nun 75. Maddesine göre çalıştırma yasakları kapsamına giren çocuklarla gençler, çalışmaktan alıkonulur. Ancak fiilen bir hizmet sözleşmesinin varlığı kabul

edilerek bu durumda olan çocuklara, hizmet ilişkilerinin denetim makamlarınca sona erdirilmesine değin yaptıkları iş ücret ödenmesi gerekir

4.3.1. Uluslararası Çocuk Hakları Sözleşmesi

Uluslararası çocuk hakları sözleşmesinde temel insan hak ve özgürlüklerine atıfta bulunularak, savunmasız konumları nedeniyle çocukların özel bir duyarlılığa ve korunmaya muhtaç oldukları teyit edilmekte, çocuğa ilk elde bakım ve koruma sağlayacak olan ailenin bu konudaki sorumluluğu vurgulamaktadır.

Çocuğun gerek dünyaya gelmeden önce gerekse sonrasında yasal açıdan ve diğer açılardan korunması gerektiği, çocuğun içinde yakaladığı toplumun kültürel değerlerine saygının önemi ve çocuk haklarının güvenceye alınmasında uluslararası işbirliğinin belirleyici rolü, gene aynı bölümde değinilen hususlar arasındadır.

Çocuk haklarının ilk dört maddesinde çocuk terimin tanımı ve hakların genel çerçevesi çekilmektedir. Bu sözleşmede ulusal yasalarca daha genç bir yaşta reşit sayılma hariç, 18 yaşın altındaki her insan çocuk sayılır. Hakların hepsi, istisnasız bütün çocuklar için geçerlidir. Çocuğun hangi biçimde olursa olsun ayrımcılıktan korunması ve haklarının savunulması için yapıcı girişimlerde bulunulması, devletin yükümlülüğüne verilmektedir.

Çocukla ilgili bütün girişimlerde, çocuğun yüksek yararının tam olarak gözetilmesi, anne ve babanın ya da sorumluluk taşıyan diğer kişiler bu sorumluluğu yerine getiremedikleri taktirde, devletin, çocuğa yeterli dikkati ve desteği göstermesi tüm sözleşmenin yürütme gücünü ilk etapta aileye ancak sonuç itibariyle devlete vermesi anlamına gelmektedir. Sözleşmede, “devlet, sözleşmede yer alan hakların uygulanması için bütün imkanları kullanmalıdır” ifadesi yer almaktadır.

Sözleşme, devletin, ana babaların ve geniş ailenin, çocuğun yeteneklerinin gelişmesi açısından uygun biçimde yönlendiricilik yapma hak ve sorumluluklarına saygı göstermesini beklemektedir (Madde 5). Her çocuk temel yaşam hakkına sahiptir. Devlet, çocuğun yaşamını ve gelişmesini güvence altına almakla yükümlüdür (Madde 6). 7 ve 8 maddeler ise çocukların isim ve vatandaşlık ve kimliği korunması haklarını güvence altına almaktadır.

Çocuğun yüksek yararına aykırılığı belirlenmediği sürece, çocuk, kendi ana babasıyla birlikte yaşama hakkına sahiptir. Çocuğun seyahat özgürlüğü de bu sözleşmeyle devletin güvencesi ve gözetimi altına alınmıştır (Madde 9-11).

12. ve 17. maddeler arasındaki maddelerde, çocuğun görüşünün önemsenmesi, ifade özgürlüğü , düşünce, vicdan ve din özgürlüğü, dernek kurma özgürlüğü, özel yaşıntısının korunması ve gerekli bilgilere ulaşma hakları belirlenmektedir.

18. madde anne babanın, çocuğun yetiştirilmesinde ortak ve birinci elden sorumluluk taşıdığını, devletin, çocuk yetiştirme alanında gerekli desteği ana babaya sağlaması gerektiği belirtmektedir.

19 ila 23 maddeler arasında, tüm çocukların suiistimal ve ihmalden korunması, ailesiz çocuğun korunması, evlat edinmenin yalnızca çocuğun yüksek yararına olacak şekilde gerekli güvenceler sağlandıktan sonra gerçekleştirilmesi, mülteci ve özürli çocuklara ihtiyaç duydukları desteğin sağlanması konuları işlenmektedir.

Çocuğun sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkına ilişkin ifade 24. maddede yer almaktadır. Bu maddeye göre çocuk, mümkün olan en üst düzeyde sağlık ve tıbbi bakım standardına ulaşma hakkına sahiptir. Devletler, temel ve koruyucu sağlık bakımı, halk sağlığı eğitimi ve bebek ölümlerinin azaltılması konularına önem verecek, bu amaca yönelik uluslararası işbirliğini teşvik edecek ve etkin sağlık hizmetlerinden yoksun tek bir çocuk kalmaması için çaba göstereceklerdir.

26 madde sosyal güvenlikle ilgilidir ve bu madde şu ifade yer alır : “Çocuk, sosyal sigorta dahil, sosyal güvenlik imkanlarından yararlanma hakkına sahiptir”.

27., 28. ve 29. maddeler, fiziksel, zihinsel, ruhsal, ahlaki ve sosyal gelişim açısından yeterli yaşam standartlarının sağlanması, eğitim alma hakkı ve eğitimin çocuğun kişiliğinin, becerilerinin zihinsel ve fiziksel yeteneklerinin mümkün olduğunca geliştirilmesini hedefini taşıması belirtmektedir. 30 . madde azınlıklara ve yerli halklara mensup çocukların haklarıyla ilgilidir.

Çocuğun dinlenme, boş zamanını değerlendirme ve kültürel etkinliklerde bulunma hakkı 31. Maddede işlenmektedir.

32 . madde ise çocuk işçi kavramıyla ilgilidir. Bu maddede şu ifadeler yer alır: “Çocuk, sağlığı, eğitimi ve gelişmesi açısından tehlike teşkil eden işlere karşı korunma hakkına sahiptir. Devlet, işe kabul için asgari bir yaş sınırı tespit etmek ve çalışma koşullarını düzenlemek zorundadır”

33 ila 37. maddeler arasında çocukların, uyuşturucu kullanımına, cinsel sömürüye, satılmaya, kaçırılmaya ve fuhşa zorlanmalara, sömürünün diğer biçimlerine, işkenceye ve özgürlükten yoksun bırakma ya karşı korunmasıyla ilgilidir.

Toplam 42 maddeden oluşan Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesinin diğer maddeleri, çocukların silahlı çatışmalardan korunması, yeniden sağlığa kavuşturucu bakıma ulaşabilmeleri, çocukların yargılanmaları, üstün standartlara uyma ve sözleşmenin uygulama ve yürürlüğe girişi ile ilgili hükümler yer almaktadır.

Çocukları çalışma hayatına girmeye zorlayan nedenler şöyle sırlanabilir :

- 1. Yoksulluk:** Yoksulluk çocukların çalışma hayatına girmeye zorlanmasının en önde gelen nedenidir. Fakir ailelerde çalışan çocuklar aile gelirine % 20 –25 arasında destek sağlamaktadırlar. Yine de fakirliğin bir çocuğun çalıştırılması için yeterli olduğu söylenemez. Batılı ülkelerde görüldüğü gibi bir çok fakir ailede çocuklar çalıştırılmamaktadır.
- 2. Yetersiz eğitim sistemleri:** Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda fakir aileler çocuklarının eğitimlerini devam ettirmeleri için yeterli ekonomik güce sahip değildirler. Ücretsiz temel eğitim giderleri bile kitap, ulaşım ve üniforma gibi giderleriyle fakir bir ailenin gelirinin üçte birini tutmaktadır. Bir çok durumda çocuklar kendi eğitim giderlerini karşılamak için çalışmak zorunda kalıyorlar. Bir çok çocuk ise herhangi bir eğitim olanağı bulunmayan yerleşim bölgelerinde yaşıyorlar ve bu nedenle çalışmak zorunda bırakılıyorlar.
- 3. Sosyal yapı ve etkenler:** Çocuklar bazen toplumda üstelendikleri rol gereği ya da ailelerinin işlerini devam ettirmek zorunda oldukları için çalıştırılır. Yerel gelenekler nedeniyle fakir aileler, sosyal ve dinsel yardım almak karşılığında bu yardımı geri ödemek amacıyla çocuklarını ilgili kurumlarda çalıştırmak zorunda kalıyorlar.

4.3.2. Çocuk İşgücünün Sonuçları

ILO verilerine göre bugün sadece gelişmekte olan ülkelerde 5 ila 14 yaş arası çalışan çocuk sayısı 250 milyon dolayındadır. Çocuk işgücünün çoğunluğu gelişmekte olan ülkelerde bulunmasına rağmen gelişmiş ülkelerde de çocuk işgücü varlığı devam etmektedir. Çalışan çocukların çoğunun seçim hakkı bulunmamaktadır. Çocukken çalışmak zorunda kalmak, çocuğun fiziksel ve zihinsel gelişiminde oldukça kötü etkiler yaratmaktadır.

Güvenlik ve sağlık sorunları: Çocuklar yetişkinlere oranla daha çabuk zarar görürler. Ağır yükler taşıma veya zehirli maddelerle çalışmak, gelişmekte olan bedenlerde geri dönülmez tahribatlara yol açar. Çocukların kimyasal maddelerden daha fazla

zarar görmeye meyilli oldukları ve hastalıklara karşı yetişkinlere karşı daha savunmasız kaldıkları bilinen bir gerçektir. Çocuklar, uzun süreli monoton veya stresli iş ortamlarına çalışmak için psikolojik olarak uygun değildir. Çocuklar yorgunluktan yetişkinlere oranla daha fazla zarar görürler.

Fiziksel ve ruhsal gelişim üzerindeki etkiler : Çocuklar, yetişkinlere oranla, fiziksel, cinsel ve ruhsal tacize karşı daha savunmasızdırlar. Tacize uğradıkları veya rahatsız edildikleri çalışma ortamlarında bulunmanın psikolojik etkileri çocuk üzerinde yıkıcı olmaktadır.

Eğitim Üzerindeki Etkiler: Gelişmekte olan ülkelerde çalışan çocukların yarısı okula gitme çağındadırlar veya hiç okula gitmemişlerdir. Hem çalışıp hem de okula gitmek zorunda kalan çocuklar bu iki yorucu süreci beraber götürememektedirler ve bu durum çalışan çocukların öğrenme yeteneklerini azaltmaktadır.

4.3.3. İş Dünyası ve Çocuk İşgücü

Çalışmak zorunda kalmak en çok çocuklara zarar verse de, iş dünyasında bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Öncelikle çocuk işgücü insan kaynaklarının gelişmesini engeller, yaşama süresini kısaltır, bireylerin emek gelirleri düşer, verimlilik azalır ve tüm bunların sonucunda toplumun ekonomik büyüme hızı azalır.

Geleceğin iyi yetiştirilmiş işgücü olan çocukların kendilerine zarar veren çocuk işgücü uygulanmalarından korunması gereklidir. İnsan haklarının temel özellikleri nedeniyle çocuk işgücünün engellenmesi gerekirken, bu amaç ekonomik ve insan gelişiminin desteklenmesi için oldukça güçlü bir yol oluşturur.

Çocuk işgücü ekonomik gelişim için gerekli insan sermayesinin kalitesini düşürür. Yoksulluk ve çocuk işgücü çalıştırma çemberi, yetersiz eğitilmiş, gerekli becerilere sahip olmayan bir işgücünün oluşmasına neden olur. Yeterli eğitime sahip olamayan çocuklar, eğitimlerini tamamlama şansını kaybederler. Bu durum çocukların ileride bir iş bulabilmek için gerekli becerileri kazanmalarını neredeyse imkansız hale getirir. Bu da modern ekonominin gelişimine devam etmesi için en önemli kaynağı olan insan sermayesi için kaynak sağlayan kitleyi azaltır.

Şirket imajının ve ünün korunması için şirketlerin kendi bünyelerinin yanı sıra tedarikçilerinde de çocuk işgücü çalıştırılmamasına dikkat etmeleri gereklidir. Çocuk işgücü çalıştırılmasına adı karışan şirketlerin imajının bu durumdan zarar göreceği açıktır.

Özellikle uluslararası şirketlerin tedarik zincirleri üzerindeki denetimlerin, şirketin faaliyetlerinin büyümesiyle zorlaşması durumlarında görülür. Herhangi bir küçük tedarikçi firmada çocuk işgücünün çalıştırılıyor olması ana firmanın imajına zarar verir. Örneğin ülkemizde fason üretim yaptırmakta olan uluslararası tekstil devlerini, taşeron firmalarını bağımsız denetim firmaları tarafından kontrol ettirmektedirler

4.3.3.1. Çocuk İşgücü Çalıştırılmasının Önlenmesi

Çocuk işgücünün önlenmesi için alınması gereken tedbirler, sadece çocukların ihtiyaçlarını değil aynı zamanda ailelerinin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Çocukların bazı sektörlerde çalıştırılmasını önlemek için gösterilecek çaba da dikkatli olunması gerekir. Zira böyle bir önleme sistemi çocukların daha tehlikeli sektörlerde gizli çalıştırılmasına neden olabilir. Bir çocuğun çalışma hayatından kurtarılması toplumun bir çok alandan destek sağlamasıyla mümkün olabilir.

Çocuk işgücünün dünya çapında önlenmesinde iş dünyasının çok büyük rolü vardır. İş dünyasının bu konuda yapabilecekleri Birleşmiş Milletler tarafından şöyle sıralanmıştır :

1. Çalışma Ortamında :

- Çalışabilmek için minimum yaş sınırı konusunda ulusal yasalara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı kalınması, ulusal düzenlemelerin yetersiz olduğu yerlerde uluslararası standartlara uyulması
- Yaş etkenine göre dengeli bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması
- Eğer işyerinde yasal şartların altında çalışan çocuk işçiler tespit edildiyse, bu çocuklar işten uzaklaştırılırken, öğrenim bursu verilmesi veya ailelerine ek gelir ortamlarının yaratılması gibi örneklerle aileleri ve kendileri için benzer gelir alternatiflerinin sunulmasının sağlanması
- Tedarikçiler, taşeronlar ve diğer iş ortakları üzerinde çocuk işgücünü önleyici baskı uygulanması
- Çocuk işgücünü tespit edecek mekanizmaların geliştirilerek uygulamaya sokulması

- Yetişkin çalışanlara iş güvencesinin ve yeterli ücretin verildiği konusunda emin olunulmasını sağlayacak prosedürlerin geliştirilmesi

2. Toplum genelinde

- Sektörel işveren örgütlerinde ve diğer işyerlerinde bir rehber oluşturulmasına yardımcı olmak
- Çalışan çocuklar için eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle çalışan çocukların ebeveynlerinin mesleki becerilerini geliştirecek eğitimlerin tasarlanmasına destek sağlamak ve yardımcı olacak
- Tehlikeli işlerden geri kazanılan çocukların normal yaşamlarına dönebilmeleri için geliştirilecek beslenme ve sağlık programlarına yardımcı olmak ve destek sağlamak, ilgili çocuklara sağlık yardımı sağlamak
- Çocuk işgücünün önlenmesi konusunda kamuoyu duyarlılığı gelişmesine yardımcı olmak, sektörün ve genelinde tüm toplumun çocuk işgünün önlenmesine yönelik harekete geçirilmesine önderlik etmek

4.3.4. Türkiye’de Çocuk İşgücü Kullanımı

Ülkemizde çocuk işgücünün önlenmesine yönelik yasal bir mevzuat bulunmamakla birlikte bu mevzuat, İş Kanunu’ndan ve Umumi Hıfzısıhha Kanunu’ndan yasal desteğini almaktadır. Bu yapı bir ikilik yaratmakta ve uygulamakta farklı standartların gelişmesine neden olmaktadır.

Hıfzısıhha Kanunu’nun 173, 174 ve 176. maddeleri çocuk işgücünün kullanılmasına dair düzenlemeler getirmekte ve en az yaş sınırın 12 olarak belirlemektedir. Diğer yandan ILO’nun TBMM tarafından onaylanan sözleşmeleriyle çalışma yaşı 15’e yükseltildi.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) verilerine göre ülkemizde istihdam edilen işgününü % 3,6’sı 12 - 14, % 11,2’si 15 –19 arasındaki yaş grubunda bulunmaktadır. Bu da toplam işgücünün %15,7’sini çocuk işgücünün teşkil ettiği anlamına gelmektedir.

Ülkemizde çocuk çalışanların sayısının sanayii ve hizmet sektöründe 1,5 milyon, tarım sektöründe ise 2,5 milyon dolaylarında olduğu sanılıyor. Yine DİE verilerine göre yasaklanmış olmasına rağmen 9 –12 yaş arasındaki çocuk çalışanların sayısı toplam çocuk çalışanların % 22,8 gibi oldukça büyük bir oranını oluşturuyor.

Ülkemizde sanayide çalışan çocuk işgücünün özellikle küçük işletmelerde ve atölyelerde çalıştığı bilinmektedir. Sektörel bazda bakıldığında üç ana grup, mobilya, ayakkabı ve otomotiv yan sanayii olarak göze çarpmaktadır. Diğer yandan serbest olarak çalışan, seyyar satıcılık yapan çocuklarla ilgili resmi bir kayıt bulunmadığından bu çocukların herhangi bir istatistiksel veri içerisinde yer alması mümkün olmamaktadır. Aşağıdaki tabloda sanayide çalışan çocuk işgücünün sektörlere göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 4.1 Yaşa Göre Sektörde Çalışan Çocuk İşgücünün Yüzdesi

	Yaşa Göre Sektörde Çalışan Çocuk İşgücünün Yüzdesi (%)		
Sektör	9-12	13-16	17 – 19
Mobilya	12,5	60,4	27,1
Ayakkabı	27,6	44,8	27,6
Oto Yan Sanayii	27,9	55,8	16,3
Toplam	22,8	53,0	24,2

Ülkemizde çocuk işgücü açısından diğer bir ciddi sorun ise çocuk işçilerin çalışma sürelerinin yasalarda yetişkinler için belirlenen sürelerden bile daha fazla olmasıdır. Çocuk işgücünün çoğu 9 ila 12 saat arında değişen uzun çalışma sürelerinde çalışmaktadırlar. Diğer yandan bu çocukların sadece % 11,4'ü sosyal sigortalara bağlı olarak çalışmaktadır. Çocuk iş görenlerin beşte dördlük bir bölümü yasalarda kendi yaş grupları için belirtilen asgari ücret düzeyinde ücret alırken, geçtiğimiz yıl yapılan bir araştırmada her yüz çocuktan sadece beşinin çalışma hayatları boyunca düzenli bir sağlık kontrolünden geçtiği tespit edildi

Çocuk işgücündeki yükseklik ülkenin ekonomik durumuyla da yakından ilgilidir. Çocukların gelir elde ettikleri işyerlerinden ayrı tutulmaları yerine gelirlerini koruyucu bazı düzenlemeler psikolojik ve fiziksel gelişimlerini sağlıklı yürütebilecekleri ortamlara kavuşturulmaları gerekiyor.

Tablo 4.2. Çalışma Süresine Göre Sektörde Çalışan Çocuk İşgücünün Yüzdesi

	Yaşa Göre Sektörde Çalışan Çocuk İşgücünün Yüzdesi (%)		
Sektör	6-8	9-12	13-15
Mobilya	2,1	97,9	0,0
Ayakkabı	6,9	60,3	32,8
Oto Yan Sanayii	4,7	62,8	32,5
Toplam	4,6	72,1	23,3

Yukarıda sıralanan verilere bakıldığında ülkemizin çocuk işgücü açısından karnesinin pek parlak olduğu söylenemez. Sendikal gelişmesini tamamlamış büyük ve orta ölçekteki işletmelerde yasal düzenlemelere uyulurken, küçük işletmelerde ve atölyelerde bu düzenlemelere uyulmadığı görülmektedir. Gelir dağılımındaki çarpıklıklar, zorunlu öğrenim süresinin henüz 8 yıla çıkarılması, ücretsiz de olsa temel öğrenim giderlerinin yoksul aileler için önemi bir yük getirmesi ülkemizde çocuk işgücünün azaltılmasının önündeki en büyük engeller olarak göze çarpıyor.

5. ÇEVREYE KARŞI SORUMLULUK

Bir kuruluşun faaliyet gösterdiği ve hava, su, toprak, doğal kaynaklar, flora, fauna, insan ve bütün bunların ilişkide bulunduğu her şeyi kapsayan ortama çevre denir. Doğal kaynakların ya da belirli bir eko-sistemdeki bütün evrenin, yasal, kurumsal, bilimsel ve teknolojik düzenlemelerin de yardımıyla planlı bir biçimde korunması 20.yüzyılın ikini yarısından sonra önem kazanmış ve yerkürede yaşayan bizlerin hayat kalitesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

Geçtiğimiz yıllar içinde çevrenin korunması konusu yasal ve yerel düzenlemelere uyum veya geri dönüşüm ve enerji tasarrufu politikalarının çok ötesinde bir boyut kazanmıştır. Birçok kişi, çevre koruma örgütleri ve büyük şirketler artık çevre koruma çabalarının daha az kaynak harcayan ürünlerin, proseslerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması, atık ve emisyonların azaltılması, sürdürülebilir bir küresel kaynak kullanımı programlarının oluşturulması yönünde çalışmaktadır.

5.1. Doğal Çevreye Karşı Sorumluluk

Besin, su, hava ve ısı gibi yaşamı sürdürmek için gerekli kaynaklar binlerce yıldır insanoğlu ve yeryüzünde yaşayan diğer canlılar tarafından tüketilmektedir. Ancak sanayii devrimi sonrası insanoğlunun gerçekleştirdiği teknolojik devrim bu kaynakların tüketiminde aşırılıklara neden olmuştur. Günümüzde artan nüfus baskısı, gelişmiş teknoloji ve insanların artık yalnızca temel gereksinimleriyle yetinmeyip dinlenme, eğlenme vb. etkinlikler için yeterli alan ve kaynaklar istemesi, doğal kaynaklar üzerindeki baskıyı artırmıştır.

Doğal kaynakların gelecek için de korunması gerektiğinin bilincini taşıyan akılcı bir yaklaşımla bu kaynakların kullanımının denetlenmesi, doğal kaynakların tükenmesinin ve doğal çevrenin geri dönüşme bir şekilde bozulmasının önlenmesi için gereklidir. Sürdürülebilir doğal kaynak kullanımı politikaları sosyal sorumluluk kavramının gelişmesiyle şirket politikaları arasında yerini almıştır.

5.1.1. Doğal Çevre Sorunları

Sanayileşmeyle ilişkilendirilebilen ve ciddi boyutlara ulaşan önemli çevre sorunlarının tespiti, bu alanda şirketlerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olmaları ve gerekli önlemleri almaları ve programlar geliştirmeleri için önem taşır.

Sosyal Sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması, çevreye karşı sorumlulukların doğru tespiti için çevresel sorunların tanımının doğru yapılması gerekir. Çevresel sorunların tespiti, nedenlerinin ortaya çıkartılması ve alınacak önlemler hakkında dünya liderleri ve iş dünyasının temsilcilerinin bir araya geldiği bir dizi konferans düzenlenmiş ve bu konferanslarda hem devletleri hem de özel sektörü bağlayan bir dizi düzenlemeler geliştirilmiştir. En güncel e en büyük katılımın gerçekleştiği konferanslara 1992 Rio "Yerküre Toplantısı" zirvesini ve 1997 Kyoto "Küresel Isınma" zirvesini örnek olarak verebiliriz.

5.1.1.1 Küresel Isınma / Sera Etkisi

Güneşten gelen ışınların bir bölümü atmosferden geçerek, burada süzülür ve yeryüzüne düşer. Yeryüzüne düşen bu ışınların enerjilerinin bir bölümü toprak tarafında soğurular geri kalanı ise yansıma etkisiyle atmosfere geri gönderilir. Dünyamız yeşil bitki örtüsünü oluşturduğu dönemlerinden beri bu süreçle yaşanabilir iklim koşulları sunakta ve dünyanın ısısı 1C ila-3 C arasında değişkenlik gösteren bir ısı aralığında yer almaktadır (taydı).

Ancak sanayileşmenin hızla artmasıyla fosil yakıtların (örn. kömür, petrol ve doğal gaz) yakılması sonucunda atmosferdeki karbondioksit oranları artmıştır. Atmosferde yer alan gazların dengesinin bozulması, dünya yüzeyine daha fazla güneş ışının ulaşmasına neden olmakta ve bunların yeterli sayıda miktarının tekrar atmosferden geçerek uzaya gönderilmesine engel olmaktadır. Atmosferde biriken bu gazlar yerkürenin üstünü bir sera gibi kaplayarak sera etkisi yaratmaktadır. Bu sürecin sonucu olarak dünyamızın sıcaklığı her geçen yıl çok az da olsa artmaktadır.

Dünya ısısındaki bu artışların küçüklüğü nedeniyle sera etkisi uzun bir süre çevre örgütlerinin abarttığı bir sorun olarak ele alındı. Ancak zamanla meydana gelen iklim değişimleri kendisini, uzun süren kuraklık, sel baskınları veya kar fırtınaları gibi doğal felaketler hissedilir kılması tüm dünya ülkelerini bu konuda önlem almaya ve işbirliği yapmaya zorladı.

1992 Rio zirvesinde ilk defa küresel boyutta tartışılan sorunun ciddiyeti nedeniyle bu konuya özel olmak üzere dünyanın dört bir yanından politik liderler, iş dünyası temsilcileri ve sivil toplum örgütleri 1997 yılında Japonya'nın Kyoto kentinde düzenlenen "Küresel Isınma "zirvesinde bir araya geldiler.

Kyoto zirvesinden halan özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde uygulanan sıkı kanunların bile yetersiz kaldığı sonucu çıktı. Zirve sonunda tüm ülkelere atmosfere bırakılan artık gazların sınırlandırılması yönünde yasal düzenlemelere hız verilmesi çağrısı yapıldı.

5.1.1.2. Hava Kirliliği

Hava kirliliğine yol açan temel beş madde; karbon monoksit, parçacık halindeki maddeler, kükürt oksitler, hidrokarbonlar ve azot oksitlerdir. Başlıca kirlilik kaynakları ise motorlu taşıtların, elektrik enerjisi santrallerinin, sanayii tesislerinin ve konut ısınma sistemlerinin yakıt artıklarıdır. Ayrıca çöplerin, kömür artıklarının ve tarıma elverişli toprak kazanmak amacıyla doğal çevrenin yakılması da benzer etkiye yol açar.

Kentsel bölgelerde hava kirliliğine yol açan bir başka önemli madde de kurşundur. Kurşun, sanayii tesislerinden, tarımda zararlı canlılarla mücadelede kullanılan kimyasallardan , kömür ve çöp yakımından ve motorlu taşıtların kurşunlu benzin kullanan motorlarından atmosfere yayılır. Kurşunun en temel etkisi ağır bir metal olası nedeniyle çok çabuk çökmesi, insanların daha fazla zararlı madde solumalarına neden olmasıdır. Bunu yanında kurşun özellikle kentsel bölgelerde yaşayan insanlarda kan ve zihin hastalıkları, kalp hastalıkları ve akciğer hastalıklarına neden olur.

Hava kirliliği insanların yansıra çevredeki bitki örtülerini de olumsuz etkiler. Pek çok kentte bitki örtüsü hava kirliliği nedeniyle dramatik ölçüde azalmıştır. Hava kirliliği madenlerden yapılmış ekipmanların da çabuk aşınmasına neden olur.

Hava kirliliği ile mücadele edebilmek için sanayileşmiş ülkelerde karayoluna alternatif olarak demiryolu sistemleri geliştirilmiştir. İnsan taşımacılığında da demiryollarının kullanılmasını teşvik etmek amacıyla hükümetler sübvansiyonlar uygulamışlardır. Ancak bu uygulamaların yetersiz kalması nedeniyle sanayii bacalarından yayılan gazların emisyonlarının kısıtlanmasına gidilmiştir. Bu konuda en sıkı yasalar Almanya'da uygulanmaktadır. Diğer yandan kurşunun etkisinin azaltılması amacıyla otomotiv sanayini kurşunsuz benzin kullanan motorlar

geliştirmeye zorlanmıştır. Bu motorlara talep yaratmak amacıyla kurşunsuz benzin üretimi desteklenmiştir.

5.1.1.3. Su Kirliliği

Yer yüzünde buluna doğal su, pek çok çözünmüş maddi, parçacık ve canlı organizma içerir. Suda bulunan inorganik zararlı maddeler arasında sodyum, potasyum, magnezyum ve fosfat sayılabilir. Zararlı organik bileşenler ise çok çeşitlidir ve tümü bilinmemektedir; buna karşılık belirlenmiş olanları böcek ilaçları, deterjanlar, fenollü maddeler ve karboksilli asitlerdir.

Evlerden, ticaret ve sanayii kuruluşlarından kaynaklanan kanalizasyon atıkları, su kirlenmesine yol açan başlıca etkenlerdir. Genellikle kullanılan kanalizasyon sistemlerinde atık sular yağmur sularından ayrıştırılamamaktadır. Bu yüzden toplam su miktarı sistemin kapasitesini aştığı takdirde atık suların büyük bir bölümü doğrudan akarsulara boşalan kanallara akar. Sudan yararlanan sanayii tesisleri de , bir dizi değişik etkisi olan kirleticilerin suya karışmasına yol açar. Sanayileşmenin hızla ilerlemesiyle, sanayii atıkları kanalizasyon atıklarının bir kaç katını artmıştır. Su kirliliğinde en önemli rolü oynayan sanayii dalları, kağıt, kimya, petrol ve demir-çeliktir. Enerji santralleri de büyük miktarda atık suyun çevre sularına karışmasına engel olur. Diğer yandan çevre sularıyla doğal sistemden yiyecek olarak kullandığımız hayvan ve diğer bitki canlıların organizmalarına giren zehirli atıklar, bu canlıların tüketimiyle insan bedeninde zehirlenme etkileri yapabilirler.

Tarım ilaçları ve tarım sektöründe kullanılan kimyasallar da su kirlenmesinde önemli rol oynamakla birlikte bu artıkların etkileri sanayii atıkları kadar tehlikeli boyutlara değildir.

Sanayii tesislerinde soğutma sistemleri için büyük miktarlarda su kullanılmaktadır. Bu tesislerin başında enerji santralleri gelmektedir. Bu santrallerin soğutma işlemi için doğal kaynağından alına su, sıcaklığı ortalama 70C artmış şekilde doğal kaynağına geri verilir. Isıl kirlenme, biyolojik ve kimyasal tepkimeleri hızlandırır ve çözünmüş oksijen miktarının hızla azalmasına yol açar.

5.1.1.4. Toprak kirliliği

Tarımsal ve mineral atıklar, yeryüzündeki toplam katı atıkların önemli bir bölümünü oluşturmakla birlikte, kirletici olarak görece daha az zararlıdır. Bunun başlıca nedeni

de, yerleşim bölgelerinden ve sanayiden kaynaklanana atıklar gibi belirli noktalarda yoğunlaşmış olmayıp daha geniş alanlara yayılmalarıdır.

Pek çok kimyasal madde içeren tarım ilaçlarının toprak ve su kirlenmesinden çok büyük payı vardır. Bu kimyasallar en temel organizmadan daha gelişmiş organizmalara gittikçe birikirler ve tehlikeli hala gelirler. Canlı faunasında en gelişmiş tür olan etoburlarda kimyasal atıklar öldürücü tehlikeler yaratırlar. Pek çok hayvan türünün nüfusunun azalmasında ve neslinin tükenmesinde bunun büyük önemi vardır. Aşınma sonucu biriken tortullar, toprağın hızla bozulmasına ve suların bulanmasına neden olurlar. Tortul üretimi orman ve tarım alanlarının kötü kullanımından kaynaklanan ve giderek boyutları büyüyen bir sorundur madencilik ve inşaat etkinlikleri de bu alanda büyük rol oynar. Yerleşim bölgelerinde ve sanayii tesislerinden kaynaklanan katı atıklar arasında kağıt, besin maddeleri, metal, cam, tahta, plastik kumaş, kauçuk ürünleri, deri ve çöp sayılabilir. Bu maddelerin bir bölümü açık çöp alanlarına boşaltılır, bir bölümü ise fırınlarda yakılarak yok edilir. Geriye kalan küçük bir bölümü de rüzgarla taşınmaya ya da çürümeye bırakılır ya da başka biçimlerde değerlendirilir.

5.1.1.5. Gürültü Kirliliği

Gürültünün de insan sağlığını en az hava ve su kirlenmesi kadar etkilediği saptanmıştır. Nabız ve soluma hızlarını artırarak insanların fizyolojik durumunda değişikliklere yol açabileceği gibi, geçici ya da kalıcı işitme bozuklukları da yaratabilir. Gürültüden kaynaklanan işitme bozukluğu milyonlarca sanayii işçisini ve bazı askeri personeli tehdit etmektedir. Ayrıca gürültü kalp krizine ve yüksek tansiyon, ülser gibi kronik hastalıklara neden olmaktadır.

5.1.2. Çevre Koruma Politikalarının Gelişimi

II. Dünya savaşıdan sonra sanayiindeki gelişmenin büyük hız kazanması çevre kirliliğini artırırken, çevre sorunlarına karşı duyarlılığın ve ilginin de gelişmesine neden oldu. Batı Avrupa'da çevrecilerin ve başka sivil toplum örgütlerinin baskıları ve mücadeleleri sonucunda pek çok siyasal parti, çevre sorunlarını da programına almak zorunda kaldı. Bu konuda yasalar çıkartıldı ve kamuoyunda çevre kirliliğine karşı duyarlılık gelişmeye başladı.

1972'de Stockholm'da toplanan Dünya Çevre Sorunları Konferansı'nda sulardaki kirlenmeye ağırlık verildi. Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin 19 Mayıs 1972'de

kabul ettiği Avrupa Toprak Antlaşması su ve toprak kirlenmesinin önlenmesine yönelik hükümler içeriyordu. İtalya'da 21 Kasım1984'de çıkartılan ve 1 Ocak 1991'de yürürlüğe giren yasa ile doğanın yok edemeyeceği malzemelerle üretilmiş olan ambalaj ve paketleme yasaklandı. Böylece, uzun vadede çevre kirlenmesinin başlıca nedenlerinden biri olan plastik ürünlere karşı ilk önlem alındı. Çevre koruma çalışmalarının bakanlıklar düzeyinde örgütlü biçimde yürütülmesi, Hollanda, Avusturya ve Almanya'da sağlık bakanlıklarınca; Kanada, İsveç ve Japonya'da tarım bakanlıkları, orman bakanlıkları ve benzeri bakanlıklarca; Türkiye, Fransa ve İngiltere gibi ölkelerde ise yalnızca çevre sorunlarına ayrılmış bakanlıklarca gerçekleştirilir.

5.1.2.1. Türkiye'de Çevre Koruma Politikaları

Ölkemizde ilk çevre düzenlemesi 9 Ağustos 1983 tarihli Çevre Kanunu'dur. Daha önceki Belediye Kanunu ve Hıfzısıhha Kanunu'nda da çevre korunmasına ilişkin hükümler yer almakla birlikte , bunlar dağınık ve yetersizdi. Çevre Kanunu, çevre alanında ilke ve hedefleri belirleyerek, bu konudaki plan ve programları inceleyip onaylayacak ve eşgüdüm sağlayacak bir Yüksek Çevre Kurulu ile doğrudan ve başbakanlığa bağılı Çevre Müsteşarlığı ve iller düzeyindeki Mahalli Çevre kurulları öngörüordu. Çevre Müsteşarlığı 8 Haziran 1984 tarihli kanun hükmünde kararname ile Çevre Genel Müdürlüğü adını aldı . Kasım 1989'da Başbakanlık Özel Çevre Koruma Kurulu Başkanlığı , Ağustos 1991'de Çevre Bakanlığı kuruldu.

Türk Çevre Kanunu'nun içerdiği en önemli ilkeler şunlardır:

- Çevrenin korunması hedefine ulaşmak için alınacak önlemler kalkınma çabalarını olumsuz yönde etkilememelidir.
- Çevre kirlenmesinin önlenmesi, sınırlandırması ve kirlenmeyle mücadele için yapılacak harcamalar kirleten tarafından karşılanır (kirleten öder ilkesi).
- Çevreyi kirletenlerin ve çevreye zarar verenlerin neden oldukları zararlardan dolayı sorunlu tutulabilmeleri için kusurlu olmaları şartı aranmaz. Kirletme yasağını çiğneyenler için o yerin en büyük mülki amiri tarafından verilecek ağır para cezaları öngörülmüştür.

Ölkemizde sanayileşme ve kentleşmede hatalı yer seçimi, çevre sorunları konusunda bilgi eksikliği ve bir çok somut örneğine karşın konunun yeterince önemsenmeyişi çevre sorunlarını artırmaktadır. Başlangıçta ağırlıklı olarak hava

kirliliği çerçevesinde gündeme gelen çevre sorunlarının diğer boyutlarının da gitgide önem kazanmasıyla 1980'lerin ikinci yarısından başlayarak çevre koruma sorunu sık sık gündeme gelmiş ve kamuoyunun duyarlılığı artmıştır. Örneğin çevre hareketleri sonucunda yapımı tamamlanan Gökova termik santralinin çalıştırılması engellenmiştir. Benzer şekilde pek çok hidrolik ve termik santral projeleri de Danıştay tarafından iptal edilmiştir.

5.1.2.2. Çevre Politikalarının Uluslararası Boyutu

1980'lerde gerçekleşen ve boyutları uluslararası sorun haline gelen çevre soruları çevre koruma politikalarını bir ülkenin içişleri olmaktan çıkartmıştır. 1984'de Hindistan'ın Bhopal kentinde, bir ABD şirketi olan Union Carbide Corporation'a bağlı bir böcek ilacı fabrikasında işletme ve güvenlik hataları nedeniyle 45 ton metil izosiyanat gazının çevreye yayılması sonucu yaklaşık 2500 kent sakini yaşamını yitirdi, 50 binin üzerinde insan zehirli gazdan zarar gördü.

1986'da SSCB'de Çernobil Nükleer Santrali'nde gerçekleşen kazada 30'u aşkın kişi hayatını kaybetti: Bu kazanın çevre koruma literatüründe en önemli yeri tutmasının nedeni, kazanın çevre etkilerini komşu dört ülkeye hatta Orta Avrupa ülkelerine kadar uzanmasıydı. Kazadan sonra bütün ülkeler komşularında yetersiz standartlarla çalışan nükleer santrallerine karşı önlem almaya başladılar, Ukrayna'da sayıları beşi bulan nükleer santrallerin modernizasyonu için Avrupa Birliği yardım kredisi açtı. Bulgaristan ve Ermenistan'daki nükleer santraller de ülkemizde sık sık gündeme gelmektedir.

Tüm bu gelişmeler, uluslararası çevre örgütlerinin faaliyetlerini hızlandırmış ve bu örgütlere verilen desteği artırmıştır. Diğer yandan çevresel sorunların dünyanın makro dengelerini olumsuz etkilemesi üzerine Birleşmiş Milletlerin inisiyatifiyle uluslararası büyük toplantılar düzenlenerek tüm üye ülkeleri bağlayacak sözleşmelerin hızlandırılması konusunda çabalar artmıştır. Ancak bu sözleşmelerin takibi konusunda Birleşmiş Milletler'in hiç bir zorlayıcı gücü bulunmaması, gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere çevre dostu teknoloji transferi ve parasal destek sağlamakta isteksiz davranması uluslararası sözleşmelerin etkili bir şekilde uygulanmasını imkansızlaştırmaktadır.

Hükümetlerin çevreye zarar verecek şekilde eylemlerine karşıda uluslararası sivil toplum örgütlerin çalışmalarını hızlandırmaktadır. Örneğin bu konuda aktif çalışan Greenpeace örgütü, dolaysız, şiddete dayanmayan eylemleriyle bir çok çevreye

zararlı uygulamaların dünya kamuoyuna duyurulmasında büyük başarılar gösterdi. Benzer şekilde ülkemizde Güneydoğu Anadolu Projesi'nin en önemli ayağı olan Ilisu Barajı'nın yapımına ilişkin uluslararası krediler, bu barajın çevredeki tarihi zenginliklere zarar vereceği nedeniyle İngiliz sivil toplum örgütlerinin baskısıyla durdurulmuştur.

5.2. Çevre Koruma Politikaları ve İş Dünyası

Dünyanın bir çok yerinde bir çok kuruluş, çevreyi koruma yönünde alınan önlemlerin ekonomik getirilerinin farkına varmıştır. Bu önlemlere örnek olarak; kirlenmeyi önleme, enerji verimliliği, çevreyle uyumlu tasarım, tedarik zinciri yönetimi, endüstriyel ekoloji ve sürdürülebilir gelişme sıralanabilir.

İş dünyası geçtiğimiz on yıl içerisinde hiç olmadığı kadar çevre koruma uygulamalarıyla ilgilenmek zorunda kalmıştır. Dünyada sivil toplum örgütlerinin kamuoyu bilinci oluşturulmasındaki rolü ve gücü bu süre içerisinde önceden tahmin edilemeyecek boyutlara ulaştı. Sivil toplum örgütlerinin toplumsal gelişim üzerindeki etkisini farkederek hükümetler ve uluslararası birlikler (Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği vb.) sivil toplum örgütlerine olan desteklerini giderek artırmakta ve bir çok kamu denetimi fonksiyonlarını sivil toplum örgütlerine devretmekteler. Böylesine bir güce olana sivil toplum örgütleri, ve bu gruplar içerisinde küçümsenemeyecek büyüklüğe ulaşmıştır, Basın yayın organları yardımıyla iş dünyasını denetlemekte, yönlendirme ve kararlarında belirleyici bir görev üstlenmektedir.

İş dünyasının çevre koruma politikalarından nasıl etkilendiği, bu konudan nasıl karlı çıkılabileceği ilerleyen bölümlerde detaylı incelenecektir. Dünyada şirketler, faaliyetlerinin çevresel etkilerini en azan düzeye indirecek çalışmalara önemli kaynaklar ayırmaktadır. Ancak bu politika tek başına yeterli, olmamaktadır. Kamuoyunun şirketin çevreye karşı sorumluluğunun bilincinde olduğu konusunda bilgilendirilmesi amacıyla, çevre bilinçlendirme eğitimleri, rehberlik kitapları, sponsorluklar ve çevre koruma örgütleriyle ortak çevre projelerinin geliştirilmesi iş dünyasının en sık kullandığı çevre koruma politikalarıdır.

5.2.1. İş Dünyasında Çevre Bilinci

Çevreye karşı duyarlılık bir çok içsel ve dışsal gücün şirketleri zorlamasıyla gerçekleştiği ilk bölümde sosyal sorumluluk kavramının açıklanırken ele alınmıştı. İş

dünyasının çevre bilincinin anlaşılmasında bu zorlayıcı gelişmeleri tekrar kısaca özetlenmesinin faydalı olacağını düşünüyorum.

Çevresel konuların etkilerinin artması: İklimsel değişim veya küresel ısınma gibi çevresel gelişmelerin insanoğlunun hayatını olumsuz etkilemesi üzerine şirketlerin hızla enerji tasarrufuna gitmeleri ve çevreye daha az zararlı hammadde ve enerji kullanmaları yönündeki baskıları artırmıştır. Doğal kaynakların hızla kirlenmesi de şirketleri harekete geçmeye zorlamaktadır.

Çevresel etkilerin açıklanması yönündeki baskılar ve standartlardaki artış: Şirketler bir çok örgüt veya kamu daireleri tarafından çevresel etkilerini açıklamaya zorlanmaktadır. Diğer yandan çevre standartları çevreyi koruma bilincini gelişmesiyle giderek daha yüksek düzeylere çekilmektedir. Örneğin on yıl öncesine kadar kurşunsuz benzin kullanımı oldukça önemli bir aşama olarak görülürken, günümüzde bu teknolojiyle yeterli kalınmamakta ve emisyonların çok düşük oranlara çekilmemesi yönünde standartlar belirlenmektedir.

Tüm bu gelişmeler sonucunda iş dünyası iş prosedürlerinde bir takım değişikliklere gitmiştir. Zira eski metotlara şirketlerin çevreye karşı daha duyarlı olması beklenemezdi. Bugün bir çok şirkette çevre mühendisleri ve stratejik planlama fonksiyonları bir arada çalışmaktadır. Bu iki fonksiyona, pazarlama stratejilerinin çevre koruma politikalarıyla yakından ilgilenmesi nedeniyle pazarlama uzmanları da destek sağlamaktadır. Sonuç olarak şirketlerin çevre sorumluluğu bilinciyle örgüt yapılarında ve süreçlerinde yenilmeler yaptıkları bilinen bir gerçektir. Şirketlerin kendi bünyeleri içersinde geliştiği bu bilinçle ilgili gelişmeleri şöyle özetleyebiliriz.

- **Ürün Sorumluluğu Bilincinde Artış:** Özellikle Avrupa'daki artan sayıda şirket ürünlerinin yaşam çemberleri boyunca sorumluluğunu üstlenme bilincini taşımaktadır. "Genişletilmiş Ürün Sorumluluğu" veya "Genişletilmiş Üretici Sorumluluğu" olarak adlandırılan bu yaklaşım ürünleri geri toplama faaliyetleri gerektirmektedir. Bu anlayış şirketleri, ürünlerini ve üretim mekanizmalarını ürünlerin geri toplanması ve yeniden değerlendirilmesi sürecini kolaylaştıracak şekilde yeniden tasarlamaya ve geliştirme programlarına zorlamaktadır. Geri toplama uygulamaları tüketicilerin ürünlerin neden geri toplanması gerektiği, nasıl sınıflandırılıp ayrılacağı ve geri dönüşüme sokulacağı konusunda bilinçlendirilmesi yönünde eğitim programları da gerektirmektedir.

- **Daha Az Malzeme Kullanma Bilinci:** Şirketler ürünlerinin üretimi ve pazara sunulması sırasında kullanılan malzemelerinde gidilecek tasarrufun finansal getirilerinin farkına varmaya başladılar. Bazı durumlarda bu aynı ürünü daha az malzemeyle üretme anlamına gelmektedir. Diğer durumlarda ise ürünün, bazı malzemelerinin geri dönüşüme sokulabilecek ve kullanım süresini uzatacak şekilde yeniden tasarlanması anlamına geliyor. Böylece doğal kaynakların daha az tüketilerek bir sonraki nesillere aktarılması sağlanıyor.
- **Tedarikçi İlişkilerinin Değişimi:** Bir çok şirket çevresel performanslarının doğrudan tedarikçileriyle bağlantılı olduğunu farkına varmışlardır. Bunun sonucu olarak birçok büyük şirket, satın aldıkları ürün ve hizmetlerin de çevreye karşı duyarlı olmasına dikkat etmeye başladılar. Bazı şirketler yan sanayilerini bu konuda eğitmek ve gerekli önlemleri almalarını desteklemek için programlar oluşturmuşlardır. Şirketler yan sanayilerinden ürünlerinde kullandıkları çevreye zararlı maddeleri azaltmaları, daha az ve geri dönüşümlü paketleme malzemeleri kullanmaları yönünde zorlamaktadır. Bazı durumlarda ise şirketler yan sanayilerine teknoloji transferi ve eğitim desteği sağlamaktadır
- **Hizmet Sektörünün Çevre Duyarlılığının Artması:** Geleneksel olarak bir çok çevre koruma çabaları öncelikle üretim şirketlerini hedef alır. Çünkü üretim şirketleri hizmet sektöründe yer alan şirketlere oranla daha fazla doğal kaynak tüketirler. Yine de artık artan şekilde, finans, telekomünikasyon, ulaşım, sigorta ve emlak gibi bir çok hizmet sektöründe bu bilincin oturtulması yönünde çalışmalar hızlanmıştır. Sanıldığı gibi aksine hizmet sektörü kullandığı enerji miktarları nedeniyle küresel ısınmada önemli paya sahiptir. Günümüzde çevre koruma programları oluşturmuş hizmet üreten firmaların sayısı bir elin parmaklarını geçmese de bu konuda artan bir ilgi görülmektedir.

5.2.2. Çevre Politikalarının Maliyet / Kazanç Etkisi

Çevreyi koruma uygulamalarının uzun süre bir şirkete ek maliyet getirdiği savunulmuştur. Bu alanda ilk yasal düzenlemelerin kendi gösterdiği 1960'lı yıllarda iş dünyası lobileri ve yasama kurumları arasında uzun süren müzakereler gerçekleşti. Aynı tarihlerde Batı Avrupa'da artık gelişmişlik düzeyini yakalayan tekstil ve kimya sektörleri, ilgili düzenlemelerin uygulamaların çıkması halinde faaliyetlerini geliştirmekte olan ülkelere kaydırmak zorunda kalacaklarını belirtiyorlardı.

5.2.2.1. Çevrenin Korunmasına Dair Önlemlerin Maliyeti

Çevre koruma çalışmalarını finansal performans etkileri üzerinde özellikle çevre koruma örgütlerinin desteğiyle kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir grubu çevre koruma çalışmalarını toplumun genel refah düzeyine etkisi üzerinde odaklanmıştır. Birleşmiş Milletler örgütünün 1972 Stockholm konferansı öncesinde yayınladığı bir raporda dünya doğal kaynaklarının hızla tükendiğini ve tüketimin bu hızla devam etmesi halinde çok yakın gelecekte dünya ülkelerinin toplam gelirlerinde çevresel sorunlardan dolayı (su ve toprak kirlenmesi gibi) yüzde 22'sinin bozulan dengeyi düzeltmek için ayrılması gerektiği belirtiliyordu. Benzer şekilde Amerikan Sanayii ve Ticaret Bakanlığı kamuoyuna açıkladığı bir raporda, bu ülkede toprak kirlenmeleri nedeniyle tarım ürünleri gelirlerinde %8'lik bir kayıp olduğu belirtiyordu. Doğal Hayatı Koruma Derneği 1996'da yayınladığı bir raporda tükenmekte olan türlerin korunması programları çerçevesinde ülkelerin ayırması gereken kaynağın 1,2 milyar dolar olarak tahmin ediyordu (Hindle ve White, 1993).

Kurumsal sosyal sorumluluk konusu açısından asıl önem taşıyan araştırmalar ise yürürlükte olan ve yürürlüğe girilmesi üzerinde çalışmalar yapılan düzenlemelerin iş dünyasına etkileriydi. Almanya'da Federal Sanayii Bakanlığı 1981 yılında yayınladığı bir raporda, bu ülkenin en büyük ekonomik güçlerinden biri olan kimya sektörünün AB içinde görüşülen mevzuat değişikliklerine uyum sağlayabilmesi için sektörün toplam satışlarının %4 'ü anlamına 1,8 milyar marklık bir yatırım yapmaları gerektiği belirtiyordu. İtalyan tekstil sektörü üzerine yapılan bir araştırma da mevzuat değişiklikleri gereği konfeksiyon devlerinin üretimlerinde kullandıkları kimyasalların arıtılması için yapmaları gereken yatırımları 1984 yılında 1,13 milyar dolar olarak tahmin ediyordu.

Çevre koruma çalışmaları üç temel alanda ek maliyet getirmektedir. Bunlar :

- Atıkların Arıtılması : Her türlü mal üretiminde doğal çevreye katı, sıvı veya gaz halinde atıklar bırakılmaktadır. Katı ve sıvı atıkların yüksek bir oranda arıtılması ileri çevre teknolojilerinin yardımıyla mümkündür. Ancak cıva gibi ağır metallerin arıtılması maalesef mümkün olmamakta, bu tür ağır ve tehlikeli metallerin özel korunmalı bölmelerde saklanması veya çok yüksek ısılarda yakılması yoluna gidilmektedir. Gaz halindeki atıklarla ilgili olarak yasal düzenlemelerin çoğu belirli emisyon oranlarını şart olarak getirmektedir. Baca filtreleri bu şartların sağlanmasında yararlı olmakla birlikte özellikle gaz halinde atıkların filtreden geçirilerek doğaya verilmesi süreci oldukça komplike ve maliyetli bir işlem

gerektirdiğinden gelişmiş ülkelerin dışında gaz atıkları standartlarının sağlanması yolunda ki çabalar diğer iki tür atıkların arıtılmasıyla ilgili çalışmalarla kıyaslandığında daha yavaş ilerlemektedir.

- Geri Dönüşüm Çalışmaları : Temel amacı üretilen ürünlerde kullanılan malzemelerin ekonomik süreçlerden geçirilerek üretime yeni bir girdi olarak sunulması olan geridönüşüm (recycling) 1980'li yıllardan sonra popülerlik kazanmıştır. En kolay cam, en zor ise plastik malzemelerin dönüşümü olan bu süreç çevre koruma çabaları kapsamında maliyet/kazanç etmeni açısından değerlendirildiğinde bir kuruluşa en çok finansal getiri sağlayan çevre koruma faaliyetidir.
- Çevre Dostu Malzeme Kullanımı : Oldukça geniş bir alanı kapsayan çevre dostu malzemelerin kullanımı diğer iki süreçle kıyaslandığında daha uzun ve planlı bir çalışma gerektirmektedir. Mevcut ürünlerin yeniden tasarlanması, test edilmesi ve pazara sunulması anlamına gelecek olan, mevcut malzemenin çere dostu malzemeyle değiştirilmesi kararı finansal maliyeti en yüksek buna karşılık getirisi en az ölçülebilir olan alternatiflerden biridir. Yukarıda İtalya örneğinde bahsedildiği gibi bugün otomotiv sektöründen kolay tüketim malzemelerine kadar pek çok üründe, özellikle ambalaj sanayiinde, çevre dostu malzeme kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Bütün bu maddeler çevre koruma politikalarının ve çevre duyarlılığın geliştirilmesinin hiç de kolay bir karar olmadığını göstermektedir. Friedman'ın sosyal sorumluluk kavramına getirdiği en büyük eleştiri olan, bu kavramın şirketlere ek maliyet getirmesi bu maliyetlerin de iş dünyasındaki çarkları etkilemesi, en çok çevre koruma yatırımlarında tartışma ortamına gelmektedir. Ancak bu önlemlerin gerekliliğinin yanı sıra bir sonraki bölümde ele alınacak olan getirilerinin de bulunması çevre koruma uygulamalarının sayısını son 10 yılda hızla artırmıştır.

5.2.2.2 Çevrenin Korunmasına Dair Önlemlerin Getirileri

Çevreyi koruma politikalarının bir şirketin en alt düzeyine kadar indirgenmiş olması gerekliliği tartışma götürmez bir gerçektir. Sosyal sorumluluk temaları içersinde en çok kesinleşmiş ve nümerik bilgi çevre koruma politikalarıyla ilgi çalışmalarıyla ilgilidir. Geçtiğimiz on yıl içersinde bir çok şirket bu politikaların elle tutulur getirisinin farkına varmıştır. Bu faydalar şöyle sıralanabilir :

- **Artan Finansal Performans** : 1997 yılında dünyanın önde gelen veri toplam şirketlerinde biri olan Innovest Group International tarafından yapılan araştırmada şirketlerin finansal değeri çevresel faktörler açısından değerlendirilmiştir. Bu sıralamada en yüksek puanı alan firmaların yıllık büyüme hızlarının rakiplerine oranla % 5 daha fazla olduğu görülmüştür.
- **Azalan Maliyetler** : Literatürde şirketlerin, atıkları azaltarak, enerji tasarrufuna giderek, kirlenmeyi önleyerek ve üretkenliği artırarak maliyetlerinde çarpıcı indirimlere gittiğine dair örneklerle sıkça rastlamak mümkündür. Örneğin dünyanın kimya devlerinden bir olan Dow Chemical şirketi üretim sürecinde kullanılan bir organik solvent olan metilin kloridin toplanarak yeniden kullanılmasına dönük bir projeyi hayata geçirerek bu maddeden yılda 6 milyon ton tasarruf etmiş böylece yılda 1,2 milyon dolar civarında tasarruf sağlamıştır.
- **Yaratıcılık** : Bir çok şirket çevreyi koruma prensipleri doğrultusunda çalışanları ve yan saniyelerini ürünlerinin tasımlarında ve üretim süreçlerinde yenilik getirmeye zorlamışlardır. Bazı durumlarda bu zorlama çok daha fazla etkin uygulamaların veya tamamıyla yeni ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.
- **Kaynak Yeniden Kazanımı** : Özellikle ağır sanayii ürünleri üreten pek çok şirket ürünlerinde kullandıkları malzemeleri yeniden üretim sürecine sokarak yeni ürünlerinde kullanma yolları geliştirmişlerdir. Böylelikle ürünlerini müşterilerine satmak yerine leasing yoluyla kiralamayı tercih etmeye başladılar. Özellikle kimya şirketleri müşterilerine kiraladıkları kimyasalları müşterilerinden geri alıp, rafine ederek tekrar kullanabilir haline geldiler. Böylelikle daha az malzeme kullanarak karlılıklarını artırdılar.
- **Kalite** : Çevre koruma bilincinin artmasıyla çalışanlar daha verimli çalışmaya başladılar ve hata oranlarını azalttılar. Örneğin otomotiv endüstrisinde çevresel atıkların büyük önem taşıdığı boyama prosesinde General Motors çalışanları hata olasılığını azaltmaya yönelik bir proje geliştirdiler. 2 milyon dolar tutarında bir maliyet getiren bu proje yıllık 250 bin dolarlık kimyasal malzeme tasarrufu sağlamış bunun yanında ürün kalitesini arttırmıştır.
- **Marka İmajı** : Firmalar çevresel sorumluluk çabalarını aynı zamanda satışlarını artırmak amacıyla şirket saygınlığını ve ününü artırıcı bir enstrüman olarak kullanmaktadır.

Çevresel sorumluluk ürünlerin ve süreçlerin sağlık, güvenlik ve çevre boyutlarını gözeterek bir bakış açısıyla etik yönetimidir. Özel sektörün küresel yönetim konularında merkezi bir rol üstlenmesiyle, dünya halkı, iş dünyasından faaliyetlerini, ekonomik kalkınmayı iyileştirecek, çevresel korumayı güvence altına alacak ve sosyal adaleti destekleyecek şekilde yönetmelerini bekliyor.

Finansal performansı yönetme ve uzun dönemde geliştirme, üç sermaye faktörünün dengeli yönetimini gerektirir : sosyal sermaye, ekonomik sermaye ve çevresel sermaye. Çevresel sermayenin gelişimi de ancak çevreye karşı duyarlılığın gelişmesiyle mümkündür.

5.3. Doğal Kaynakların Kullanımı ve Teknoloji

Birleşmiş Milletler, 1972 Stockholm konferansı öncesinde yayınladığı bir raporda dünya doğal kaynaklarının hızla tükendiğini ve tüketimin bu hızla devam etmesi halinde çok yakın gelecekte dünya ülkelerinin toplam gelirlerinin yüzde 22'sinin, çevresel sorunlardan dolayı (su, hava ve toprak kirlenmesi gibi) bozulan dengeyi düzeltmek için ayrılması gerektiği belirtiliyordu.

İş dünyasının çevresel sorunlara karşı duyarlı olması yönündeki toplumsal beklentiler, bundan önceki bölümlerde detaylı olarak ele alındı. Bilinen bir gerçekte istenmeyen bir durumu önlemenin, bu durum ortaya çıktıktan sonra zararlarının telafi etmeden her zaman daha az maliyetli bir yaklaşım olduğudur. Kısaca iş dünyasının çevresel değişimlere proaktif yaklaşımı desteklemelerini de bekliyor.

Birleşmiş Milletler, proaktif yaklaşımı bir çok dünya liderinin katıldığı Rio Zirvesi sonunda hazırlanan Rio Deklarasyonu'nun 15. prensibinde "ciddi ve tamir edilemez çevresel zarar tehlikesinde, bilimsel kesinlik eksikliği, çevresel kirlenmesinin önlenmesini sağlayacak daha az maliyetli önlemlerin engellenmesi için bir neden olamaz" şeklinde tanımlanmıştır.

Proaktif yaklaşımın en önemli özelliği, tedavi etme yerine önlem almayı içermesidir. Geri dönülemez çevresel zararların gerçekleşmesini engellemek için daha az maliyetli erken önlemlerin alınması doğal kaynakların daha verimli kullanılması, alternatif enerji kaynaklarını tercih edilmesi ve çevre dostu teknoloji kullanımını zorunlu kılıyor.

5.4 Yan Sanayii ve Çevre Duyarlılığı

Bir çok şirket çevresel performanslarının doğrudan tedarikçileriyle bağlantılı olduğunu farkına varmışlardır. Bunun sonucu olarak şirketler sadece kendi faaliyetlerinde değil, tedarikçilerin, taşıyon firmalarının ve yan sanayilerinin faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkileri konusunda daha dikkatli olamaya başladılar. Bir kuruluşun yan sanayileriyle olan ilişkisini çevre duyarlılığı açısından şu noktalarda önem taşır :

- Satın alınan ürün ve hizmetlerin de çevreye zararlı olmamasına dikkat etmek: Bugün büyük şirketler, endi bünyelerinde kurdukları gelişmiş laboratuvarlarla ürettikleri ürünlerin etkileri konusunda detaylı kimyasal incelemeler yapma imkanın sahiptirler. Ancak böyle bir olanak için yeterli ekonomik güce sahip olmayan yan sanayii firmalarının ürettikleri veya kullandıkları malzemelerin çevre üzerindeki etkilerini laboratuvar ortamında incelemeleri mümkün değildir. Çevre konusunda duyarlı ve bu konuda imajının kötü etkilenmemesine dikkat eden firmalar, yan sanayilerinden alacakları her ürünü de kontrol etmek zorunda olduklarından yan sanayilerinin bu konuda teknolojik bilgi transferi ve destek sağlamaktadırlar. Diğer yandan firmaların yan sanayileriyle yaptıkları mal veya hizmet alım sözleşmelerinde çevre duyarlılığı maddesinin yer alması, yan sanayinin sözleşmeden doğan sorumlulukları arasında çevreye saygının da yer alması uygulamalarına giderek daha sık rastlanmaktadır.
- Yan sanayileri bu konuda eğitmek ve gerekli önlemleri almalarını desteklemek için programlar oluşturmak : Yan sanayiden alınan her malın veya hizmetin kontrol edilmesi oldukça büyük bir zaman ve para maliyetine neden olmaktadır. Ayrıca kontrol etmek sadece belirli bir güvenilirlik aralığında çalışmaya olanak verir. Oysa şirketin imajı ve ünü en küçük bir aykırı durumdan olumsuz etkilenebilir ve bu hasarın tamiri çok büyük kaynak aktarımını gerektirir. Kontrol yerine yan sanayinin çevre konusunda eğitilmesi ve bu konuda gerekli önlemleri alabilmeleri için programların geliştirilmesi iş dünyası açısından daha verimli bir alternatif olarak gözükmemektedir. Şirketler kendi hazırladıkları programlara yan sanayilerinin katılmasını zorunlu kılabilmeleler veya aynı sektördeki firmaların bir araya gelerek kurdukları dernek ve örgütler bu konuda kapsamlı eğitim programları düzenlemeleler.
- Yan sanayilerinden ürünlerinde kullandıkları çevreye zararlı maddeleri azaltmaları, daha az ve geri dönüşümlü paketlenme malzemeleri kullanmaları

yönünde zorlama : Bugün rekabet ortamı ana firmalar kadar yan sanayilerini de zorlamaktadır. Ana firmanın yan sanayii üzerindeki baskının gücü, ana firmanın satın alma miktarına ve yan sanayii alternatifinin sayısına bağlıdır. Ancak bu baskının gücü ne olursa olsun yapılan hukuksal sözleşmede ana firmanın yan sanayiden beklentilerini açık ve kesin ifade edebilir. Günümüzde iş sözleşmelerinin büyük bir bölümü satın alınacak mal veya hizmetin detaylı tanımlarıyla ilgilidir. Şirketler satın alınacak mal veya hizmetlerin hangi genel özellikleri taşıma konusunda satın alma prosedürleri hazırlayıp satın alma departmanlarının bu konuda yardımcı bir rehber oluşturmaktalar.

- Yan sanayilerine teknoloji transferi ve eğitim desteği sağlamak : Yan sanayilerin ekonomik büyüklüğü çoğu zaman kullandıkları teknolojiyi geliştirmek ve sık sık yenilemek için yeterli değildir. Diğer yandan çevre dostu teknolojiler bu konuda hükümetlerin tüm teşviklerine rağmen hala oldukça pahalı teknolojilerdir. Ana şirketler, satın aldığı yada kendi geliştirdiği teknolojilerle ilgili bilgiyi yan sanayilerine transfer ederek bu konuda yan sanayilerinin durumlarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yöntem iki firma arasında güven ortamı oluşturarak ana firma ve yan sanayisini ortak bir amaç çerçevesinde bir araya getirmelerine ve çevre konusunda duyarlılığı karşılıklı olarak geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Diğer bir yöntem olan ana firmanın geniş eğitim olanaklarından yan sanayisinin de yararlanmasına izin vermesi günümüzde en sık kullanılan yardım metodudur .

5.5. ISO 14000 ve Diğer Uluslararası Standartlar

Çevre konusunda aratan duyarlılık, bu konuda uluslararası standartların geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştu. Firmaların birbiriyle kıyaslanmasını sağlamak, bu konuda topluma güvenebilecekleri bir referans sağlamak amacıyla dünyanın farklı bölgelerinde standartlar geliştirilmiştir.

Uluslararası standartlar firmalara izleyebilecekleri bir rehber olarak yardımcı olmaktadır. Çok geniş bir anlamda sorumluluk getiren çevre duyarlılığı, şirketlerin kendilerinden emin olabilmelerini ve kendi iç denetim mekanizmaları geliştirmelerini güçleştirmektedir. Bu standartlar şirketlere yol göstermektedir.

Uluslararası standartlar hiç bir zaman bir son durak değildir. Zaten bu standartların her biri de kendi içinde sürekli gelişmeyi hedef olarak barındırmaktadır. Standartlar aynı zamanda uluslararası firmaların faaliyetlerinin ulusal çevre düzenlemeleriyle

sınırlandırılmasını da güçleştirmektedir. Bir başka değişle uluslararası standartlar ticaretin serbestleşmesi konusunda önemli bir rol üstlenir.

5.5.1. Çevre Standartlarının Genel Özellikleri

Çevre standartlarının hepsi bir çevre yönetim sistemi öngörür. Çevre yönetim sistemi, kuruluşla ilgili bütün çevresel konuları belirleyen, bütünsel, planlanmış, koordine edilmiş ve genel yönetim sisteminin bir parçası olan sitemdir. Bu tanımla çevre yönetim sistemi; tanımlanmış çevre politikası ve hedefler, tanımlanmış sorumluklar ve iş akışları, çevre denetimleri gibi bileşenlerden oluşur.

Çevre yönetim sistemi ve standartlar, kaynak kullanımını azaltarak maliyetleri düşürmek, çevre ile ilgili mevzuata uygunluğu sağlamak, çevre ile ilgili gelişmeleri planlamak ve uygulamak, çevre ile ilgili uygulamalarda güven sağlamak ve belgeyi pazarlama aracı olarak kullanmak gibi farklı amaçlar nedeniyle firmalar tarafından uygulanırlar.

Çevre yönetim sistemleri kapsamında uluslararası standartların her biri kurumda bir çevre politikasının varlığını gerektirir. Çevre politikası üst yönetimin desteğini belirtir. Üst yönetim tarafından belirlenmiş olması, faaliyet, ürün ve hizmetlerin ölçeğine ve çevreye etkisiyle uyumlu olması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi için çerçeve teşkil etmesi, tüm çalışanlara duyurulmuş ve kamuoyunun incelenmesine açık olması çevre politikasının genel özellikleridir. ,

5.5.2. ISO 14000: Çevre Yönetimi Sistemi Uluslararası Standartları

ISO 14000 standartları çevresel standartların, ürün, şirket, endüstri ve ülke farkı gözetmeksizin birleştirilmesi amacıyla oluşturulan bir standartlar zinciridir. Amacı farklı yerel ve ulusal çevre düzenlemelerinin ticari hayatın özgürlüğüne zarar vermesini önlemek olan ISO 14000 standartları alternatif bir gözetim ve kontrol düzeni sağlar. 1998 yılında bir şirketin çevre yönetim sistemi için politikalar, prosedürler ve organizasyonel yapıya ilgili düzenlemeler getiren ilk standartlar zinciri olarak ISO14001 standartları yayınlandı Bu gelişmeyi ek bazı düzenlemeler gerektiren ISO 14010, 20, 30 ve 40 serileri izledi

ISO 14000 standartları çevre yönetimi konusunda uluslararası tanınan tutarlı bir modeldir. ISO 9000 Kalite Yönetimi standartları serileri dünya üzerinde 70 000 den fazla şirket tarafından kalite yönetimi modeli olarak kullanılmaktadır. Benzer şekilde çevre yönetimi konusunda da uluslararası tanınan bir modele kurmak ve şirketlere

alışmalarında yardımcı olmak amacıyla ISO 14000 standartları sistemi oluşturulmuştur. evre yönetimi bir kurumunun, ürünleri ve hizmetlerinin evre üzerindeki etkileri konusunda duyarlı olmasını sağlayacak ve çevresel performansını istenilen düzeye ulaştırma konusunda sürekli gelişmesin, sağlamsına yardımcı olacak bir yönetim aracıdır.

ISO 9000 serileri müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını, sürecin kontrol edilmesini ve sürekli iyileştirme çalışmalarını amaçlıyor. ISO 14000 de benzer konuları amaçlasa da “müşteri talepleri” yasal düzenlemeleri ve diğer temel çevresel talepleri içerecek şekilde genişletilmiş, “sürekli iyileştirme” maddesi ise sadece müşteri talepleri doğrultusunda ynlendirilmiyor aynı zamanda örgütün içinde oluşturulan öncelik ve amaçlarla da şekillendiriliyor.

5.5.2.1. ISO 14001 evre Yönetimi Sitemi Modeli

ISO 14000 bir dizi rehber standartlardan ve ISO 14001 adıyla bilinen bir bütünleşik ve kapsamlı standarttan oluşur. ISO 14000 standartları merkezi Cenova’da bulunan Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO: International Organization of Standardization) tarafından oluşturulur ve yayınlanır.

ISO 14000 serileri İngiliz evre Yönetimi Standartları olan BS 7750 standartlarından sonra geliştirilmiş 1992 ilk kez yayınlanmış ve 1994 yılında revize edilmiştir. BS 7750 standartları bir çok farklı sektörden 500’e yakın pilot firma üzerinde denenmiştir.

ISO 14000 asla ISO 9000 sisteminin yerini tutamaz. ISO 9000 sistemini kuran bir firma, ISO 14000 için iyi bir alt yapı oluşturulmuştur ve bu ikisi şirketin genel yönetim sistemini parçalarıdır. ISO 14000 benzer şekilde şirketin uygulamak zorunda olduğu yasal, yerel ve kendi düzenlemelerinin yerini de alamaz. Bunu yerine bahsedilen düzenlemelerin izlenmesi, kontrolü ve performansını geliştirilmesine yönelik bir sistem vazifesi görür.

ISO 14000, yasaların gerektirdiği uygulamaları bir yönetim sistemi içersinde kapsayan bir pakettir. Bu paket, yasal gereksinimlerin karşılanması ve yasaların gerektirdiğinden daha fazlasına ulaşılmasını, çeşitli tedbirler ve sürekli iyileştirme süreçleriyle amaçlar.

ISO 14001, ISO 9000 ile benzer şekilde dokümantasyon kontrolü, yönetim sistemi denetimi, işlem kontrolü, kayıt kontrolü, yönetim uygulamaları, denetimler, eğitimler,

istatistiksel teknikler, düzenleyici ve koruyucu faaliyetler gibi temel yöntemleri kullanır.

Bunun yanı sıra bu iki sistem arasında kesin farklılıklar vardır. Benzerliklerle birlikte ISO 14001 iletişim, rekabet ve ekonomi konularında daha açık tanımlamalarda bulunur. ISO 14001 aynı şekilde sayısallaştırılmış hedef ve amaçlar belirlenmesini talep eder, acil durum planları gerektirir ve çevre politikaları konusunda ilgili tarafların ve toplumun çıkarlarını gözetir.

İki standartta da bir yönetim sisteminin varlığı esastır. ISO'nun yönetim yaklaşımı, mevcut yönetim sistemleriyle bütünleştirilebilecek ve örgütün gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde adapte edilebilecek bir model sunar. Standartlar ülke farkı gözetmeksizin, kurumun büyüklüğü, faaliyet alanı, ekonomik gücü ve tabii olduğu düzenlemeler ne olursa olsun tüm şirketlerde kullanılabilecek şekilde tasarlanmıştır.

5.5.2.2. ISO 14000 Sisteminin Kurulması

Bir şirket ISO 14001 sistemini, çevre Yönetimi Sistemi modeli, çevre Yönetim sistemini denetlemesinde kullanılabilecek bir yapı çevre yönetim sisteminin yasalara uygunluğunu gösterecek bir metot, üçüncü tarafların ve müşterilerin etkisini göz önünde bulundurulabileceği bir sistem, çevre duyarlılığının kamuoyuna açıklanmasında saygın bir delil olarak kullanmak amacıyla kullanmak isteyebilir.

ISO 14001 Çevre Yönetimi sisteminin kurulmasının yararları, yasalara daha fazla uyum sağlaması , pazar payının artırılması ve korunmasında bir imaj gücü olarak kullanılabilmesi, bir rekabet avantajı yaratması, daha etkin kaynak kullanımının getirdiği ekonomik getiriye olanak sağlaması ve son olarak değişimlere karşı adapte olma yeteneğinin artırması olarak sırlanabilir

Bazı firmalar ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemini kullanmakla birlikte sertifikasyonu için başvurmamayı tercih edebilirler. Sertifikasyon genellikle eğer, bu sertifikasyon , sektörden veya tüketicilerden gelen bir talep ise, pazarlama stratejisini tamamlayacaksa ve değerli bir motivasyon etkeni olarak göz önünde bulundurulacaksa gerekli olabilir.

ISO 9000 sistemlerinin sertifikasyonu örgütün karmaşıklığına ve mevcut sistemlerin yapısına bağlı olarak 12 ila 18 ay arasında bir hazırlık süresi gerektirmektedir. ISO 14001 sertifikasyonun gerektirdiği şartların sağlanabilmesi de benzer sürede bir çalışma gerektirecektir. Sertifikasyon için acele edilip yeterli sürenin verilmemesi

durumunda oldukça geniş bir alana yayılan çevresel etkilerin gözden kaçırılmasına neden olunabilir.

ISO 14001 çalışmalarının başlamasından önce üst yönetimin bu konudaki destek kararını açıklaması, desteğinin ve katılımın belirtilmesi gerekir. Üst yönetim bu kararını açıkladıktan sonra projenin planlaması süreci başlar. Bu planlama süreci , zaman planlaması, bütçeleme, personel temini, sorumlulukların ve kaynakların tespiti ve eğer gerekliyse dışardan danışmaların temini içerir.

Üst yönetim, çevre yönetim sistemine gerekli ilginin verilmesi amacıyla bir çevre politikası tanımlamalıdır. Bir çok şeyin yanında bu politika, sürekli gelişme, çevrenin korunması ve yasalara ve düzenlemelere uygunluk konularında tam katılım ifadelerini içermelidir. Bu politika, kesin faaliyetlerin temellerin oluşturulabilmesi için yeterince detaylı olmalıdır. Bu politika yönetim tarafından bir kere dokümanite edildiği takdirde, uygulamaya konulması, tüm çalışanlara duyurulması, üzerinde çalışılmaya başlanması ve kamuoyunun bilgisine açık hale getirilmesi gereklidir. Bu nedenle politikanın fazla teknik olmayan bir dille yazılması büyük önem taşır.

Mevcut durumun incelenmesinden sonra bir stratejik plan ve uygulama planı geliştirilir. Uygulama planı, proje yönetimi prensiplerine benzer bir süreçtir ve uygulama basamaklarının, çerçevesinin, zaman boyutunun, maliyetinin ve sorumluluklarının bu çevre yönetimi sisteminin geliştirilip kurulması için tanımlanması gereklidir. Bu sistem örgütün amaç ve hedeflerini karşılayacak şekilde ve sürekli gelişimi destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır.

İç denetimde ve ondan sonra yapılacak çalışmalarda kurumun faaliyetlerinin, ürünlerinin ve servislerinin çevreyle etkileşimlerinin doğru tespiti için yeniden değerlendirilmeleri gerekir. Gürültü, emisyon değerleri, çevresel etkiler, atıklar ve enerji kullanımı gibi çevresel konular belirlenmelidir. Daha sonra kurumun bu başlıklardan hangilerinin çevreyle ilişkili olduğunu ve hangilerinin kendi kontrol ve etki alanı içersinde olduğunu tespit etmesi gerekecektir.

Kurumun amaçlarının ve özel hedeflerinin belirlenmelidir. Amaçlar “yasal düzenlemelerin gereklerin karşılanması” veya “enerji kullanımında tasarruf” gibi genel ifadeler ve niyetler içerirken hedefler kesin ölçülebilir değerler içerir. Amaçlar ve hedefler ISO tarafından değil kurumun kendisi tarafından ortaya konulur. Çevresel etkilerin belirlenmesi, önceliklerin değerlendirilmesi ve ulaşılabilir amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ISO 14001’in en zorlayıcı yanıdır. Hedefler ve amaçlar belirlendikten sonra stratejik plan uygulamaya konulabilir.

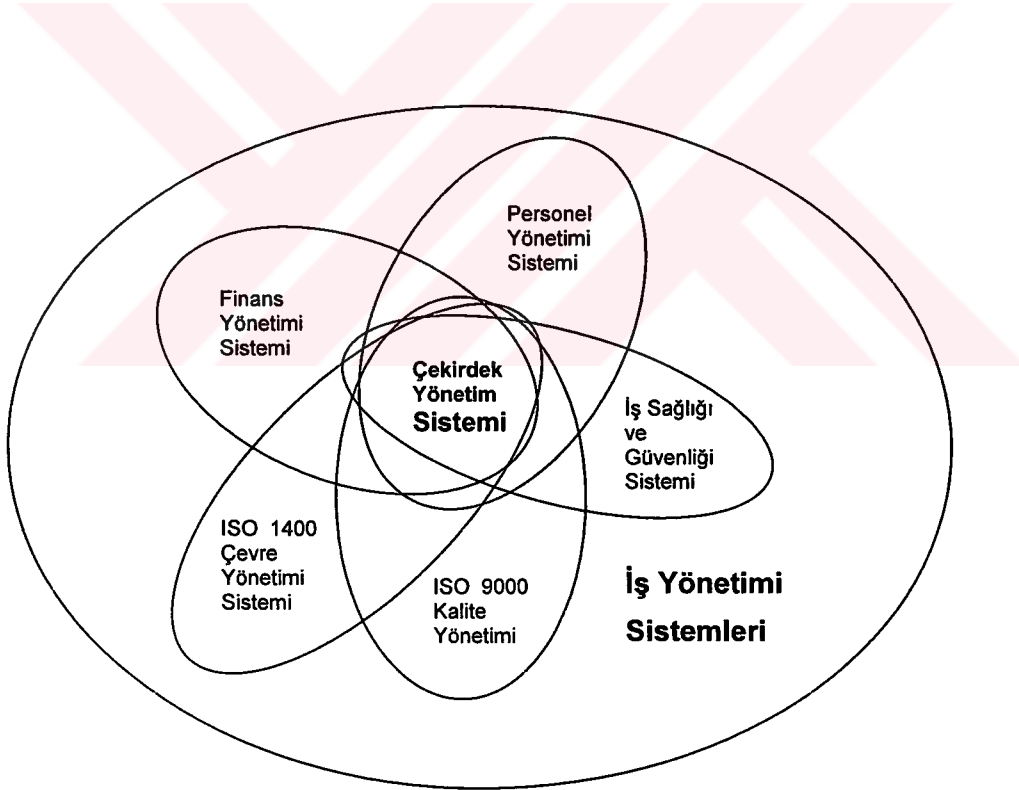
Tablo 5.1. ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi Bileşenleri

ISO 14001 Çevre Yönetimi Sistemi Bileşenleri	
1. Çevre Politikası	
2. Planlama	
2.1. Çevresel boyutlar	
2.2. Yasal ve diğer düzenlemeler	
2.3. Amaçlar ve hedefler	
2.4. Çevre yönetim programları	
3. Kuruluş ve Uygulama	
3.1. Yapı ve sorumluluk	
3.2. Eğitim, farkındalık ve rekabet	
3.3. İletişim	
3.4. Çevre yönetim sistemi dokümantasyonu	
3.5. Doküman kontrolü	
3.6. Faaliyet kontrolü	
3.7. Acil durum hazırlıklılığı ve sorumluluğu	
4. Kontrol ve düzenleyici faaliyetler	
4.1. İzleme ve ölçüm	
4.2. Önleyici ve düzeltici faaliyetler	
4.3. Kayıtlar	
4.4. Çevre yönetimi sistemi denetimi	

5.5.2.3. ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemiyle Yaşamak

Çevre yönetimi sistemi kurulduktan sonra sistemin nasıl kullanıldığının sürekli gözlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Çevre üzerinde önemli etkileri olan ve olabilecek tüm faaliyetler kontrol altına alınır ve izlenir.

Düzenli denetimler ve gözden geçirmeler sürekli gelişimin anahtar noktalarıdır. Çevresel olduğu kadar yönetim faktörleri de bu denetim kapsamına girer. İç denetçiler tarafından gerçekleştirilen denetimler sertifikasyonu yapan kuruluşun bağımsız denetçilerinin yapacakları denetimlerin yerini tutamaz sadece bu denetimlere bir hazırlık görevi görür. Bu iki denetim de çevre yönetim sisteminin eksikliklerini tespit eder ve yöneticilerin gelişim sağlayabileceği noktaları ortaya çıkarır. Sistemin sürekli etkinliğinin devam ettiği konusunda emin olabilmek amacıyla, denetim sonuçları, ilerleme sağlanan noktalar ve ilerleme sağlanabilecek noktaların dokümanite edilmesi gereklidir.



Şekil 5.1. İş Yönetimi Sistemleri

Yöneticilerin bu gözden geçirme süreci çevre politikalarında değişiklikler, örgütün geliştirilmesi hatta teknolojinin değiştirilmesi gibi sonuçlar verebilir. Çevre yönetim

sistemi statik bir sistem değil örgütün değişen taleplerine karşılık verecek şekilde sürekli kendini geliştiren bir sistemdir.

5.5.3. Diğer Uluslararası Standartlar

İngiliz 7750 Standartları : BS7750 standartları bir şirketin çevresel performansının nasıl değerlendirmesi gerektiği ve bu performansın sürekli geliştirmesi için hangi politika, uygulama ve hedeflere sahip olması gerektiği hususunda düzenlemeler getiren İngiltere çıkışlı çevre yönetimi sistemi özellikleridir. Bu standartlar şirkette bir çevre politikasının var olmasını, bu politikanın üst yönetim tarafından desteklenmesini ve uygulamalar hakkında çalışanlar kadar toplumun ilgili tüm kesimlerin bilgilendirilmesini gerektirmektedir. 1994 yılında BS 7750 standartları ISO 14001 ve Avrupa Topluluğu Çevre Yönetimi ve Denetlemesi Sistemi (EMAS) ile uyumlu hale getirilmesi için yeniden düzenlendi.

Avrupa Topluluğu Çevre Yönetimi ve Denetlemesi Sistemi (EMAS): EMAS, Avrupa Topluluğu bünyesinde faaliyet gösteren veya ürünlerini bu pazara sunan firmaların tarafsız bir sistem tarafından değerlendirilmesi için tasarlanmış standartlar zinciridir. Diğer standartlar gibi EMAS da şirkette bir çevre politikasının varlığı ve üst yönetimin bu politikaya tam desteğini talep eder. Bir çok diğer teknik özelliklerin yanı sıra, firmanın çevre politikasının fazla teknik olmayan kolay anlaşılır bir dille yazılması ve kamuoyuna duyurulması ve bu politikanın kurumun çevresel etkileri hakkında bir genel bir fikir verme özelliği taşıması EMAS'ın şartları arasında yer alır. EMAS'ın diğer şartları arasında, mevcut emisyon oranları ve çevresel etkiler üzerine güncel bilgi sağlanması, atık tasarrufu, enerji ve su kullanımının azaltılmasına dair politikalar talep eder.

CERES Prensipleri : Ceres prensipleri, çevre örgütleri, sosyal sorumluluğa karşı duyarlı yatırımcılar ve kamu yetkililerinden oluşan bir grup tarafından geliştirilmiş prensipler bütünüdür. CERES prensipleri on maddeden oluşur. Bu on madde, biyosferin korunması, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı, atıkların azaltılması ve yok edilmesi, enerji tasarrufu, risk azaltılması, güvenli ürün ve servislerin sunulması, çevrenin restorasyonu, kamuoyunun bilgilendirilmesi, yönetimin katılımı, denetleme ve rapor sistemlerini içerir. CERES'i onayladıklarını belirten şirketler, yıllık olarak CERES prensiplerini nasıl yerine getirdikleri ve ne gibi gelişme sağladıkları konusunda kamuoyuna rapor yayınlamak zorundalar.

6. YATIRIMCILARA, TÜKETİCİLERE VE TOPLUMA KARŞI SORUMLULUK

Sanayii devriminden sonra sermaye birikimi hızlanmış ve toplumda güç dengeleri yeniden düzenlenmiştir. Önceleri devleti yönetenlerle büyük sermaye sahipleri arasında paylaşılan güç dengesinde, sanayileşmeyle birlikte sermaye birikimleri hızla artan birçok işadami eklenmiştir. İşadamlarının bu yeni dengede hükümet yetkilerinin azaltılması, yönetim erkinin daha fazla kişi tarafından temsil edilmesi yönünde baskıları artırdılar. Böylece iş dünyasının toplumsal değişime ilk katkıları yönetim sorumluluğunun daha fazla kişi tarafından paylaşılması yönünde oldu.

Ancak sanayileşme ile birlikte toplumun büyük bir kesimin oluşturan emekçiler çok güç şartlar altında çalışmak zorunda bırakıldılar. Bu durumun toplumsal huzuru bozması üzerine hükümetler, çalışanları sermaye sahiplerine karşı korumak amacıyla çalışanların temel hak ve hürriyetlerini yasalarla güvence altına aldılar. Çalışanların eğitim ve gelir i düzeyi artıkça bu sefer en büyük baskı çalışanlardan işverenlere yapılmaya başlandı. İş dünyasından toplumun refah düzeyini artıracak projelere destek sağlaması yönündeki beklentiler böylece gelişti. (Boone ve Kurtz, 1999a)

Bu yeni dengede topluma katkıda bulunmak pozitif bir ahlaki değer olarak algılanmaya başladı ve tüm kesimlerden destek gördü. Bu yaklaşımın pek çok nedenini sıralamak mümkündür. Ancak iş adamlarının bu davranışlarının arkasında muhakkak bir finansal çıkar aramak doğru olmaz. Andrew Carnegie ve Bernard van Leer gibi endüstriyel tarih alanında ileri gelen akademisyenler sosyal yardım eğilimini iş adamlarının ait oldukları dinsel ve ailevi gruplardan aldıkları eğitime ve toplumun kendilerine sundukları hizmete karşı duydukları minnettarlığa bağlıyorlar.

Sermaye piyasalarının gelişmesi, şirketlere ortak olma hakkının toplumun büyük bir kesimine tanınması ve bu olanağını borsalar yoluyla pratikleşmesiyle başka bir ilginç gelişme yaşandı. Kendileri de birere şirket ortağı olan hissedarlara karşı şirket yöneticileri ve büyük hissedarlar yeni sorumluluklar üstlendiler. Şirketlerin yatırımcılara karşı sorumlulukları başlığı altında toplanan bu yeni sorumluluklar da çıkarılan yeni yasalarla güvence altına alındı (Kanter, 199).

Toplumsal refah düzeyini yükselmesiyle ve örgütlenme haklarının güvence altına alınmasıyla toplumun her kesimi örgütlenerek haklarını aramaya başladılar. Böylece bir çok yeni güç odağı oluştu. İş dünyası açısından bakıldığında bir şirketin varlığını tamamiyle etkileyen ve şirketin gideceği yönü belirleyen güç grubu tüketicilerdir. Günümüzde tüketiciler, medya ve kurdukları örgütler aracılığı ile şirketlerin bir çok kararına karışmaktadır. Bu durum tüketici hakları denilen yeni bir kavramının gelişmesine neden oldu. Tüketici hakları üzerine uzman meslek grupları ve örgütler oluştu. Artık bir çok ülkede tüketicilerin haklarının korunmasına dair yasaklar bulunmaktadır. Diğer yandan tüketici duyarlılığının gelişmesiyle şirketler kendiliklerinden tüketicilere karşı proaktif tutumlar geliştirmeye, yeni ürünlerini pazara sunmadan önce uzun araştırmalarla test etmeye başladılar. Otomobilden küçük tüketim eşyalarına kadar her üründen tüketicinin sağlığı ve güvenliğini tehdit edebilecek durumlara karşı uyarılar yer almaktadır.

6.1. Özel Sektörün Yatırımcılara Karşı Sorumlulukları

Gelişmiş ülkelerde sermaye piyasalarındaki ilerlemeler ve sermayenin büyüklüğünün artmasıyla yatırım sayısı hızla artmıştır. Ülkemizde yeni gelişen bir kavram olsa da bugün ABD'de her 10 kişiden birinin borsada yatırımlarının olduğu tahmin ediliyor. Şirketler hızla büyüyen yatırımlarını finanse edebilmek için hisselerini bir bölümünü borsaya sunmaktalar. Yaşanan tüm bu gelişmeler yeni bir çıkar grubunu gündem getirmiştir, yatırımcılar.

Yatırımcı terimini, belirli bir gelirini bir şirketin sermayesine ekleyerek bu şirketten gelir beklentisi içine giren kişi olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yatırımcıların kurumdan temel beklentisi kendileri için gelir sağlamasıdır. Friedman'ın klasik sosyal sorumluluk tanımında ileri sürmeye çalıştığı görüşüne temel olan bu beklenti, tüm şirket yönetimi felsefelerini şekillendirmektedir.

Diğer yandan yatırımcıların tüm beklentisini gelir elde etmek olarak tanımlamak yanlış olacaktır. Aksi takdirde şirketler yatırımcılarına belirli bir finansal getiri sağladıkları sürece hareketlerinde tam bir serbestlik kazanmış olacaklar. Oysa günümüzde şirketlerin yatırımcılarına karşı diğer bir temel sorumluluğu, "yatırımcıların bilgi edinme haklarına saygılı olmak" olarak belirtiliyor.

Sermaye piyasaları başlangıçta, tüccarların, sayma, ölçme ve tartma ile değerlendirilebilen şeyleri alıp satmak için toplandıkları yerler olarak gelişmeye

başladı. Sanayileşme devrimi öncesinde de devlet kağıtlarının alınıp satıldığı ve değerli maden ticaretleri borsa olarak betimlendirilebilecek, tüccarların bir araya geldiği yerlerde yapılıyordu.

Çağdaş sermaye piyasaları doğal olarak oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir ve bu çalışmada sermaye piyasalarının işleyişinin açıklanması gibi bir amaç güdülmesi verimli olmayacaktır.

Toplumun genelini ilgilendiren haliyle sermaye piyasaları, her türlü yatırımcının belirli bir miktar gelirinin dilediği değerli kağıda yatırabileceği yer olarak tanımlanabilir. Sermaye piyasalarının gücü öylesine artmıştır ki, ticaretle birlikte bu piyasaların önündeki ülke sınırları da kaldırılmıştır. Bugün sermaye piyasalarında dönen rakamlar hakkında tahmin yapmak mümkün olamamaktadır. Sermaye piyasalarının büyük çoğunluğunun gelişmiş batılı ülkelerdeki yatırımcıların yönlendirdiğini söyleyebiliriz.

Küreselleşme ile birlikte mal ve hizmet ticareti, sınır tanımayan bir yapıya kavuşmuştur. Bunun bir sonucu olarak yatırımcılar dünyanın herhangi bir yerindeki şirkete ortak olmak olanağına kavuşmuşlardır. Küreselleşmenin dolaylı bir sonucunda yatırımcıların haklarının uluslararası ortamda korunması gerekliliğinin ortaya çıkmasıdır.

Yatırımcıların iki temel hakkı şöyle sıralanabilir :

1. Yatırımları karşılığında hak edilen geliri elde etmek
2. Yatırım yaptıkları kurumla ilgili gerekli bilgileri güncel ve doğru şekilde elde etmek

Her yatırım aslında bir risk faktörü içerir. Başka bir deyişle yapılan yatırımın her zaman bir kazanç sağlaması mümkün olmayabilir, şart da değildir. Ancak küçük yatırımcıların sayılarının hızla artması ve bu yatırımcıların şirket genel kurullarında yeterince temsil edilememeleri bir takım sorunları beraberinde getirmiştir. Örneğin şirketler yıl sonunda elde ettikleri karı sermayedarlarına dağıtmamayı tercih edebilirler. Uygulamada sermaye artırımını için seçilen bu yol, küçük sermayedarlara bir kaynak aktarımının yapılmaması için sıkça kullanılan bir kaçış yolu haline gelmiştir.

Yatırımcıların gelir elde etme hakkı yasalarla güvence altına alınır. Sermaye piyasalarının bulunduğu her ülkede sermaye kurulları bu piyasanın işleyiş kurallarını

belirlerler. Örneğin ülkemizde sermaye piyasaları kanununa göre, şirketler en fazla üç dönem yatırımcılara kar payı dağıtmayabilirler.

Yatırımcıların şirket faaliyetleri hakkında bilgi edinme hakkı şirketler tarafından en sık ihlal edilen haklarıdır. Şirketler genelde faaliyetleri konusunda şeffaf olma eğiliminde değildirler. Oysa yatırımcıların yatırım kararlarını yönlendirebilmeleri için diledikleri bilgiyi elde etme hakkına sahip olma hakları vardır.

Özellikle ABD’de büyük yatırım fonları yöneticileri, şirketlere talep ettikleri sermaye aktarımını yapmak için şirketin bilgilerini şeffaf ve güvenilir olmasını şart koşturmaktadır. Ülkemizde de örnekleri görünmekle birlikte gelişmiş ülkelerde şirketler hesaplarını dünyaca tanınmış bağımsız denetim kurumlarına incelettirmektedirler. Sermaye piyasalarında hisseleri işlem gören şirketler yıl sonunda bilançolarını ve kar-zarar tablolarına sermaye piyasaları kurumuna göndermek zorundadırlar.

6.2. Özel Sektörün Tüketicilere Karşı Sorumlulukları

Tüketicilerin haklarının korunması sosyal sorumluluk uygulamalarının en büyük bölümünü oluşturur. Tüketici (consumerism), iş dünyasının karar verirken tüketici istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması yönündeki toplum talepleri, oldukça büyük sosyal ve ekonomik hareket haline gelmiştir. (Sen, 1999)

Tüketici veya tüketiciyi koruma politikalarının çıkış noktası tüketicilerin tartışılmaz bazı haklarının olduğu yönündeki inançtır. Eski Amerika Birleşik Devletleri başkanlarından John F. Kennedy bu hakları; güvende olma hakkı, bilgilendirilme hakkı, seçme hakkı ve sesini duyurma hakkı olarak tanımlamıştır. Artık günümüzde bir çok şirket tüketici şikayetlerinden tümünden haberdar olmak ve bu şikayetlerin doğru adreslere iletilmesini sağlamak için tüketici şikayetleri departmanları kurmuş ve uygulamalar geliştirmiştir.

6.2.1. Rekabet Piyasalarında Tüketici Rolü

Tüketicileri en yakın ilgilendirilen şirket sorumluluğu satın alınan ürün veya hizmetin kalitesidir. 1950’li yıllara kadar tüketicilere satın alınan ürün veya hizmet ile ilgili her hangi bir kullanma talimatı verilmiyordu. Oysa şimdi tüketiciler aldıkları ürün veya hizmetten ne beklemedikleri gerektiğini bilebiliyorlar. Bu bilgilendirme tüketicileri haklarını arayabilme imkanı tanıyor. Nitekim şirketler eğer bu talimatlarda veya

reklamlarında vaat ettikleri kalitede ürün veya hizmetlerini sunamıyorlarsa tazminat davalarıyla karşı karşıya kalıyorlar.

Garanti servisi sunulması gelişen sosyal sorumluluk anlayışı ve tüketici koruma felsefesinin etkisiyle ticaret dünyasında tüketiciye sunulan en büyük faydadır. Ürün veya hizmetin satın alınması aşamasında verilen vaatlerle ilgili olarak tüketiciler, kaliteyi belirli bir süre sahip olma hakkına sahiptirler. Garanti süreleri öncelikle batılı ülkelerde başlamış, günümüzde hemen hemen her ülkede bu uygulama yerleşmiştir. Rekabet ortamıyla birlikte garanti süreleri artmıştır. Örneğin beyaz eşyada ülkemizde uzun süre bir yıl olarak verilen garanti süresi gümrük birliği sonrası kızışan rekabet ortamının da etkisiyle 3 yıla kadar yükselmiştir. Benzer şekilde otomotiv sektöründe de garanti süresi 10 yıla kadar ulaşmaktadır. Yasalar gereği şirketler, pazara sundukları ürün veya hizmetin, ithal veya yerli olması fark etmez, garanti hizmetini vermek zorundadır. Garanti kapsamında verilen hizmetin kalitesi de tüketici örgütleri tarafından kontrol edilmektedir. (Dess ve Miller, 1993)

6.2.2. Tüketiciyi Koruyucu Düzenlemeler

Tüketiciyi korumanın tanımı “üreticilerin, satıcıların ve reklamcılarının satışa sundukları mal veya hizmetlerin niteliklerini ve uyguladıkları satış yöntemlerini alıcı yararına düzenlemeyi amaçlayan etkinlikler “olarak yapılmaktadır. Bu etkinlikler gönüllü uygulamalar olarak sivil toplum örgütleri tarafından yürütülebilir. Örneğin tüketici koruma örgütleri değişik biçimlere bir çok ülkede faaliyet göstermektedir. Yine bir çok ülkede ise tüketiciyi korumak amacıyla hükümetlerce resmi düzenleyici organlar oluşturulmuştur. Örneğin ABD’de Federal Ticaret Komisyonu, Gıda ve İlaç Dairesi ve daha bir çok resmi daire bu tür örgütlenmelere örnek olarak verilebilir. Ülkemizde ise tüketiciyi korumak ile ilgili her ilde valilik bünyesinde bir tüketici koruma dairesi oluşturulmuştur. Tüketicileri korumaya yönelik ilk yasal düzenlemeler 1800’li yılların sonlarına doğru İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’nde çıkartılmıştır.

Tüketiciyi korumaya yönelik düzenlemeler dört ana başlık altında incelenebilir :

1. İmalat ve tarım üzerindeki denetimler
2. Reklamcılık üzerinde denetimler
3. Etiketleme Standartları

4. Satış Yöntemleri Üzerindeki Denetimler

İmalat ve Tarım Üzerindeki Denetimler: Gıda ve ilaç sanayileri bütün sanayi dalları arasında yasalarla en sıkı biçimde denetim altında tutulan alanlardır. Genelde diğer sanayi dallarında üretilen ürünler farklı ürünler için standartlar belirleyen enstitülerce denetlenir. Gıda ve ilaç dallarında ise üretilen malda sağlığa zararlı her türlü maddenin eklenmesi yasaklanır. Bu tüketiciler için önemli bir güvence sağlamakla birlikte bazen sağlığa zararlı oldukları daha sonradan ortaya çıkan maddelerin üreticiler tarafından girdi olarak kullanıldığı görülmektedir.

Gıda dışı mallarda tüketici koruyucu yasaların hem hazırlanması hem de uygulanması zordur. Genelde bir çok ülkede belirli uygulanabilir standartlar geliştirilmiştir. Standartlar enstitüleri başlangıçta tüketiciden çok üreticinin çıkarlarını korumak amacıyla kurulmuştu. Sonraki yıllarda standartlar enstitüleri tüketicilerin çıkarını eskiye oranla daha çok gözetir duruma gelmiş olmakla birlikte yasal açıdan durumları pek değişmedi. Ayrıca konan standartlar çoğunlukla malın bir bütün olarak niteliği yerine yalnızca belirli bir özelliğine ilişkindir. Standartlar enstitülerinin çalışmalarının yanı sıra, çeşitli kuruluşlarca gerçekleştirilen kalite testleri de belirli malların yeniden tasarlanmasına yol açar; bu tür uygulamalara özellikle otomotiv sanayinde çok sık rastlanır.

Reklamcılık Üzerindeki Denetimler: Tüketicilerin reklamcılığa karşı korunmasını gerektiren en önemli nedenler, reklamların yanıltıcı ve gerçek dışı bilgiler sunması veya yeni gereksinimler ve istekler yaratmak yoluyla kişileri daha önce almayı düşünmedikleri malları satın almaya yöneltmeleridir. Diğer yandan reklamlar tüketicilerin alternatif ürünler arasında tercih yapabilmesi için gerekli bilgiyi sağlar. Bazı ürünlerin reklamlarının yapılması yasalarla yasaklanmıştır. Diğer yandan pek çok ülkede reklamcılar birlikler kurarak reklam sektöründe o ülkede uyulması gerekli prensipleri belirlemektedir. (Gashal ve Barlett, 1993)

Etiketleme Standartları: Etiketleme tüketiciyi bilgilendirebileceği gibi onu yanıltmak amacıyla da kullanılabilir. Üreticilerin satışlarını artırabilmek için zaman zaman ikinci yola başvurdıkları görülür. Bazı ürünlerde etiketleme standartları belirlenmiştir; ama üretim kalitesindeki denetimlerde olduğu gibi bu alanda da yasalar daha çok gıda ve ilaç üzerine yoğunlaşmıştır. Bu tür dallar dışında satış sırasında malın içeriği ile ilgili ayrıntılı bir döküm sunulması genellikle zorunlu değildir. Diğer yandan, etikette yazılan bilgilerin doğru olmasına özen gösterilir.

Pek çok ülkede tüketici örgütleriyle resmi kuruluşlar malların etiketlenmesinde uygulanan sistemlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütmektedir. En başarılı uygulamalardan biri İsveç'te hükümetin çeşitli işveren ve tüketici örgütleriyle birlikte finanse ederek uyguladığı Kalite Etiketleme Kurulu uygulamasıdır. Bu sistemde malın en önemli özelliklerinin açık bir dille, çoğunlukla iki yüzü aşkın sözcükle betimlenmesi zorunludur. Fiyat etiketlerinin tüketici açısından da ayrı bir önemi vardır. Malların doğru fiyatlandırılması özellikle market alışverişlerinin artmasıyla büyük önem kazanmıştır. Ancak fiyat etiketleriyle birlikte hacim ve ağırlık konusunda yeterli bilgi sağlanmaması tüketiciye fiyat / miktar kıyaslaması olanağı tanımamaktadır.

Satış yöntemleri üzerindeki denetimler: uygulamalar ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden satış yöntemleriyle ilgili yasal düzenlemeler açısından bir genelleme yapmak çok zordur. Bu düzenlemelerin büyük çoğunluğunu tüketicinin aldatılmasını önlemeye yöneliktir. Satış yöntemleri üzerindeki düzenlemeler sonucu tüketicileri aldıkları ürünü belirli bir süre sonra iade etme hakkı kazanmıştır

6.2.3. Tüketici Bilinci ve Medya Etkisi

Basın özgürlüğünün yasalarla koruma altına alınmasıyla toplumun haber alma imkanları arttı. Medya organları toplumu ilgilendiren her olaya yer ayırabilmektedir. Tüketici bilincinin gelişmesiyle birlikte medyada, tüketici sorunlarına daha fazla yer almaya başladı. Bu gelişmenin iş dünyasına etkisi iki yönde olmuştur :

1. Tüketici şikayetlerinden etkilenen kitle büyüklüğünün gelişmesi
2. Medyanın şirket ortakları arasına girmesi

Her ne kadar tüketici hakları yasalarla güvence altına alınmış olsa da tek tek tüketicilerin şirketlere karşı adalet önünde eşit güce sahip olduklarını iddia etmek doğru olmaz. Her sorunda olduğu gibi örgütlenme ve toplu müzakere gücünün getireceği avantajdan yararlanmak amacıyla özellikle 1960'lı yıllardan itibaren tüketici örgütlerindeki sayı hızla artmıştır. Ancak bir ürünle ilgili mevcut bir sorundan bu ürünü kullanan herkesin haberdar edilmesi için de tüketici örgütlerinin kaynakları yeterli olamamaktadır. Müşteri kitleleri toplum olan medya, bu kitleye hizmet verebilmek amacıyla tüketici sorunlarına da yer vermeye başlamıştır. Medya da yer alan bir olumsuzluk böylece o ürünü kullanan herkese medya yoluyla duyurulabiliyor.

Medyanın tüketiciyle ilişkilerde böylesine büyük bir rol üstlenmesi şirketlerin tüketicilere karşı sorumluluklarının çapını genişletmiştir. Örneğin herhangi bir yer de aldığı beyaz eşya ile sorun yaşanan tüketicinin karşı karşıya kaldığı bu güç durum, medya sayesinde ülkenin her yerinde aynı ürünü veya şirketi tercih eden tüketicilerin de sorunu olmaktadır. Bu da şirketlerin büyük paralar harcayarak yerleştirmeye ve korumaya çalıştıkları şirket imajı ve ününü tehlikeye sokmaktadır. Bu gerçeğin farkına varan iş dünyası, tüketicilerin sorunlarıyla ilgili olarak medya gitmelerini önleyebilmek amacıyla kendi bölümlerinde tüketici şikayetleri ile ilgilenen departmanlar oluşturmaya başladılar ve satış sonrası hizmetler olarak adlandırılan servis kavramı gelişti.

Tüketiciler ve medya arasındaki ortak çıkarlar doğrultusunda gelişen bu ilişki medyayı şirketlerin hedef müşteri kitlesine ulaşmak için bir araç olarak kullanmasına yol açtı. Tüketici sorunlarıyla ilgili köşeleri okunan ve programları izleyen kişi sayısı arttıkça, şirketler bu sayfaların ve programların sorumlularıyla yakın ilişki kurmak için çaba göstermeye başladılar. Günümüzde yeni ürünler hakkında bilgiler ürün pazara sunulmadan önce tüketici sorunlarıyla ilgili medya mensuplarıyla paylaşılmaktadır. Medyanın halkla ilişkiler bölümü içerside yeri ve anlamı böylece farklı boyutlar kazanmıştır. Medya ile ilişkiler pazarlama faaliyeti olmaktan çıkmış stratejik ortaklık bünyesine kavuşmuştur.

6.3. Özel Sektörün Topluma Karşı Sorumlulukları

Klasik sosyal sorumluluk görüşünün temel amaç olan kar etmeyi vurguladığı ilk bölümde incelenmişti. Bununla birlikte şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve pazarda rekabetçi avantaj yakalayabilmeleri için iş dünyasının, toplumun toplumsal sorunların çözünü konusunda iş dünyasından beklentilerine duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu duyarlılığı gösteremeyen şirketler tüketici boykotları gibi baskılara maruz kalıyorlar ve imajı kötülene şirketin yeni pazarla açılma şansı ortadan kalkıyor hatta mevcut pazar payını da kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalıyor.

Sosyoekonomistler yöneticilerin finansal karlılığı arttırmayı uzun vadede düşünmeleri gerektiğini vurguluyorlar. Böylece sosyal sorumluluklarını kabul etmeli ve maliyetlerle yaşamalıdır. Toplumun refahını, kirletmeyerek, ayrımcılık yapmayarak, yalan reklam yayınlamayarak vb. korumak zorundalar. Ayrıca toplumun gelişmesinde aktif rol oynamalı ve sivil toplum örgütleri ve diğer gönüllü

kuruluşlarda yer almalıdırlar. A.B.D.' de yöneticilerin %68'inin karlılığı azaltsa da sosyal sorumluluk çalışmalarına devam edeceklerini gösteriyor.

Sosyoekonomik görüş klasik ekonomik görüşlerin zamanın hakim olduğu koşulların değiştiğini ve toplumun iş dünyasında beklentilerinin de değiştiğini vurguluyor. Bu en iyi şekilde artık şirketlerin bir çok faaliyetlerinin hatta organizasyon yapılarının kanunlar tarafından belirlendiği belirterek açıklanabilir. Bugün şirketler kar ederken rekabet kanunları, tüketici koruma kanunları gibi bir çok düzenlemeye uygun hareket etmek zorundalar. Tekel tehlikesi oluşturan şirketler, örneğin Microsoft vakası gibi, kanun gücüyle parçalanabiliyorlar (Boone ve Kurtz, 1999)

Bir çok araştırma toplumun ve yatırımcıların iş dünyasından beklentilerinin değiştiğini göstermektedir. Artan bir şekilde özel sektörden, sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde yardımcı olması beklenmektedir. şirketler özellikle de uluslararası şirketler, çevrenin korunması, çalışma koşullarının düzeltilmesi ve etik pazarlama uygulamaları gibi bir çok alanda hükümetlerin yönlendirmesini beklemeden, çalışmalarına yön verecek politikalar geliştirmektedir.

Şirketlerin ine de toplumsal yatırımların bir finansal getirisinin olmadığı bu nedenle bir kaynak kaybı olarak sayılması gerektiği görüşünün de tam olarak doğru olduğu söylenemez. Zira okul ve hastane gibi sosyal yatırımlar sağlıklı, eğitilmiş ve toplumsal motivasyona sahip bir işgücünün bulunmasını kolaylaştırıyor. Bugün toplumsal sosyal yatırımlar iş yapmanın doğasından sayılmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde altyapı eksikliği ve sosyal sermayenin gelişmemişliği sosyal yatırımların önemli bir kısmının özel sektör tarafında üstlenilmesini zorunlu kılmaktadır.

6.3.1. Sanayileşme ve Toplumsal Gelişim

18. yüzyılda İngiltere'de başlayan sanayi devrimi daha sonra tüm dünyaya yayılarak toplumun tüm katmalarını ve yönetim sistemlerini kökünden değiştirmiştir. Sermayenin daha büyük kitlelere yayılması, gelirin artması ve bir süre sonra toplumsal refah düzeyinin yükselmesiyle sanayileşme tüm toplumsal gelişmelere yön verecek bir boyut kazanmıştır.

Sanayileşme hem teknolojik hem de sosyoekonomik ve kültürel boyutlar taşır Sanayileşmenin teknolojik boyutu günlük hayata bir çok yeni ürünün sunulmasıyla hissedilir. Diğer yandan teknolojinin ilerlemesiyle fabrika sistemi olarak bilinen ve işlevlerin uzmanlaşması ile, iş bölümünün derinleşmesini gerektiren yeni bir iş

örgütlenmesi gerçekleşti. Ulaşım araçları ve iletişim araçlarının çeşitliliği ve etkisi arttı.

Sanayinin toplumsal yaşama etkileri ise yukarıda sayılanlardan daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Sanayileşme ile birlikte tarımda kat edilen ilerlemeler, toplumun beslenme alışkanlıklarını değiştirdi ve açlık tehlikesi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde büyük ölçüde ortadan kalktı. Ekonomik değişiklikler servet dağılımından daha geniş kesimlerin pay almasına, artan sanayi üretimi karşısında uluslararası ticaretin serbestleşmesine yol açtı.

Sanayileşme ile birlikte kentleşme arttı. Kentlerde toplanan çalışanların haklarını korumak amacıyla örgütlenmesi işçi sınıfı hareketini geliştirdi. Bu gelişmeyle otorite kullanımında yeni biçimlenmelerin oluşması için kapsamlı toplumsal değişimler yaşandı. Gene sanayileşme ile birlikte çok geniş bir kültürel değişim yaşandı ve farklı beceriler gelişti. Geliri artan toplumun eğitim düzeyi yükseldi. Bu gelişmeye paralel olarak toplumun beklentileri arttı.

6.3.2. Toplumun Ekonomik Gelişimi ve İş Dünyası

Toplumun ekonomik gelişimine katkıda bulunmak bir şirketin temel görevlerinden biridir. Ekonomik düzeyi yeterice yükselmemiş toplumlarda şirketlerin faaliyet gösterebilecekleri pazarın olanakları dardır ve bu pazar şirketlerin büyümesine izin vermez. Toplumun ekonomik gelişimine katkı, aynı zamanda düşük gelirli ailelerin ve yeterli kamusal hizmete ulaşamayan kesimin refah düzeyini artıracığından bir şirketin topluma karşı sosyal sorumluluk kapsamında yapacağı en önemli katkıdır. Fakir bölgelerde faaliyet gösteren şirketler bu bölgelerdeki ekonomik gelişime katkıda bulunarak, marka imajlarını geliştirebilirler, pazar paylarını artırabilirler, yeni tüketici kitlesi yaratabilirler ve sağlıklı bir ekonomik ortamın oluşuna katkıda bulunurlar.

Bir çok başarılı şirket değişik uygulamalarla toplumsal ekonomik gelişim programları geliştirmiştir. Kalifiyesiz elemanlar için istihdam ve eğitim programlarının geliştirilmesi, azınlıklara ve kadınlara ait işyerleriyle ortak çalışma, yeni tesislerin, mağazaları ve diğer şirket binalarının gelişmemiş bölgelerde kurulması ve şirketin iş yapmaya çalıştığı gelişmemiş bölgelerde iş yapan diğer kurumlara destek olunması bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Toplumun ekonomik gelişimine katkıda bulunmak isteyen şirketler, bağışlar ve hayır işleri gibi klasik yöntemlerin ötesinde iş yaparak ekonomik gelirleri artırıcı yolları tercih ediyorlar.

6.3.2.1. Toplumsal Ekonomik Gelişimini Desteklemenin Getirileri

Gelişmemiş pazarları anlayan ve buralarda başarılı olmuş şirketler, yerel ve uluslararası alanda güvenli pazarları tercih eden şirketlere karşı daha büyük bir rekabet avantajı geliştirirler. Bir çok uluslararası dev şirket, gelişmemiş ve gelişmekte olan pazarları daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Ekonomik gelişime katkıda bulunmamanı hem şirketler hem de toplum için bir çok faydası var. Bu faydaların bazıları şöyle sıralanabilir;

Pazar payı oluşturma: Ekonomik gelişime katkıda bulunmak şirketin pazarı ele geçirme stratejisinin bir parçası olabilir. Talebin büyük ancak arzın az olduğu pazarlarda başarı şansı daha yüksektir.

Daha iyi ürün ve servisler: Bir çok şirket için azınlıklar ve kadınlara ait işyerleri yeni bir kaliteli ve uygun fiyatta ürün sunan tedarikçi kaynağıdır. Örneğin ABD’de önde gelen hazır giyim devlerinden bir olan Sears, Mosaic adını verdiği bir markasına ait ürünleri azınlıklardan birine ait bir fason firmaya yaptırmaktadır. Ülkemizde, Karaca ve Vakko toplumsal gelişime destek olmak amacıyla bazı ürünlerini Doğu Anadolu’da fason firmalara vermektedir.

Potansiyel işgücü havuzunun geliştirilmesi: Geri kalmış bölgelerin en önemli özelliklerinde biri de işsizlik oranlarının yüksek olmasıdır. Bu bölgelerde yerel eğitim kurumlarıyla işbirliği yapan firmalar ihtiyaç duydukları elemanların temininde fazla güçlük çekmeden sorunlarını çözebilirler.

Tüketiciler ve toplumla olan iletişimin geliştirilmesi: gelişmemiş bölgelerde iş yapan, istihdam yaratan ve bu bölgelerin ekonomik düzeyini yükselten şirketler uzun vadeli yatırımda bulunmuş olurlar. Bu tür yatırımlar, şirketlerin paydaşları olarak sıralanan, tüketiciler, kamu yetkilileri ve sivil toplum örgütleriyle olan ilişkilerini güçlendirir.

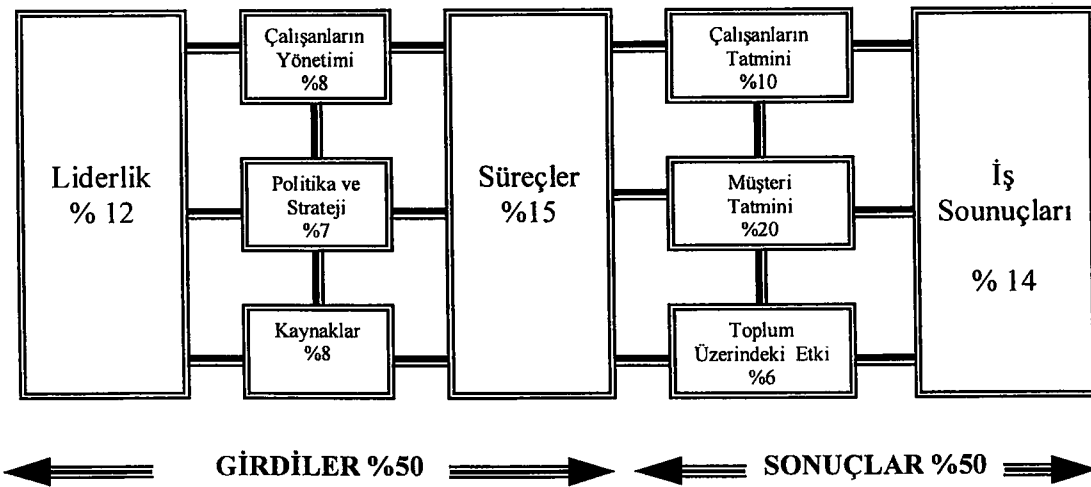
6.3.3. Toplam Kalite ve Topluma Karşı Sorumluluk

Toplam Kalite anlayışı, 1970’li yıllardan sonra Japon firmalarının özellikle otomotiv sektöründe inanılmaz başarılar elde etmesi üzerine batı iş dünyasının gündemine oturmuştur. Bir yönetim anlayışı olan toplam kalite felsefesi hatanın tespit edilmesi yerine kalitede hatanın önlenmesini ön plana çıkarır.

Toplam Kalite Yönetiminde (TKY), müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece İş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir. Konuyla ilgisi nedeniyle sosyal sorumluluk anlayışının toplam kalite yönetiminde nasıl ele alındığının incelenmesinde fayda olabilir. Bu amaçla ülkemizde ve Avrupa'da en iyi TKY uygulamalarının tespiti ve bu konuda şirketlerin teşvikine yönelik verilen ödüle esas olan model aşağıdaki bölümlerde incelenecektir.

Bu modelde bir kurumun toplum üzerindeki etkisi kuruluşun, yerel, ulusal ve uluslararası toplumun (uygun olduğu durumlarda), gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesi olarak tanımlanır. Kuruluşun yaşam kalitesine yaklaşımı, çevre ve küresel kaynakların korunması konularının algılanması ve kuruluşun iç göstergelerinin etkinliği TKY modelinde temel kriterler olarak kabul edilir. İş etkileyen ve yasal düzenlemeler getiren otorite ve organlar ile ilişkiler de bu kapsamda ele alınır.

Kuruluşun toplumun gereksinimlerini ve beklentilerini tatmin etme derecesi, sayısal eğilimler, hedefler, rakipler veya sınıfının en iyi kuruluşlarıyla karşılaştırmalarla takip etmesi ve tüm faaliyetlerde toplum önem derecesinin belirtilmesi ödüle aday firmalardan beklenmektedir.



Şekil 6.1. Toplam Kalite Yönetimi Ödülü Modeli

Sorumluluk sahibi bir tüzel kişilik olarak şirketler, toplum için önemli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliğini gösteren uygulamalar, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etki ve ilgili otoriteler, ile ilişkiler konularında performanslarını ölçülebilir bir şekilde göstermelidirler. Şirketlerin faaliyet gösterilen yerdeki topluma katkısı, öğretim ve eğitime katılım, sağlık ve refah konularında destek, spor ve eğlence konularına destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri konularında toplanmıştır.

Şirketlerin faaliyetleri sırasında veya ürünlerinin ürün ömrü boyunca ortaya çıkan rahatsızlıkların ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalarda bulunması beklenir. Bu kapsamda, sağlık risklerinin tespiti, kazaların önlenmesi, gürültü, çevre kirliliği ve zehirli atıklar konularında programlar geliştirmesi gereklidir. Kaynakların korunması ve sürekliliğin sağlanmasını destekleyen çalışmaların raporlanması için gerekli prosedürlerin ve süreçlerin oluşturulması da modelin beklentileri içersinde yer almaktadır.

Kuruluşun toplum üzerindeki etkisine yönelik izlemesi gereken göstergeler arasında istihdam seviyelerindeki değişiklikler de bulunur. Şirketlerin otoriteler ile, belgelendirme, kamu davaları, ithalat ve ihracat, planlama ve ürünün pazara sunulması konularında yakın işbirliği kurması beklenir.

6.3.4. İnsan Haklarına Saygı

İnsan hakları, milliyet, cinsiyet, ırk, din veya sosyal grup ayrımı yapılmadan tüm insanlara karşı takınılacak tutumları belirleyen standartlardır. Aslında insan hakları hükümetlerin ve devletlerin bireyler üzerindeki karar yetkilerini kısıtlamak için geliştirildiyse de bir çok özel sektör uygulamalarına yön verirler ve özel sektör kararlarında belirleyici olabilirler. Bu duruma örnek olarak çocuk işçi çalıştırılmaması, temel insan haklarına aykırı hükümet uygulamalarını destekleyecek faaliyetlerden kaçınmak ve zorunlu işgücü çalıştırmamak sayılabilir.

İnsan hakları sadece batı veya kuzey olarak sınırlandıran küresel bölgelerde değil hemen her bölgesinde ulusal ve uluslararası yasalarla koruma altına alınmıştır. Küresel insan hakları özellikle ikinci dünya savaşı sonrası dünyanın pek çok ülkesi tarafından kabul edilmiştir. Savaştan sonra Birleşmiş Milletler örgütü Uluslararası İnsan Hakları Deklârasyonunu yayınlamıştır. Bu deklârasyonda yer alan hükümler genelde tüm insan hakları düzenlemelerine kıyaslama örneği teşkil etmektedir. İnsan Hakları beş kategoriye ayrılır : ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve sivil.

İkinci dünya savaşı sonra yaşanan hızlı ekonomik büyüme, bir çok diğer nedenlerin yanında iş dünyasının insan hakları temasıyla sık sık karşılaştırmıştır. Bu alanda yaşanan son gelişmeler şöyle sıralanabilir :

1. Şirketlerin kendi bünyelerinde ve yan sanayilerinde çalıştırdıkları personelin insan haklarından ve çalışma haklarından kaynaklanan çıkarlarının gözetileceklerini prensipleri arasına sokmaları
2. Tüm uluslararası faaliyetlerinde insan haklarına saygılı olmaya çalışmaları
3. Şirketlerin insan haklarına etkileri konusunda insan hakları örgütlerinin, tüketicilerin ve medyanın artan ilgi göstermesi
4. Bir ulusun tümünü ilgilendiren ticaret anlaşmalarının genellikle uluslararası insan hakları sözleşmelerini göz ardı etmeleri
5. Sermaye örgütlerinin yatırım yaptıkları şirketleri insan hakları standartlarına uygun davrandıkları yönünde rapor vermeye zorlamaları

6.3.4.1. İnsan Haklarının İş Dünyası Açısından Önemi

İş dünyasından insan hakları konusunda beklentilerin artması üzerine ,insan haklarına saygılı politika ve uygulamaların geliştirilmesi yönünde çabalar artmıştır. Şirketler kurumsal sözleşmelerini ve insan hakları prensiplerini oluşturmuş şirketler aşağıda sıralanan gelişmeleri sağlayacak uygulamalar geliştirmektedir:

- **Ulusal ve Uluslararası Yasalarla Uyum :** İnsan hakları prensipleri ulusal ve uluslararası yasalarla koruma altına alınmıştır. Şirketlerin faaliyetlerini yasalara uyumlu gerçekleştirdikleri takdirde küresel faaliyetlerine yasal sorunlardan uzak durmak zorunda önemli adımlar atmış olurlar.
- **Kanunlara Saygının Geliştirilmesi :** Uluslararası şirketler insan haklarına saygılı olma prensiplerine bağlı kalırlarsa, yasaların yerel uygulamalarla hiçe sayıldığı rüşvetin ve kanundışı uygulamaların yaygınlaştığı ülkelerde kanunlara saygının geliştirilmesine katkıda bulunmuş olurlar.
- **Tedarik Zincirinin Yönetimi :** Bir çok şirket iş ortaklarını kendi uydukları insan hakları ve çalışan hakları kurallarına ne derecede uydukları yönünde değerlendirmektedir. Bu tür bir politika şirketlerin, yan sanayi kuruluşlarını iyi yönetilen, güvenilir ve etik davranan kurumlar arasında seçme imkanın tanır.

- **Marka İmajının Korunması :** Küresel pazarda şirket imajı bir şirketin sahip olduğu en değerli kaynaklarından biridir. İnsan hakları uygulamalarına medyanın ilgisi giderek artıkça, şirketin insan hakları politikaları, imajının insan haklarına aykırı kavranıldığı yönündeki iddialardan kötü etkilenmemesini garanti altına alır.
- **Risk Yönetiminin Geliştirilmesi :** Tahmin edilebilirlik şirketin istikrarı ve üretkenliği için gereklidir. Temel insan haklarının ihlal edilmesi sosyal ve politik dışlanmayla sonuçlanabilir. Buda işgücünün ayrılması, kamusal hizmetlerden yararlanmanın kısıtlanması, ürün boykotları ve şirketin üretimi durdurmaya zorlayacak daha ciddi sonuçlar doğurabilir.
- **Ticari Antlaşmalarının Engellenmesi :** Özellikle son on yılda A.B.D VE Avrupa Topluluğu dev ekonomik güçler, kendi şirketlerinin insan hakları ihlallerinin yaşandığı ülkelerdeki ticari faaliyetlerini bizzat engellemektedir. Kurumun insan haklarını tüm faaliyetlerinde temel rehberlerden biri olarak kabul etmesi bu tür kararlardan zara görmesinin engelleyecektir.
- **Artan Çalışan Üretkenliği ve Bağlılığı :** Ana şirketin ve yan sanayi şirketlerinin çalışanlarının insan haklarının ve çalışan haklarının gözetilmesi, bu çalışanların saygılı ve ilgili yönetim altında dava verimli çalışmalarından dolayı, üretkenliği artıracaktır. İnsan hakları ve çalışan hakları ihlallerini önleyen şirketlerde işgücü devinim oranı azalır ve ürün kalitesi artar.
- **Tüketici Memnuniyetinin Artması :** Medyanın iş dünyasının insan haklarıyla ilgili çalışmalarına ilgisi artıkça, tüketicilerin satın aldıkları ürünleri üreten çalışanların hakların karşı duyarlılığı artmaktadır. Tüketiciler, satın aldıkları ürünün üretildiği ülkedeki çalışanların temel insan haklarını ihlal edilmesi takdirde, bu ürünü almaktan vazgeçmektedirler. Bu nedenle şirketleri ürünlerinin ve markalarını herhangi bir insan hakları ihtilâliyle ilişkilendirilmesinden kaçınmalıdır.
- **Toplumun Takdirini Kazanmak :** Bir şirketin uluslararası boyut kazanması yerel olarak olumlu veya olumsuz karşılanabilir. İnsan hakları ihlallerini önleyici çalışmalar olumlu bir kamuoyu ilişkisi sağlayarak şirketleri için daha iyi ve istikrarlı bir ortam yaratacaktır.
- **Olumsuz Kampanyaların Önlenmesi :** Geçtiğimiz yıllarda pek çok şirket, insan hakları, çalışan hakları ve benzeri örgütlerin insan hakları ihlali iddialarıyla boykot kampanyalarına hedef oluştur. Bu kampanyalar şirketin imajına ciddi zararlar verdiği gibi ve oldukça önemli kaynak aktarımlarını zorunlu kılmaktadır.

Bu nedenle insan haklarına olumlu yaklaşımın kurumsallaştırılması ve güçlendirilmesi bu tür kampanyaların olasılığını azaltacak ve olası zararlarını en aza indirgeyecektir.

6.3.4.2. İş Dünyası ve İnsan Hakları Konusunda Son Gelişmeler

İş dünyasında insan hakları konusunun önemin hızla artması bir çok etkene bağlıdır. Makro-ekonomik etkenler, küreselleşme ve özelleştirme gibi, soğuk savaş gibi politik etkenler, bilgi teknolojisi gibi teknolojik gelişmelerle örgütlenmenin artması iş dünyasının insan haklarına bakışını önemli ölçüde değiştirmiştir. Bütün bu gelişmeler küresel pazarda faaliyet gösteren büyük veya küçük tüm işletmelerde köklü değişiklikler yapmıştır. Bu değişimler şirket insan hakları politikalarının geliştirilmesi, insan hakları şikayetlerinin izlenilmesi ve çalışan/insan haklarıyla ilgili uygulamalar geliştirecek departmanların kurulması olarak sıralanabilir.

Kürselleşme : Son on yılda gelişmekte olan ülkelerdeki özel sektör yatırımları çok hızlı artmıştır. Ancak uluslararası şirketler, bu alanda kendilerini kötü etkileyebilecek iddialardan önceden kaçınmak amacıyla insan hakları konusunda kötü sicili olan ülkelerde yatırım yapmaktan çekinmektedir.

Özelleştirme: Kürselleşme pek çok ülkenin ekonomisinde özelleştirme çabalarını artırmıştır. Aslında insan hakların devletlerin bireyler üzerindeki uygulamalarını kontrol altına alabilmek geliştirilmiş standartlar olsa da, özelleştirme uygulamalarıyla birlikte, belirli bir büyüklük ve güce ulaşmışsa, kamuoyu ilgisi özel sektörün uygulamalarına yönelmiş böylece özel sektör, insan haklarına saygının kürselleşmesi için kilit rol oynar hale gelmiştir.

Bilgi teknolojisi: Bilgi teknolojileri ve iletiminde sağlanan olağanüstü gelişmeler iş dünyası ve insan hakları arasında ilişki üzerindeki ilgiyi artırmıştır. Uluslararası bir firmanın dünyanın uzak bir köşesindeki işletmesinde yaşana bir insan hakları ihlali çok kısa zamanda dünyanı diğer köşesindeki tüketicileri tarafına bilinmekte ve tepki doğurmaktadır.

Şeffaflık: İnsan haklarına saygı çerçevesinde şeffaflık konusundaki çağrılar artmıştır. Bir çok şirket paydaşı grubu şirketleri faaliyetlerinde şeffaf olmaya zorlamaktadır. Bu şirket raporlarına ulaşım, sosyal ve toplumsal incelemelere açıklık ve iş yapılan diğer firmaları açıklamak gibi uygulamalar gerektirmektedir.

Şirket Paydaşları (Stakeholder) grupları: 1990 yıllardan itibaren, insan hakları örgütleri, işçi örgütleri ve çevre örgütleri şirketlerin insan haklarıyla ilişkili faaliyetlerin giderek artan ilgi göstermekte ve büyük kaynaklar ayırmaktadır. Bu örgütler şirketleri kurumsal ilkelerini oluşturmaya ey yayınlamaya ihlalleri açıklamaya zorlamakta ve kampanyalar düzenlemektedirler. Yine bir çok örgüt bu konuda diyalog kurma ve ortaklıklar geliştirmek konusunda olumlu yaklaşmaktadır. Bu örgütlere örnek olarak:

- İnsan Hakları Örgütleri : Uluslararası Af Örgütü, Helsinki İnsan Hakları İzleme Örgüt gibi uluslararası örgütler son yıllarda özel sektöre ilgilerini artırmışlardır. Örnek olarak, İnsan Hakları İzleme Örgütü'nün özellikle Afrika kıtasında faaliyet gösteren dünyanın dev şirketlerinin faaliyetleri hakkına hazırladığı yıllık raporlar verilebilir.
- İşçi Örgütleri: Ticaret örgütleri ve işçi hakları örgütleri şirketleri insan haklarını ilgilendiren faaliyetleri konuda bir görüş açısı oluşturmak amacıyla hükümetler ve uluslara sı örgütlerle ilişkilerini geliştiriyor ve kampanyalar düzenliyorlar. Örnek olarak merkezi Brüksel'de bulunan Uluslararası Serbest Ticaret Konfederasyonunun ILO nevrinde yaptığı şirketlerin sorumluluklarının belirlenmesi yönündeki çabaları verilebilir.
- Çevre Örgütleri: Çevre örgütleri çevresel orunlarla insan hakları sorunları arasındaki yakın ilişkinin farkına vararak insan hakları ihlallerine karşı daha fazla duyarlılık kazanmışlardır. Örneğin Nijerya veya Kolombiya gibi ülkelerde çevreye zarar veren uluslararası şirketlerin çalışan haklarına ihlale dev davranışlarda bu örgütler tarafından gözlenmektedir.
- Yerel Örgütler: Sivil Toplum Örgütlerinin sayılarındaki hızlı artış son on yılda sağlana en önemli gelişmelerden biridir. Endonezya ve ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde hızla artan sivil toplum örgütleri Amerika ve Avrupa'daki benzerleriyle işbirliği yaparak bu ülkelerdeki özel sektör uygulamalarına müdahale edecek güce ulaşmışlardır.
- Hükümet Faaliyetleri :Kamuoyunun özel sektörün insan haklarını ilgilendiren uygulamalarına ilgisi artıkça hükümetlerin özel sektör üzerinde düzenleyici çabalar artmaktadır.1996 yılında Beyaz Saray bir deklâasyon yayınlarak iş dünyasıyla bu alanda yapılacak işbirliği planını açıklamıştır. Yine 1997 yılında İngiltere hükümeti bu alanda bir karar alarak insan hakları alanında yapılacak

eğitim çalışmalarını destekleme programı oluşturmuştur. Benzer şekilde Avrupa Topluluğu ve NAFTA ülkeleri iş dünyasında ortak bir insan hakları sözleşmesinin oluşturulması için uluslararası iki konferans düzenlenmiştir.

Yukarıda detaylı bahsedilen gelişmeler üzerine iş dünyası insan hakları konusunda inisiyatifi ele alarak, proaktif davranabilmek için kendi içinde örgütlenmeye gitmektedir. Ayrıca yerel yönetimlerle ve sivil toplum örgütleriyle ortak politikalar ve programların geliştirmemesine hız verilmiştir.

İnsan hakları konusunda iş dünyasına rehber olabilecek standartlar arasında evrensel insan hakları beyannamesi ve ILO sözleşmeleri ve tavsiye kararları sayılabilir. İnsan Hakları beyannamesi iş dünyasına rehberlik sağlayabilecek bir çok madde içermektedir. Bu prensipler, eşit ücret, eşit iş, kanunlar karşısında eşitlik, örgütlenme hakkı, mülk edinme hakkı ve ayrımcılık yapmama gibi sıralanabilir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) merkezi Brüksel'de bulunan Birleşmiş Millet inisiyatifiyle kurulmuş ve çok sayıda ülkenin üye olduğu bir kuruluştur. ILO'nun iş dünyası, hükümet ve işi temsilcilerinin yer aldığı üçlü yapısı çocuk işçi, zorunlu işgücü, örgütlenme hakkı gibi konularda kararlar oluşturmaktadır. Bu kararlar (konvansiyonlar) ülkenin parlamentosunda onaylandıktan sonra ulusal bir yasa haline gelmektedir.

6.3.4.3. İş Dünyasında İnsan Haklarına Saygı Örnekleri

Hızla büyüyen küresel ekonomi uluslararası şirketlerin yapılarının da büyümesine yol açmıştır. Bu nedenle bir çok şirket dünya çapındaki faaliyetlerine yön verecek ilkeler hazırlamaktadır. Aşağıda bu şirketlerin insan hakları konusunda yaptığı örnek çalışmalar konunun daha iyi anlaşılması için sunulmaktadır.

Reebok International Ltd: Reebok tüm dünyada insan kaynakları konusunda çalışma ve konuya küresel anlamda dikkat çekmek için ayrı bir bölüm kuran ilk şirkettir. Reebok'un İnsan Kaynaklarından Sorumlu BAŞKA yardımcılı şirketin tüm dünyadaki faaliyetlerinde bağlılığını açıkladığı insan kaynakları ve çalışan hakları prensiplerine uyup uymadığını kontrol eder, benzer şekilde insan hakları eğitim programları geliştirir, kurumsal paydaş gruplarıyla sıkı ilişkiler geliştirmeye çalışır. Departman yine her yıl 30 yaşını aşmamış ve insan hakları alanında katkıda bulunmuş gençlere ödül vermektedir. İnsan Kaynakları uzmanları kadar çalışan temsilcileri de bu ödülün seçim komitesinde yer almaktadır.

Royal Dutch Shell: 1997 yılında Shell, petrokimya sektöründe ilk olarak, küresel faaliyet prensiplerine İnsan Haklarına saygıyı eklemiştir. Nijerya'da faaliyet gösteren rakiplerinde farklı olarak Shell, bu ülkedeki sorun hakkında sivil toplum örgütleriyle sıkı bir diyalog geliştirmiştir. Şekil bir prensipler zinciri geliştirmiş ve küresel alanda tüm tesislerinde sosyal denetimlere başlamıştır.

Levi Strauss&Co. : Şirket faaliyet gösterdiği veya göstermeyi planladığı tüm ülkelerde yaşan veya yaşanabilecek uygulamalardan adının ve imajının etkileyebilecek olaylardan kendisini korumak amacıyla bir ülke değerlendirme sistemi geliştirmiştir. Sistemin tanımında şu ifadeler yer almaktadır :

"Sitem, ülkede gördüğümüz risk ve fırsatlar arasında bir denge gözeterek pratik ve temel kararlar vermemizde yardımcı olur. Kararlarımız verirken, şirketimizin ünün ve başarısının şu beklenmedik nedenlerden dolayı ne derece etkileneceği düşünürüz :

- Marka imajımız ülkenin Müşterilerimizin gözündeki imajı nedeniyle etkilenebilir
- Çalışanlarımızın ve ailelerinin ya da satıcılarımızın sağlığı ve güvelliği beklenmedik nedenlerden etkilenebilir
- İnsan Haklarının Çevresi bizim küresel kaynak rehberi ve diğer ülke politikalarıyla uyumlu faaliyetlerimizin sınırlarını belirleyebilir
- Yasal sistem, ticari markımızı koruma çalışmalarımızda, yatırımlarımızda bizim kürsel kaynak sözleşmesi ve ülke politikayla uyumlu uygulamalarımızda sınırları belirleyebilir
- Politik, Ekonomik ve Sosyal çevre şirketimizin ününü ve/veya ticari çıkarlarını tehdit edebilir.

İş dünyasında insan hakları konusunun önemin hızla artması bir çok etkene bağlıdır. Küreselleşme ve özelleştirme gibi makroekonomik etkenler, soğuk savaş gibi politik etkenler, bilgi teknolojisi gibi teknolojik gelişmelerle örgütlenmenin artması iş dünyasının insan haklarına bakışını önemli ölçüde değiştirmiştir. Bütün bu gelişmeler küresel pazarda faaliyet gösteren büyük veya küçük tüm işletmelerde köklü değişiklikler yapmıştır. Bu değişimler şirket insan hakları politikalarının geliştirilmesi, insan hakları şikayetlerinin izlenilmesi ve çalışan/insan haklarıyla ilgili uygulamalar geliştirecek departmanların kurulması olarak sıralanabilir.

7. TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Otomotiv sanayii tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotif sektörü olarak kabul edilir. Sektörün ekonomideki sürükleyici etkisinin nedeni, sanayinin ve ekonominin diğer sektörleri ile çok yakın ilişkisidir. Otomotiv sanayii, demir-çelik, petro-kimya, lastik gibi temel sanayii dallarının başlıca alıcısı ve bu sektörlerdeki teknolojik gelişmenin sürükleyicisidir. Turizm, altyapı ve inşaat ile ulaştırma ve tarım sektörlerinin gerek duyduğu her çeşit motorlu araç sektörün ürünleri ile sağlanıyor. Dolayısıyla bu sektördeki değişimler, ekonominin tümünü yakından ilgilendiriyor. Birleşmiş Milletler verilerine göre otomotiv ve ilgili yan sanayii gelirleri dünya gelirlerinin yaklaşık % 11'ini oluşturuyor.

Sektör kendisi dışında, ham madde ve yan sanayii ile otomotiv ürünlerinin tüketiciye ulaşmasını sağlayan ve bunu destekleyen , pazarlama, servis, bayi, akaryakıt, finans ve sigorta sektörlerinde geniş iş hacmi ve istihdam yaratıyor. Ayrıca savunma sanayinin gelişmesinde ve teknolojik düzeyin yükseltilmesine de temel oluşturuyor. Bunların yansısı büyük bir teknolojik gelişme potansiyeli ve gücü de bulunuyor.

Bu özellikleri nedeni ile otomotiv sanayii, stratejik bir sanayi olarak hükümetlerin yakın ilgisini çektiğinden bu sektörün için özel bir planlama yapılıyor. Özellikle hızla küreselleşmekte olan bu sektörde rekabet büyük yoğunluk kazanıyor ve sanayileşmiş ülkeler ile AB, NAFTA gibi ekonomik birliklerde sektörün korunması ve rekabet gücünün geliştirilmesi için özel politikalar uygulanıyor. Ülkemizde böyle bir yaklaşımın bulunmadığını da vurgulamak gerekiyor.

Sektör ekonomi içinde güvenilir olması ve kolay vergi alınabilir olması ile tanınıyor. Motorlu taşıt araçları trafiğe çıkartılmadan önce bir takım kayıt işlemlerine tabiidir ve satış belgeleri bu ticaretin kayıt dışı ekonominin bünyesine girmekten uzak tutar. Bu durum sektörde sanayiden ticarete kadar olan tüm aşamaların kayıt içinde bulundurulması gerektiriyor. Vergi alımını kolaylaştırarak vergi gelirlerinin kaybını önüyor. Otomotiv sektöründe alınan vergilerin tüm vergi gelirleri içersinde gelişmiş ülkelerde % 15 ila %20 arasında bir yer tuttuğu biliniyor.

Otomotiv sanayiinde değişen pazar ve rekabet koşulları nedeni ile sürekli bir gelişme söz konusudur. Türkiye bu süreçte yerini almaktadır. Özellikle Gümrük Birliği ile birlikte 1990 öncesi koşullara göre farklılıklar taşıyan pazar ve rekabet koşulları, Türkiye otomotiv sanayini yeni bir yapılanma sürecine sokmuş buluyor. Bu süresin mutlaka küreselleşme olgusu ve dünya pazarlarındaki gelişmeler çevresinde oluşacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

7.1. Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörü denildiğinde motorlu taşıtlar ile bu taşıtların motor, karoseri, şasi gibi temel bölümlerinin imalatını kapsayan sanayii dalları anlaşılır. Otomotiv sanayii 1860 – 1870 yılları arasında Almanya ve Fransa’da kuruldu bir süre sonra ise ABD’de benzinli motor üretimin başlamasıyla bu ülkede de otomotiv sanayii gelişti. Başlangıçtaki otomotiv üreticileri daha önce makine parçaları ve sanayii motorları üreten işletmelerdir. Otomotiv sanayisine geçen bu şirketlerde temel olarak montaj işlemleri yapılıyor, motor ve temel parçalar diğer imalathanelerde üretiliyordu. Bu şirketlerin montajın ötesinde bir üretime geçmeleri ancak bir dizi mali ve teknolojik sorunun çözülmesiyle başlayabildi.

Otomotiv sektörünü teknolojik gelişime en önemli katkısı, seri üretim yöntemini uygulamaya koymasıyla oldu. Üretimde duyarlılık, standartlaşma, eşgüdüm ve süreklilik bu yöntemle gündeme girdi. Ford şirketinin seri üretim yöntemiyle kazandığı başarısı üzerine diğer küçük işletmeler de bu yöntemle geçitler ve otomotiv üreticileri hızla büyüdü. Geniş ölçekli üretim otomotiv şirketlerinin örgütlenmesini de etkiledi, bu şirketler artık yedek parça üretiminden piyasa araştırmasına kadar uzanan geniş bir alan yayılmak ve buralara yatırımlar yapmak zorunda kaldılar.

1930’lu yıllara gelindiğinde en büyük sanayii kolu olan otomotiv sektörü dünya devi firmalar oluşmaya başlamıştı. Birinci ve ikinci dünya savaşlarında da bu sektör büyümesine ve teknolojik gelişmelere devam etti. Zira ordunun savaş boyunca ihtiyaç duyduğu tüm taşıtlar ve zırhlı araçlar otomotiv firmaları tarafından üretiliyordu. İkinci dünya savaşında sonra motorlu taşıt üretimi çarpıcı bir şekilde arttı. Ve kısa bir sürede dünya üretimi çok sayıda ülke tarafından paylaşılır hale geldi. Savaşın sonra otomotiv sanayisinde önemli bir yeni buluş gerçekleşmedi ve daha çok eski teknolojilerinin geliştirilmesi ve yenileştirilmesiyle yetinildi.

İkinci dünya savaşında sonra otomotiv sanayindeki en büyük gelişme Japonya'da yaşandı. 1950'de son derece önemsiz bir motorlu taşıt sanayisine sahip olan Japonya, 30 yıl gibi kısa bir süre içinde Almanya, ABD, Fransa ve İngiltere'yi geride bırakarak en büyük otomotiv üreticisi güç haline geldi. Japonya'da üretilen küçük ve yakıttan önemli ölçüde tasarruf sağlayan otomobillerin pazar payı önemli ölçüde büyüdü. Japon üreticilerin gücü ve rekabetçi avantajları öylesine büyüdü ki Batı Avrupa ve ABD, Japon ürünlerinin kendi bölgelerindeki satışlarına kısıtlama getirmeye çalıştılar. Bu gelişmeler Japon üreticilerinin bu bölgelerde üretim tesisleri kurmaya yöneltti .

7.1.1. Dünya Otomotiv Sektörü

Otomotiv sanayii 1900'lü yılların başında kuruldu. Başlangıçta sipariş üzerine ustalar tarafından sürdürülen ve tümü ile kişisel bilgi ve beceriye dayanan üretim yapısı, H. Ford'un ABD'de geliştirdiği kütleli üretim yöntemi ile kısa sürede büyüyerek büyük bir sanayii haline dönüştü. Geniş bir pazar olan ABD'de üretim kısa sürede çok yüksek adetlere ulaştı. 1940'lı yıllarda Avrupa'da gelişen üretime, II. Dünya savaşının başlaması ile ara verildi.

Avrupa'da savaşı izleyen yıllarda "ürün farklılaşmasına dayalı üretim yöntemi" ile pazar isteklerini öne alan bir sistem geliştirildi. Özellikle Almanya başta olmak üzere İngiltere, Fransa ve İtalya'da sanayii yeniden kurulmaya başlandı. 1960'lı yıllardan itibaren ABD firmaları, Avrupa'da doğrudan veya yerel firmalarla işbirliği halinde kurdukları tesislerde, yalnız Avrupa pazarına uygun ürünlerin üretimine başladılar. Savaş sonrasında hızla genişleyen Avrupa ekonomisi ve kişi başına gelirlerdeki artış yanında ulaştırma altyapısındaki gelişmeler, Batı Avrupa otomotiv sanayinin hızla büyümesine neden oldu.

1960 yılında Batı Avrupa'daki otomobil üretimi 6.1 milyon adet ile ABD'nin 7 milyon adet olan üretimine yaklaştı. Bu yıllarda Japonya'nın üretimi 165 bin adet dolaylarında seyrediyordu.

1970'li yıllarda otomotiv sanayinde bir yandan Japonya'da yalın üretim ile kaliteyi geliştiren ve maliyeti düşüren yeni bir üretim yöntemi geliştirilirken, ABD ve Batı Avrupalı firmalar gelişen pazarlarda yeni yatırımlara giriştiler. Türkiye'nin de içinde bulunduğu pazarlar arasında Meksika, Brezilya ve Arjantin gibi ülkeler yer aldı.

1980'li yıllarda Avrupa Ekonomik Topluluğunun hızla gelişmesi ve tek pazara doğru yapılanma, otomotiv sanayinin üye ülkeler içinde yayılmasını sağladı. Burada yeni üye ülke İspanya'da özel teşviklerle önemli yatırımlar yapıldı.

Bu dönemde Japon firmaları da ABD ve AB ülkelerinde yeni tesisler kurarak, üretimlerini deniz aşırı ülke pazarlarına taşıdılar. Bu gelişme 1960'lı yıllarda ABD firmalarının Batı Avrupa pazarında yerel koşullara uygun üretim yapmaları ile benzerlik taşıyordu.

Japon otomotiv sanayinin Batılı sanayileşmiş ülkelere göre çok daha farklı yöntemlerle üretime başlaması ve bunu, potansiyelin bulunduğu yörelerde de gerçekleştirmeleri, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısında ABD ve AB ülkelerindeki üreticilerin Japon pazarını kaybetmesine neden oldu. Ancak kısa sürede yalın üretim tekniklerinin bu firmalarca daha geliştirilerek uygulanması ile tekrar eski rekabet güçlerine kavuştular.

1990 yıllardan itibaren uluslararası otomotiv pazarlarında Güney Kore firmaları, hükümetlerin özel ve istikrarlı planları ile kısa zamanda gelişti ve otomotiv sanayii üretimleri 1988 yılında 2,3 milyon adet ile önemli bir düzeye ulaştı. Bu firmalar 1994 yılından sonra özellikle eski Doğu Bloğu ülkelerindeki tesisleri satın almak suretiyle AB pazarı çevresinde yaklaşık 500 bin adetlik bir otomobil üretim kapasitesi yaratmak üzere yatırımlara başladılar.

Otomobil üretiminin önemli oranda değişiklik gösterdiği 1970-1988 yılları arasında Japonya'nın dünya üretimindeki payı % 7'den % 21'e yükseldi. Buna karşılık Batı Avrupa'nın payı % 46'dan % 38'e ve ABD'nin payı ise % 33'den % 21'e geriledi.

1970-1998 yılları arasındaki 27 yıl içerisinde dünya üretimi, 1.82 kat artış gösterdi. Bu dönemde ABD'nin üretimi az miktarda (%8) artarken, üretim Batı Avrupa'da 1.4 kat, Japonya'da 2,5 kat arttı. Sanayileşmiş ülkelerin üretim tesislerini gelişen pazarlara taşımaları nedeni ile diğer ülkeler grubundaki otomobil üretimi 4.7 kat gibi çok yüksek oranda arttı. Öte yandan Güney Kore'nin üretimi 1990-1996 yılları arasında 2,3 kat gibi yüksek bir oranda yükseldi.

1998 yılı verilerine göre sektördeki ilk 8 ülkenin toplam üretimindeki payı %77 dolayındadır. Bu ülkelerden Japonya 8 yerli üretici firma ile 1998 yılında 8.1 milyon otomobil üretti. ABD'de ise, 3 Amerikan ve 5 Japon firması tarafından 5.5 milyon otomobil üretildi.

Japonya, Güney Kore, Fransa ve İtalya'daki otomobil üretiminin tümü, yerel firmalar tarafından yapılıyor. Türkiye'de ise 1996 yılında 208 bin otomobil üretimi 5 firma tarafından yapılmıştır. 1996 yılında bu firmalara ek olarak 2 yeni firma yatırım çalışmalarına başladı. 1998 yılında firma sayısı 7'ye yükseldi.

Tablo 7.1. Sanayileşmiş Ülkelerde Otomotiv Üreticileri Sayısı

Sanayileşmiş Ülkelerde Otomotiv Üreticileri Sayısı	
Ülke	Firma
Japonya	8 yerel üretici
ABD	3 yerel + 5 Japon üretici
Almanya	3 yerel + 2 Amerikalı üretici
Fransa	2 yerel üretici
Güney Kore	3 yerel üretici
İspanya	2 Fransız + 1 Alman + 2 Amerikalı + 3 Japon üretici
İngiltere	1 Fransız + 1 Alman + 1 Amerikalı + 3 Japon üretici
İtalya	1 yerel üretici

7.1.1.1. Otomotiv Sektörünün Küreselleşmesi

Otomobil üretiminin sanayileşmiş ülkelere yayılmasında, çok değişik faktörler rol oynamaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde iç pazarın doyum noktasına gelmesi, yayılmanın başlıca nedenini oluşturur. Bu ülkelerde otomobil yoğunluğu her bin kişi için 500 ila 600 adet düzeyine ulaşmış bulunmaktadır.

1970'li yıllarda sanayileşen ülkelerde, otomotiv sanayinin kurulması için hükümetler özel teşvik sistemleri uygulamıştı. Bu ülkelerde ekonominin gelişmesi ile artan talep, motorlu araçların komple ithalatı yerine, genel olarak başlangıçta ithal ikamesine dayalı olarak kurulan otomotiv sanayii ile karşılanmaktadır. Bu amaçla CKD ithalatına dayalı bir montaj sanayii kurulmaktadır. Yerel sanayinin yüksek gümrüklerle korunması, yerinde üretimin gelişmesine yardımcı olmuştur. Türkiye'de otomotiv sanayinin kurulma süreci bu şekilde oluştu.

Gelişmiş pazarlardaki yayılmada temel hedef, yerinde üretim yaparak daha yüksek bir pazar payına ulaşmaktır. ABD firmaları Avrupa'da, Japon firmaları Avrupa ve

ABD'de bu pazarların ihtiyacına uygun modelleri yerinde üreterek pazardan daha yüksek pay almayı sağlamışlardır.

1997 yılında dünyada üretim yapan çeşitli ülkelere ait firmaların üretim yaptıkları ülkelere göre dağılımı, otomotiv sanayinin dünyadaki yayılmasına ilişkin sonuçları gösteriyor.

1997 verilerine bakıldığında Japonya ve Güney Kore'de yalnız bu ülkelerin ulusal firmalarının taşıt araçları üretimi yaptığı görülür. Esasen bu ülkelerin yalnız otomotiv sanayine değil, aynı zamanda diğer ülkelerden yapılan ithalata karşı da çok aşırı oranda kapalı olduğu bilinmektedir. Buna karşılık özellikle Japon firmalarının üretim tesisleri tüm dünyaya yayılmış durumda ve Güney Kore firmaları da dünya üzerinde yayılmak üzere çok yoğun çaba göstermektedir. Japon firmalarının yurtdışı tesislerindeki üretimin toplam üretimleri içinde % 32'ye yükselmiş bulunmaktadır. Japon firmalarının yurtdışı tesislerindeki ağırlığı ise ABD (% 19) alıyor.

Tablo 7.2. Dünya Otomotiv Üretiminin Dağılımı

Dünya Otomotiv Üretimin Dağılımı									
	Üretimin Yapıldığı Ülkeler								
Firmalar	AB	Nafta	G. Amerika	D. Avrupa Türkiye	Japonya	G. Kore	Diğer	Toplam (1 000)	%
AB	9 274	329	1 315	916	0	0	409	12 243	32
%	76	3	11	7	0	0	3	100	
ABD	3 567	5 394	574	22	0	0	350	9 907	26
%	36	54	6	0	0	0	4	100	
Japonya	567	2 400	0	87	8 494	0	887	12 435	32
%	5	19	0	1	68	0	7	100	
G. Kore	0	0	0	133	0	2 133	11	2 277	6
%	0	0	0	6	0	94	0	100	
Diğerleri	44	0	1	1 172	0	0	377	1593	4
%	3	0	0	74	0	0	24	100	
Toplam	13 452	8 123	1 890	2 330	8 494	2 133	2 034	38 455	100

ABD firmalarının AB dışı üretimi % 24 oranında, ABD haricindeki diğer ülkelerdeki üretim, Güney Amerika ağırlıklı olmak üzere % 21 civarında gerçekleşmektedir. ABD

firmalarının ABD dışı üretimi, özellikle Batı Avrupa'da sürdürdükleri yüksek sayıdaki üretim nedeni ile % 46 oranına yükselmiştir. Üretim yapılan ülkeler arasında, AB ülkelerinin payı ise % 36 gibi yüksek orandadır.

Dünya Otomotiv üretiminde ilk üç sırayı ABD, Japonya ve Almanya paylaşırken bu üç ülkenin üretimleri dünya üretimlerinin yarısına karşılık gelmektedir. Otomotiv sanayinin giderek daha fazla küreselleşmesi ve birkaç üretici firmada yoğunlaşması, aynı zamanda bu sektördeki teknik mevzuatın da ülke ve bölge sınırlarını aşarak küreselleşmesine neden oluyor.

7.1.1.2. Dünya Otomotiv Sektöründe Üretici Firmaların Durumu

Otomotiv sanayiindeki firma sayısı giderek azalıyor. Daha önceki yıllarda 60 dolayında bulunan üretici firma sayısı, özellikle son 10 yıl içinde birleşme veya satın alma yolu ile 20'ye indi. Halen firmalar arasında devir veya satın alma yolu ile birleşme süreci devam ediyor. 1998 yılında Daimler-Benz ile Chrysler birleşmesini 199 yılında Ford ile Volvo ve Renault ile Nissan birleşmesi izledi.

Yakın bir gelecekte ise, taşıt aracının en çok 5 firma; ana sistemlerin ise 30 firma tarafından üretileceği bugünden iddia ediliyor. Bu süreç , özellikle yan sanayide daha da büyük bir hız kazanıyor. Yoğun rekabet yanında, Ar-Ge çalışmaları ile teknolojik gelişmelerin giderek daha yüksek maliyete ulaşması , bu gelişmeyi daha da hızlandırdı.

1998 yılı verilerine göre üretimdeki ilk 10 firmanın yıllık 52 milyon adet toplam taşıt aracı üretimindeki payı % 72 ve 20 firmanın payı ise % 91 oranındadır. Otomobil üretimindeki payları ise sırası ile % 78.5 ve % 99 değerindedir. İlk 10 firma arsında 3 ABD, 3 Japon, 1 Alan, 2 Fransız ve 1 İtalyan firması yer alıyor. Otomobil üretimi, toplam motorlu taşıt aracı üretiminin % 71'ini oluşturuyor.

Otomotiv sanayindeki bu yayılma, gelişmiş pazarların doyması ve özellikle gelişen pazarlardaki yeni yatırım projelerindeki son yıllarda meydana gelen yeni artışlar otomotiv sanayini önemli bir "fazla kapasite "olgusu ile karşı karşıya bırakıyor. 1985 yılında % 90 olan kapasite kullanım oranı değerinin 2000'li yıllarda % 73'e düşmesi bekleniyor. Aşırı kapasitenin bölgeler arasındaki dağılımında % 43 ile Asya Pasifik bölgesi ilk sırayı yer alıyor

7.1.1.3. Otomotiv Sektörünün Geleceği .

Otomotiv sektöründe geleceğe yönelik önemli gelişmeler bekleniyor. Otomotiv sanayinin teknolojik olarak gelişmiş bir sanayii olmasına rağmen değişen pazar ve rekabet koşulları nedeni ile önemli bir gelişme potansiyeli bulunuyor. Bu potansiyel, gelişmiş pazarlarda yeni model- yeni teknoloji; gelişen pazarlarda ise kapasite ve bu pazara uygun araç üretimine ilişkin yatırımlar gerektiriyor.

2005 yılı için üretimin dünya genelinde %20 artacağı tahmin ediliyor. Bu üretim artışı AB, K. Amerika ve Japonya'da daha düşük kalacak. Buna karşılık G. Kore başta olmak üzere Doğu Avrupa, Güney Amerika ile Asya-Pasifik bölgelerinde daha yüksek üretim artışı görülecektir. Güney Kore ile birlikte bu bölgede özellikle Çin, Hindistan, Tayland ve Tayvan başta olmak üzere Endonezya, Malezya, Filipinler ve, Vietnam'dan oluşan ülkelerde 7.7 milyon adetlik bir artışla 2000'li yıllarda 15.8 milyon adetlik bir kapasitenin ortaya çıkabileceği tahmin ediliyor.

Gelecekteki gelişmelerin üreticiler ve pazar açısından başlıca nitelikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Üretici firmalarla ilgili gelişmeler

- Küresel stratejiler çerçevesinde şirketler arasında birleşme, satın alma yolu ile devir veya çeşitli düzeylerde işbirliği ve yeni ortaklıkların kurulması sonucu, üretimin giderek belirli şirketlerde yoğunluk kazanması süreci devam edecek.
- Bu şekilde genişleyen ve küreselleşen şirketlerde küresel araç konsepti ilke ilgili çalışmalar hız kazanacak. Bu amaçla oluşturulan küresel/yerel şirket anlayışı ile küresel pazarlara yerel ürünlerin üretilmesi ve pazarlamasında yeni yöntemler geliştirilecek. Yeni ürün geliştirilmede, yerel ve küresel yönetimlerin üstün olan yönleri kullanılacak.
- Şirketler arasında ortak Ar-Ge projeleri ile birlikte ana ve yan sanayii arasında ortak-proje (co-design) yanında şirketler arasında ortak üretim (co-production) uygulamaları yaygınlaşacak. Bunun yanında müşteri ile birlikte yeni ürün yaratma (co-creating with consumer) olarak adlandırılabilen yeni gelişen bir uygulama gündemde bulunuyor.
- Ar-Ge ve insan gücü eğitimi amacı ile ulusal ve bölgesel düzeydeki devlet yardımları, fonları ve hükümetler ile ekonomik birliklerin bu projelere destekleri artarak devam edecek.

- Yan sanayi ile işbirliğini daha arttıracak ve üretim giderlerini azaltacak çalışmalara ağırlık verilecek.
- Değişen ve giderek küreselleşen çevre ve güvenlik standartlarına uyum amacı ile, yeni motor teknolojilere, hafif taşı malzemeleri ve geri kazanımlı malzeme teknolojileri gelişecek.
- Araçlarda gaz yakıtlarının kullanımı yanında elektrik motorlu araçların geliştirilmesine devam edilecek ve karma tahrikli araçların geliştirilmesi ve üretimi gündeme gelecek.
- Küresel pazarlarda küresel teknik mevzuat ve buna göre belgelendirme tipi onayları ile ilgili çalışmalar önem kazanacak ve ulusal bölgesel belgelendirme yolu ile ticaretin kısıtlanması engellenecek.

Pazarla ilgili gelişmeler

- Üretici firmalar, gelişmiş pazarlarda pazar paylarını korumak ve artırmanın yanında yeni pazarların geliştirilmesi için yoğun çalışmalara devam edecekler.
- Pazarda müşterini önemi ve hakimiyeti giderek daha da artacak. Özellikle doymuş pazarlarda yeni ürünler büyük önem taşıyacak.
- Yeni pazarlama teknikleri arasında internetten yararlanarak satış uygulaması hızla artacak.
- Küresel pazarlarda otomotiv ürünlerinin serbest dolaşımını kısıtlayan engellerin giderilmesi, uluslararası ticaret ve ekonomik ilişkilerin temelini oluşturacak.
- Halen tümü ile kapalı bulunan Güney Kore ve Japonya pazarlarının diğer ülke ürünlerine de dengeli bir şekilde açılması ile ilgili tartışmalar daha da artacak.
- Buna karşılık, AB, NAFTA ve ASEAN gibi ekonomik birliklerin kendi pazarlarını korumak için halen uyguladıkları tarife dışı çeşitli önlemler tartışılacak.

7.1.2. Türk Otomotiv Sektörü

Türkiye'de otomotiv sanayinin temellerinin atışı 1950'lerde gerçekleşmiştir. Bu konudaki ilk girişimlerin tarihi ise daha eskiye dayanır. I. Dünya savaşından sonra kapasitesinin yarıya yakınının yitiren İstanbul limanının canlandırılması, cumhuriyetin

ilk döneminin en önemli sorunlarından biriydi. Bu limanda serbest bölge kurma çabaları ise yeterli ilgi görmeyince yararlı olamadı. 1929 yılında Türkiye Cumhuriyeti hükümeti ve Ford Motor Company arasında 25 yıllık bir sözleşme yapıldı. Bu sözleşmeyle şirket getireceği, uçak, traktör, kamyon, otomobil donanımları ile parçalarını hazırlamak ve tamamlamak için İstanbul'daki gümrük alanı içerisinde bir montaj fabrikası ile buradaki işletme etkinliğini yürütebilecek öteki tesisleri kurma hakkı kazandı. Bu hakların yanı sıra devlet teşviki ve yabancı işçi çalıştırma hakkı gibi sonradan verilen özel teşvikler de bu girişimin varlığını devam ettirmesine yeterli olmadı.

1950'lerin başında Türk Silahlı Kuvvetleri için üretim yapacak yabancı sermayeli bir firma Tuzla'da Türkiye'nin ilk otomotiv fabrikasını kurdu. Marshall planı çerçevesindeki yardımlarla diğer motorlu taşıt gereksinimi karşılayan Türkiye, karayollarının geliştirilmesi döneminde bu araçların ithalinin kısıtlanıp ülke sınırları içerisinde montajının gerçekleştirilmesi politikasını benimsedi. Bu politikaların etkisiyle ilk yerli sermaye katkılı otomotiv tesisi Otosan Otomobil Sanayii A.Ş. 1960 yılında kuruldu. Otosan'ı 1966 yılında kurulan ve Fiat lisansı ile ticari araç üreten Otoyol Sanayii A.Ş. izledi. Aynı yıl Bursa'da karoseri üretimi yapan Karsan şirketi kuruldu.

1960'ların sonlarına doğru otomotiv sanayii İstanbul'dan Bursa'ya kaymıştı. Bursa'da kurulan ilk büyük şirket Tür Otomobil Fabrikaları A.Ş.'dir (TOFAŞ). 1968 kurulup 1971'de seri üretime geçen Tofaş'tan sonra yine Bursa'da Renault ve Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK)'ın ortak yatırımıyla Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş. kuruldu. Bu şirket de seri üretime 1971 yılında geçti. Ticari araç alanında ise gelişmelere hızla devam ediyordu. 1960'ların sonlarına doğru sırasıyla İzmir'de Leyland lisansı ile üretim yapmak üzere BMC Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul'da MAN Kamyon Fabrikaları A.Ş. ve Otomarsan A.Ş. kuruldu. Otomarsan A.Ş. ismini daha sonraki yıllarda Mercedes-Benz Türk A.Ş. olarak değiştirdi.

1980'li yıllardan itibaren ise İzmir'de Türkiye'nin ilk yüzde yüz yabancı sermayeli otomobil yatırımı olan OPEL Türkiye, Mitsubishi marka ticari araç üreten TEMSA A.Ş., Chrysler Kamyon Fabrikaları A.Ş. ve Otokar Otomotiv Sanayii A.Ş. kuruldu.

1990'lı yıllara gelirken Türkiye'nin milli gelirindeki artış özellikle otomobil satışlarını hızla artırdı. Bu dönemlerde ithalatın toplam satışlar içindeki payı artarak yüzde 20-25 arasında dengeye oturdu. Gümrük Birliği sonrası ise ithal araçların toplam pazar içindeki yeri hızla artarak günümüzde yüzde 50'nin üzerine çıkmıştır. Yine geçtiğimiz

on yılda uzak doğu ülkelerinin Türkiye pazarına ve bu pazarın taşıdığı potansiyele ilgilerinin artmasıyla sırasıyla Toyota, Hyundai ve Honda marka otomobil ve ticari araç üreten fabrikalar kuruldu.

Tablo 7.3. Türk Otomotiv Sektöründeki Yabancı Firmalar

Türk Otomotiv Sektöründeki Yabancı Firmalar			
<i>AB Firmaları</i>	<i>Yatırım Tipi</i>	<i>AB Dışı Firmalar</i>	<i>Yatırım Tipi</i>
Fiat Grubu	Ortaklık anlaşması	Isuzu	Ortaklık anlaşması
Ford- Avrupa	Ortaklık anlaşması	Mitsubishi	Lisans Anlaşması
Opel-Avrupa	% 100 yabancı yatırım	Toyota	Ortaklık anlaşması
Rover Grubu	Lisans Anlaşması	Honda	Ortaklık anlaşması
M.A.N.	Ortaklık anlaşması	Hyundai	Ortaklık anlaşması
M. Ferguson	Lisans Anlaşması	Hino	Lisans Anlaşması
M. Benz	Ortaklık anlaşması	Renault	Ortaklık anlaşması
Peugeot	Lisans Anlaşması		

1960'lı yıllarda ithal ikame amacı ile kurulmaya başlanan Türkiye'deki otomotiv sanayii, başlangıçta iç pazar ihtiyaçlarına dönük olarak traktör ve yük taşıyan ticari araçların üretimini gerçekleştirdi. 1970'li yıllarda otomobil üretimi için küçük ölçekli yatırımlara başlandı. Başlangıç yıllarında gerek hammadde gerekse yan sanayii ürünlerinde Türkiye'de yeterli bir üretim düzeyinin bulunmadığı biliniyor.

1970 – 1978 yılları arasında otomotiv sektöründe üretim/talep değişimi, büyük in,ış ve çıkışlar gösterdi. Sektörle ilgili belirli bir gelişim stratejisinin bulunmayışı da sektörün gelişmesinde olumsuz etkiler yarattı.

Tablo 7.4. Türk Otomotiv Sanayii Üretim Adetleri

Türk Otomotiv Sanayii Üretim Adetleri			
Tipler	1998	1999	Değişim (%)
Otomobil	239.937	222.041	-7
Ticari Araçlar	104.565	75.821	-27
B. Kamyon	16.600	5.075	-69
K. Kamyon	14.605	7.710	-47
Kamyonet	45.517	37.551	-18
Otobüs	3.040	2.327	-23
Minibüs	13.910	12.894	-7
Midibüs	10.275	9.953	-3
Çekici	618	311	-50
Traktör	60.500	27.435	-55
Toplam	405.002	325.297	-20

Türkiye’de otomotiv sanayii kurulduğu 60’lı yıllardan beri AB otomotiv sanayii ile yakın entegrasyon içinde yer aldı. 1970’li yıllarda lisans alarak teknik işbirliği ile üretim başlatıldı. Bu işbirliği 1980’li yılların ortasında giderek sermaye katılımı ile ekonomik ortaklık yönünde değişmektedir.

Bir kişiye düşen otomobil sayısı dünya ortalaması olarak 90 iken, bu değer ülkemizde 54 dolayındadır. Kişi başına aynı gelire sahip ülkelerde bile bu rakam ülkemizin 3-4 katından daha fazladır. Türkiye’nin bu ülkeler düzeyine çıkması halinde potansiyel talebin 800 bin ila 1 milyon arasında olması bekleniyor.

Potansiyel talebin reel talep haline dönüştürülmesinde en önemli engel, Türkiye’de otomobil satışlarına uygulanmakta olan yüksek satış vergileridir. Potansiyel talebin

gerçekleşmesi hainde Türkiye otomotiv pazarının hacmi, önümüzdeki 5-6 yıllık dönem sonunda, yıllık 10 milyar \$'a ulaşacak.

1989- 1993 yılları arasında hızla artan otomobil talebi nedeni ile, son yıllarda Uzakdoğu ülkeleriyle lisans ve ortaklık ilişkilerinde bir hareketlenme söz konusudur. 1994 yılından sonra 3 firma, Toyota, Hyundai ve Honda, otomobil üretimi için teşvik belgeleri alarak yatırım yaptı.

1960'lı yıllarda üretici firmalar tüm parçaları kendi bünyelerinde üretirken, kapasitelerin artması ve yan sanayide yatırımların gelişmesi ile birlikte sektörde önemli ağırlığı bulunan bir yan sanayii oluştu. Ana üreticilerin teknik ve ekonomik desteği ile kurulan ve gelişen yan sanayi bugün kendi alanında önemli bir potansiyele sahiptir.

7.1.2.1. Türkiye Ekonomisi ve Türk Otomotiv Sektörü

Otomotiv sanayi her hükümet döneminde öncelikli konumunu korumuştur. Ayrıca bu sanayinin büyük holdingleri kontrolünde olması sektörü politik çatışmalarda korumuştur. Ancak politik kararsızlık özellikle yabancı sermayenin yeni yatırımlarını ve stratejik ortaklık projelerini korkutmaktadır. Otomotiv sanayinde vergiler ve 1990 öncesine kadar Kalkınma planları politik bileşenin en önemli araçları olmuşlardır. Dış politikada Avrupa Birliği ile ilişkiler sektörde uzun dönemi planlar için belirleyici olmaktadır.

Türkiye ekonomisi için gıda ve tekstil sektörlerinden sonra 2. büyük sektör olan otomotiv sanayii, 1987 – 1993 yılları arasında %12,5 gibi yüksek bir büyüme hızı ile gelişti. 1990 – 1995 yılları arasında yapılan toplam yatırım tutarı 5 milyar \$ dolayındadır. Sektör 500 bin kişiye doğrudan veya dolaylı istihdam sağlıyor. Tümü ile kayıtlı ekonomi içinde bulunan tek sektör olarak, ekonominin güvenilir bir vergi kaynağını oluşturuyor.

İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl yapılan 500 firma sıralamasında otomotiv sanayii firmaları ISO üyesi özel kuruluşlar içindeki firmaların % 13'ünü oluşturuyor. Bu değerlendirmeye göre otomotiv sanayii firmaları, çalışanların % 18.5'ini, brüt katma değer ise % 19.4'ünü oluşturuyor.

Tablo 7.5. OSD Üyeleri Sıralaması

1996 – 1998 Döneminde En Büyük İlk 10 Özel Sektör Kuruluşu		
Arasında Yer Alan OSD Üyesi Firmalar		
1996	1997	1998
Tofaş (2)	Ford Otosan (3)	Oyak-Renault (3)
Oyak-Renault (4)	Mercedes-Benz Türk (4)	Tofaş (4)
Ford Otosan (5)	Oyak-Renault (5)	Ford Otosan (6)
Mercedes-Benz Türk (7)	Tofaş (6)	Mercedes-Benz Türk (7)
() içindeki rakamlar firmanın sıralamadaki yerini göstermektedir		

Sektör yüksek katma değer sağlama potansiyeli yanında sanayileşmenin ve teknolojik gelişmenin temelini oluşturuyor. Türkiye, geoekonomik konumu ile, bölgesinde bir otomotiv üretim merkezi olmaya aday tek ülke niteliğindedir. Ülke içinde hızla artan genç nüfus, satın alma gücü ve yoğun kentleşmenin değiştirdiği tüketim kalıplarına karşılık halen çok düşük düzeydeki otomobil yoğunluğu, Türkiye'nin önemli bir talep potansiyeli bulunduğunu gösteriyor.

Otomotiv sanayii mevcut kurulu kapasitesi, yan sanayii potansiyeli, yurt içinde dağıtım/pazarlama örgütünün yaygın oluşu ile önemli bir düzey ulaşmış durumdadır. Son 10 yıl içinde yoğun eğitim programları ile yetişen üstün nitelikli insan gücü, sektördeki rekabet gücünün en önemli dayanağını oluşturuyor. Sektörde yabancı ortakların dünya pazarlarındaki gücü, ulaşılan teknolojik bilgi birikimi ve uluslararası belgelendirme ile kanıtlanmış kalite yönetimi sisteminin varlığı ulaşılan rekabet düzeyini gösteriyor.

Son yıllarda firmalarda oluşan Ar-Ge grupları ile başlatılan araştırma ve geliştirme çalışmaları bu konuda üniversitelerdeki gelişmeler ile uluslararası teknik mevzuata uyum için sürdürülen yoğun çalışmalar, geleceğe yönelik ilgi çekici gelişmelerdir.

Buna karşılık sektörün içinde bulunduğu olumsuz koşullar devam ediyor. Vergi oralarının yüksekliği ve üretici firma sayısının çokluğu kapasitenin ancak % 30 – 40'lar arasında kullanılmasına olanak veriyor. Üretici sayısının fazlalığı hem üretici

firmalar, hem de yan sanayii firmalarının ölçek ekonomisinin getirilerinden yararlanmalarını güçleştiriyor. Diğer yandan gümrük birliği sonrası artan ithalat gücü giderek yükselerek bu gün pazardaki payını % 50'lere ulaştırmıştır.

Tablo 7.6. En Büyük İlk 50 Sanayii Kuruluşu Arasında Yer Alan OSD Üyesi Firmalar

1996 – 1998 Döneminde En Büyük İlk 50 Sanayii Kuruluşu Arasında Yer Alan OSD Üyesi Firmalar		
1996	1997	1998
Tofaş (7)	Ford Otosan (9)	Oyak-Renault (8)
Oyak-Renault (10)	Mercedes-Benz T. (10)	Tofaş (9)
Ford Otosan (11)	Oyak-Renault (11)	Ford Otosan (13)
Mercedes-Benz Türk (14)	Tofaş (12)	Mercedes-Benz Türk (14)
Toyotasa (23)	Uzel (24)	Uzel (22)
Uzel (24)	BMC (25)	Hyundai Assan (30)
BMC (29)	Türk Traktör (34)	Temsa (38)
Türk Traktör (30)	Toyotasa (36)	BMC (40)
	Temsa (42)	Türk Traktör (41)
	Otoyol (48)	
	Chrysler (49)	
() içindeki rakamlar firmanın sırlamadaki yerini göstermektedir		

Sektör ile ilgili olarak bir plan ve strateji eksikliği yanında ekonomik ve politik belirsizlik ile devlet kurumları arasında koordinasyon eksikliği, olumsuz koşulları daha da genişleten olgulardır. Bütün olumsuz koşullara karşın, Türkiye'deki kurulu otomotiv ana ve yan sanayii, uluslararası pazarlara üretim yapan bir yan sanayii

haline dönüşmüştür ve ürünlerini AB ve ABD gibi gelişmiş ülkelere ihraç edebilecek bir düzeye ulaştı. Sektör bu konumuna büyük yatırımlar ve çabalarla geldi.

7.1.2.2. Türkiye’de Otomotiv Sanayinin Geleceği

Türkiye’deki otomotiv sanayii gelecekte teknik mevzuata uyum çalışmalarına devam edecek. Bundan böyle talebe uygun kapasite artışına dikkat edilmesi ve öncelikle mevcut kapasitenin tümü ile kullanılması gereklidir. Sektörde yeni model ve teknoloji yatırımları devam ederken, özellikle ana ve yan sanayi arasındaki işbirliği geliştirilerek ihracat odaklı üretime devam edilecek. Kalite ve verimlilikte ulaşılan küresel düzeyin devamı için, insan gücü eğitimi her düzeyde sürekli olarak devam edecek.

Otomotiv Sanayii son yıllarda ihracat önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle uluslararası ortaklarıyla Stratejik işbirliği yapan firmaların ihracat rakamları önemli ölçüde artmaktadır. Bu suretle ihracatın önemli bir bölümü A.B. gibi istikrarlı bir pazara yöneldiği izleniyor. Türkiye’de otomotiv sanayinin ulaştığı kalite ve verimlilik düzeyinin bu gelişmede büyük etkisi görülüyor.

Tablo 7.7. Otomotiv Sanayii İhracatı (ABD \$)

Sektör	1997	1998	1999	Değişim % (99/98)
Toplam Ana Sanayi	389,280,835	414,43,634	1,052,723,542	154
Otomobil	119,911,392	137,416,163	712,104,913	418
Otobüs	189,274,539	167,126,780	213,975,413	28
Diğerleri	80,034,904	109,891,691	126,643,216	15
Toplam Yan Sanayi	915,542,443	1,081,290,174	1,185,396,591	10
Yan Sanayi	638,721,876	813,922,146	922,303,433	14
İç ve Dış Lastik	251,948,918	245,480,481	244,080,418	-1
Akümülatör	19,733,938	16,311,320	11,644,087	-28
Emniyet Camı	5,137,711	5,576,227	7,368,653	33
Toplam	1,304,763,278	1,495,724,808	2,238,120,133	50

Otomotiv sanayinde mevcut projeler sonuçlandığında 2002 yılında ihracatın 5 milyar dolar düzeyine yükseleceği tahmin ediliyor. Bu da sektörel bazda ihracat sıralamasında bu sektörün 2. sıraya yerleşmesi anlamına geliyor.

Tablo 7.8. Sektörel Bazda İhracat Miktarları (Milyar A.B.D. \$)

Sektörel Bazda İhracat Miktarları (Milyar A.B.D. \$)						
	1998		1999		2000 İlk 3 ay	2002 (tahmini)
Hazır Giyim	8	Hazır Giyim	7,5	Hazır Giyim	1,92	
Demir	3	Demir	2,8	Demir	0,83	
Tekstil	2,6	Tekstil	2,5	Tekstil	0,64	
Elektrik- Elektronik	1,8	Elektrik- Elektronik	2,5	Otomotiv	0,62	5
Kimyevi Maddeler	1,8	Otomotiv	2,2	Elektrik- Elektronik	0,61	
Hububat	1,7	Kimyevi Maddeler	1,8	Kimyevi Maddeler	0,44	
Otomotiv	1,5	Hububat	1,2	Hububat	0,32	

Türkiye’de otomobile olan talep hızla artmasına rağmen kendisiyle benzer milli gelirle sahip ülkelerle kıyaslandığında hala düşük seviyedir. Bu durum ekonomik istikrarsızlığın tüketicilerin harcamalarına yansımaları olarak görülebilir. Ulusal gelir düzeyine göre otomobil yoğunluğunun düşük olması, hızlı nüfus artışı, hızlı kentleşme ve genç nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranının yüksek olması otomotiv sanayinin geleceğinin parlak olduğunu göstermektedir.

Taşıt aracı üreten firmalar büyük bir atılım içerisinde projelerini gerçekleştirmek için yaklaşık 2,5 milyar dolarlık bir yatırıma gidiyorlar. Bu yatırımlar yeni modeller ile teknoloji yenileme ve geliştirme alanlarını kapsıyor.

Otomotiv sanayinin iç pazarda yaşanan tüm olumsuz koşullara rağmen yakaladığı bu ihracat hedeflerini tutturması sektörün geleceği açısından büyük önem taşıyor.

Zira Türk otomotiv sanayii iç pazardaki dalgalanmalardan son beş yılda oldukça büyük darbeler yedi. Gümrük Birliği sonrası ithal araçların pazardan aldığı payın %50'leri geçmesi sektörü olumsuz etkileyen diğer faktörlerden biridir.

7.2. Türkiye Otomotiv Pazarında Yerli Üreticiler

Türkiye'de otomotiv sanayinin temellerinin atışı 1950'lerde gerçekleşmiştir. Bugün ülkemizde bu sektörde ana firma sayısı 17'i bulmuştur. Türk otomotiv sektörü ağırlıklı olarak yabancı sermaye ortaklı bir yapıya sahiptir. Türk otomotiv sektörü yan sanayisiyle birlikte D.İ.E. verilerine göre toplam üretim gelirlerinin % 14'ünü, toplam istihdamın ise % 9'unu sağlamaktadır.

Başlangıçta ticari araç üretimi üzerine yoğunlaşan sektörde yabancı sermaye ortaklı üç otomobil üreticisi 5 ticari araç üreticisi bulunan pazarda, günümüzde 6 otomobil üreticisi, 11 ticari araç üreticisi firma rekabet etmektedir. Üretici firmaların % 60 Marmara Bölgesi'nde konumlanırken, üçte biri yüzde yüz yerli sermayeli kuruluşlardır. Sektörde kendi markasıyla üretim yapan firma bulunmamaktadır. Türkiye'nin en büyük 50 sanayii kuruluşları listesinde her yıl 9-10 üretici firma yer alırken en büyük 10 özele sektör kuruluşu arasında 4 üretici firma yer almaktadır.

Aşağıda Otomotiv Sanayicileri Derneği (OSD)'ne üye firmalarla ilgili bilgiler verilecektir. Bu bilgilerin Türk otomotiv sektörü üzerine yorum yaparken daha sağlıklı bir alt yapı sunacağına inanıyorum. Ülkemizde son ürün olarak bir otomotiv aracı üreten firmalara üretim firma olarak bu çalışma kapsamında anılacaktır. Yan sanayii ile ilgili genel yorumlar dışında bir çalışma yapma malasefe mümkün değildir. Yan sanayii firmalarını çokluğu, henüz örgütlenmemiş olması ve sosyal sorumluluk uygulamalarına kaynak ayıracak mali büyüklüğe ulaşmamış olmaları, bu firmaları çalışmanın kapsamı dışında bırakmıştır.

7.2.1. Yerli Üreticilerle İlgili Genel Bilgiler.

Aşağıda OSD' ye üye firmalarla ilgili veriler bulunmaktadır. Bu veriler, firmanın kuruluş yeri, üretime başlama yılı, lisans, sermaye, yabancı sermaye oranı, faaliyette bulunan alanın büyüklüğü, toplam istihdam, üretilen araç tipi, kapasite (adet), ciro (1999 yılı), başlıkları altında toplanmıştır.

1. Anadolu Honda Otomobilcilik A.Ş.

Kuruluş yeri : Gebze / Kocaeli

Üretime Başlama Yılı: 1997

Lisans: Honda Motor Co. Ltd

Sermaye (milyar TL): 4.600

Yabancı sermaye oranı (%): 50

Alan büyüklüğü(m²): 300.000

Toplam istihdam (kişi): 435

Üretilen araç tipi: Otomobil

Kapasite (adet): 30.000

Ciro (milyar TL): 61.562

2. Anadolu Isuzu Otomotiv A.Ş.

Kuruluş yeri : İstanbul

Üretime Başlama Yılı: 1966

Lisans: Isuzu

Sermaye (milyar TL): 4.600

Yabancı sermaye oranı (%): 50

Alan büyüklüğü(m²): bilinmiyor

Toplam istihdam (kişi): 646

Üretilen araç tipi: Kamyon, kamyonet ve midibüs

Kapasite (adet): 7.500

Ciro (milyar TL): 66.484

3. Chrysler Kamyon İmalat ve Ticaret A.Ş.

Kuruluş yeri : Gebze / Kocaeli

Üretime Başlama Yılı: 1964

Lisans: Chrysler Int.

Sermaye (milyar TL): 3.200

Yabancı sermaye oranı (%): 0

Alan büyüklüğü(m²): 109.000

Toplam istihdam (kişi): 523

Üretilen araç tipi: Çekici, Kamyon ve Kamyonet

Kapasite (adet): 9.000

Ciro (milyar TL): 39.376

4. BMC Otomotiv A.Ş.

Kuruluş yeri : İzmir

Üretime Başlama Yılı: 1966

Lisans:

Sermaye (milyar TL): 4.250

Yabancı sermaye oranı (%): 0

Alan büyüklüğü(m²): 200.672

Toplam istihdam (kişi): 2.457 1998

Üretilen araç tipi: Kamyon, kamyonet midibüs, otobüs

Kapasite (adet): 21.500

Ciro (milyar TL): 60.878 *1998

5. Ford Otosan A.Ş

Kuruluş yeri : İstanbul / Eskişehir
Üretime Başlama Yılı: 1959 / 1983
Lisans: Ford

Sermaye (milyar TL): 1.393
Yabancı sermaye oranı (%): 41

Alan büyüklüğü(m²): 186.000 / 1.200.000
Toplam istihdam (kişi): 3128
Üretilen araç tipi: Otomobil, kamyon,
kamyonet, minibüs
Kapasite (adet): 64.400
Ciro (milyar TL): 158.562 *1998

5. Hyundai Assan A.Ş.

Kuruluş yeri : Kocaeli
Üretime Başlama Yılı: 1997
Lisans: Hyundai Motor Co.

Sermaye (milyar TL): 9.000
Yabancı sermaye oranı (%): 50

Alan büyüklüğü(m²): 1.000.000
Toplam istihdam (kişi): 820
Üretilen araç tipi: Otomobil, kamyonet,
minibüs
Kapasite (adet): 120.000
Ciro (milyar TL): 62.078 *1998

6. Karsan Otomotiv A.Ş

Kuruluş yeri : Bursa
Üretime Başlama Yılı: 1966
Lisans: Peugeot
Sermaye (milyar TL): 300
Yabancı sermaye oranı (%): 0

Alan büyüklüğü(m²): 30.000
Toplam istihdam (kişi): 528 *1998
Üretilen araç tipi: midibüs, minibüs
Kapasite (adet): 11.000
Ciro (milyar TL): 27.262 *1998

8. M.A.N.

Kuruluş yeri : Ankara
Üretime Başlama Yılı: 1966
Lisans: M.A.N.
Sermaye (milyar TL): 2.244
Yabancı sermaye oranı (%): 97,8

Alan büyüklüğü(m²): 273.000
Toplam istihdam (kişi): 1.393
Üretilen araç tipi: Çekici, kamyon, otobüs
Kapasite (adet): 3.750
Ciro (milyar TL): 92.500

9. Mercedes - Benz Türk A.Ş.

Kuruluş yeri : İstanbul / Aksaray
Üretime Başlama Yılı: 1968 / 1985
Lisans: Mercedes-Benz
Sermaye (milyar TL): 23.000
Yabancı sermaye oranı (%): 85

Alan büyüklüğü(m²): 432.000 / 540.000
Toplam istihdam (kişi): 2834 3
Üretilen araç tipi: Çekici, kamyon, otobüs
Kapasite (adet): 10.077
Ciro (milyar TL): 191.167

9. Opel Otomotiv A.Ş.

Kuruluş yeri : İzmir	Alan büyüklüğü(m ²): 87.000	
Üretime Başlama Yılı: 1990	Toplam istihdam (kişi): 286	*1998
Lisans: Opel	Üretilen araç tipi: Otomobil	
Sermaye (milyar TL): 1.750	Kapasite (adet): 25.000	
Yabancı sermaye oranı (%): 100	Ciro (milyar TL): 89.529	

10. Otocar Otobüs Karoseri A.Ş

Kuruluş yeri : Sakarya	Alan büyüklüğü(m ²): 86.000	
Üretime Başlama Yılı: 1963	Toplam istihdam (kişi): 512	
Lisans: KHD / Land Rover	Üretilen araç tipi: Kamyonet, minibüs, midibüs	
Sermaye (milyar TL): 700	Kapasite (adet): 7.850	
Yabancı sermaye oranı (%): 0	Ciro (milyar TL): 50.406	

11. Otoyol Otomotiv A.Ş.

Kuruluş yeri : İstanbul	Alan büyüklüğü(m ²): bilinmiyor	
Üretime Başlama Yılı: 1966	Toplam istihdam (kişi): 1091	
Lisans: Fiat – Iveco	Üretilen araç tipi: Kamyonet, minibüs, midibüs	
Sermaye (milyar TL): bilinmiyor	Kapasite (adet): bilinmiyor	
Yabancı sermaye oranı (%): bilinmiyor	Ciro (milyar TL): 42.500	

12. Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.

Kuruluş yeri : Bursa	Alan büyüklüğü(m ²): 418.000	
Üretime Başlama Yılı: 1971	Toplam istihdam (kişi): 4082	
Lisans: Renault	Üretilen araç tipi: Otomobil	
Sermaye (milyar TL): 21.000	Kapasite (adet): 160.000	
Yabancı sermaye oranı (%): 51	Ciro (milyar TL): 170.000	*1998

13. Temsa Otomotiv A.Ş.

Kuruluş yeri : Adana	Alan büyüklüğü(m ²): 50.000	
Üretime Başlama Yılı: 1987	Toplam istihdam (kişi): 1.013	*1998
Lisans: Mitsubishi	Üretilen araç tipi: Kamyon, otobüs	
Sermaye (milyar TL): 1.100	Kapasite (adet): 14.300	
Yabancı sermaye oranı (%): 0	Ciro (milyar TL): 48.884	*1998

14. Tofaş Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.

Kuruluş yeri : Bursa	Alan büyüklüğü(m ²): 928.000
Üretime Başlama Yılı: 1971	Toplam istihdam (kişi): 3.881
Lisans: Fiat	Üretilen araç tipi: Otomobil
Sermaye (milyar TL): 17.640	Kapasite (adet): 250.000
Yabancı sermaye oranı (%): 37.8	Ciro (milyar TL): 231.536

15. Toyotasa Toyota Sabancı Otomotiv A.Ş.

Kuruluş yeri : Sakarya	Alan büyüklüğü(m ²): 826.000
Üretime Başlama Yılı: 1994	Toplam istihdam (kişi): 821
Lisans: Toyota	Üretilen araç tipi: Otomobil
Sermaye (milyar TL): 5.400	Kapasite (adet): 100.000
Yabancı sermaye oranı (%): 50	Ciro (milyar TL): 46.348

16. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

Kuruluş yeri : Ankara	Alan büyüklüğü(m ²): 273.000
Üretime Başlama Yılı: 1954	Toplam istihdam (kişi): 912
Lisans: New Holland	Üretilen araç tipi: Traktör
Sermaye (milyar TL): 1.500	Kapasite (adet): 35.000
Yabancı sermaye oranı (%): 25	Ciro (milyar TL): 51.000

17. Uzel Makine Sanayii A.Ş.

Kuruluş yeri : İstanbul	Alan büyüklüğü(m ²): 100.000
Üretime Başlama Yılı: 1962	Toplam istihdam (kişi):1855
Lisans: M. Ferguson / Perkins	Üretilen araç tipi: Traktör
Sermaye (milyar TL): 2.300	Kapasite (adet): 30.000
Yabancı sermaye oranı (%): 0	Ciro (milyar TL): 61.8820

7.3. Türk Otomotiv Sektöründe Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Otomotiv sektöründe sosyal sorumluluk uygulamalarının incelenmesi kapsamında OSD firmaları incelenmiştir. OSD üyesi on firmanın yetkilileriyle yüz yüze görüşmelerde bulunulmuştur. Görüşmelere temel teşkil eden sorular Ek 1.'de yer almaktadır. Yüz yüze görüşme fırsatı yaratılamayan şirketlere aynı sorular anket şeklinde gönderilmiştir. Anket halinde sorulara yanıt veren firmaların listesi Tablo 7.9'da yer almaktadır. Aşağıda yüz yüze görüşülen şirketlerde sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin bilgi ve değerlendirme yer almaktadır. Ankete verilen yanıtlar ve görüşme yapılan şirketlerden elde edilen bilgiler ışığında genel bir değerlendirme yapmak mümkün olmuştur.

Tablo 7.9. Tez Çalışması Kapsamında İncelenen OSD Üyesi Firmalar

Yüz yüze Görüşme Yapılan Firmalar	Gönderilen Ankete Yanıt Veren Firmalar	Gönderilen Ankete Yanıt Vermeyen Firmalar
Anadolu Honda	BMC	Ford-Otosan
Chrysler Kamyon	Anadolu Isuzu O.S.	Otokar
Hyundai Assan	Otoyol	Tofaş
Karsan	Temsa	
M.A.N.		
Mercedes-Benz Türk		
Opel Türkiye		
Oyak Renault		
Toyotasa		
Uzel		

7.3.1. Mercedes-Benz Türk A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Mercedes-Benz Türk A.Ş., 1968 yılında otobüs üretimine başladı. Bugün sektörünün lider firmalarında biri olan şirketin en büyük hissedarı dünya otomotiv devlerinden biri olan DaimlerChrysler. Şirketin merkezi İstanbul'da bulunuyor. Mercedes-Benz Türk İstanbul'da iki, Aksaray'da bir olmak üzere toplam üç üretim tesisine sahip. Otobüs, kamyon ve çekici tiplerinde üretim yapan şirket üretiminin %60'ından fazlasını ağırlıklı olarak Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere, Doğu ve Orta Avrupa, Orta Doğu, Rusya ve Orta Asya ülkelerine ihraç ediyor.

3000'nin üzerinde personel çalıştıran şirkette yabancı sermaye oranı %85'e yaklaşıyor. Buna bağlı olarak şirkette yabancı yönetici sayısı da oldukça yüksek. 2000 yılına kadar yabancı yöneticiler daha çok pazarlama ve finans bölümlerinde görev alırken, gerçekleştirilen organizasyonel değişimle pazarlama fonksiyonları ihracat bölümü hariç Türk yöneticilere bırakıldı, buna karşılık araştırma geliştirme fonksiyonlarında çalışan yabancı yönetici sayısı da artırıldı. Mercedes-Benz Türk' de yöneticilik görevi dışında çalışan yabancı sayısı çok kısıtlı kalıyor.

Şirketin yazılı prosedürlerinde sosyal sorumluluk kelimeleri yer almıyor. Ancak sosyal sorumluluğunun temel bileşenleri olan çalışanlara, çevreye ve topluma karşı sorumluluk kelimeleri şirketin hayata geçirmeye çalıştığı ISO 14000 Çevre Yönetimi sistemi çerçevesinde hazırlanan ve kullanılan dokümanlarda yer alıyor. Özellikle otomotiv sektöründe hıza yaygınlaşan ve ISO 9000 sisteminden daha kapsamlı ve zorlayıcı bir Kalite Yönetimi sistemi olan VDA 6.1 sistemi çerçevesinde şirketin ürünlerinin güvenliğinde, faaliyetlerinin çevresel boyutlarında ve yan sanayii denetimlerinde yan sanayii firmalarının denetleyici rolünün belirginleştirilmesine yönelik hazırlanan dokümanlarda topluma karşı sorumluluklara atıfta bulunuluyor.

Tüketicilere karşı sorumluluk ise en sık rastlanan sosyal sorumluluk terimlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Şirketin misyon ve vizyon tanımlarında, tüketicilere karşı sorumluluğun şirketin varlığının temel desteklerinden biri olduğu vurgulanıyor. Ayrıca ana şirket tarafından farklı amaçlarla yayınlanan bilgilendirici dokümanlarda (önemli yıl dönümlerde, proje tanıtımlarında, şirket dergilerinde) ve yıllık hedef tanımlarında tüketici önemli bir yere sahip.

Doğal çevreye karşı sorumluluk ISO 14000 sistemi gereği hazırlanan tüm kalite dokümanlarında vurgulanıyor. Şirket fonksiyonlarının çevreye karşı sorumlulukları prosedür ve talimatlarla belirlenmiş. Ayrıca şirketin kalite politikasında "doğal çevreye saygılıyız ve sorumluluğumuzun bilincindeyiz" ifadesi yer alıyor.

Şirket çalışanlarını en büyük gücü olarak gördüğünü şirket tanıtım broşürlerinde özellikle vurguluyor. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek, şirketin tanımlanmış personel politikası içerisinde yer alıyor. DaimlerChrysler'in merkezi İnsan Kaynakları bölümü tarafında detaylı olarak tanımlanmış sorumluluklar Mercedes-Benz Türk tarafından aynen benimsenmiş ve çalışanlarına internet aracılığı ile duyuruluyor. Bu dokümanların dışında Mercedes-Benz Türk'ün çalışanlarına yönelik sorumlulukları, şirketin bağlı olduğu işveren sendikası olan MESS (Metal Sanayicileri Sendikası) tarafından yayınlanan ve şirket tarafından onaylanan talimatlarda yer alıyor. Mercedes-Benz Türk şirketi tüm fabrikaları için ISO 9001, İstanbul fabrikaları için ISO 14001 ve Aksaray'daki fabrikası için VDA 6.1 belgesine sahip.

Mercedes-Benz Türk'de yetki sahibi olan işçi sendika Türk-İş konfederasyonuna bağlı Türk Metal Sendikası. Şirketi bağlayıcı sözleşmeler iki yıllık dönemlerde şirketin bağlı olduğu MESS işveren sendikası ile bu işçi sendikası arasında imzalanıyor. Son on yıl içerisinde ciddi bir uyuşmazlık durumu yaşanmamış. Bazı dönemlerde yaşanan sözleşme uyuşmazlıkları da yine iki sendika arasında genellikle daha sonra çözülmüş.

Şirket yönetimi, sendika temsilcileri ile ilişkilerini olumlu olarak tanımlıyorlar. Ender olarak disiplin sorunları iş mahkemelerine taşınmış. Kriz anlarında şirket yönetimince zorunlu görülen işten çıkartmalarda, emeklilik hakkını daha önce kazanmış veya askerliğini yapmamış personele kıdem ve ihbar tazminatları verilerek iş çıkışları verildiği için önemli bir huzursuzluk yaşanmamış.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 6,3. Ancak bayan çalışanların çoğunun beyaz yakalı personelden oluşması nedeniyle üretimde çalışan mavi yakalı bayan çalışan oranı daha da düşüyor; % 2,4. Şirket geçtiğimiz yıl içerisinde üretimde çalışan bayan sayısını artırmaya yönelik bir proje başlatmış ve forklift operatörlüğü, motor montajı gibi ağır iş kollarında da bayan istihdam etmeye başlamış. Tüm bunlara rağmen şirkette herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor ve önümüzdeki yıllarda da işgücü yapısında önemli bir değişiklik olmazsa yapılması düşünmüyor. Mercedes-Benz Türk tüm fabrikalarında yetkili bir doktorun sorumluluğunda bir ekip tarafından yürütülen bir sağlık servisi bulunuyor. Şirket bu konuda Almanya'daki merkezden aldığı güçle yasal zorunlulukların ötesinde bir hizmet vermeye çalışıyor.

Mercedes-Benz Türk'ün Hoşdere ve Aksaray fabrikalarında birer spor tesisi bulunuyor. Davutpaşa fabrikasında ise yer darlığı nedeniyle herhangi bir spor tesisi mevcut değil. Bu tesislerden şirket personeli çalışma saatleri sonrası ve hafta sonları, personelin aileleri ise hafta sonu yararlanabiliyor. Şirket düzenli olarak çalıştırdığı spor eğitmenleriyle hem çalışanların hem de çalışanların çocuklarının spor faaliyetlerini desteklemeye çalışıyor. Yaz aylarında çocuklara yönelik spor yaz okulu düzenliyor. Spor tesisleri dışında Mercedes-Benz Türk çalışanlarının yararlanabileceği bir sosyal tesis maalesef bulunmuyor

Mercedes-Benz'de uzun süredir beyaz yakalı personel arasında uygulana takım çalışmaları Kaizen projeleriyle üretimde doğrudan çalışan personel arasında da uygulanmaya başlamış. Şirkette iş güvenliği çalışmalarına da büyük önem veriliyor. Bu konuda düzenli olarak sendika ve imalat bölümleri temsilcileri, geliştirme, teknik planlama ve personel bölümlerin temsilcilerinden oluşan bir komite, geliştirilmesi gereken hususlar üzerine çalışıyor. Şirket iş güvenliği konusunda ana şirket DaimlerChrysler'in standartlarını yakalamaya çalışıyor.

Görüşülen şirket yetkilisi, Mercedes-Benz Türk'de çalışanlara performanslarına bağlı olarak sorumluluk verildiğini belirterek, şirketin yönetim tarzını çalışanların iş güvenliğine önem veren ve onların mesleki ve kişisel gelişimlerini şirket amaçları doğrultusunda destekleyen bir anlayış olarak tanımlıyor. Çalışanların şirket kararına katılımları için Avrupa'daki şirketlerde örneklerine sık rastlanan kurulların benzeri Mercedes-Benz Türk'de bulunmuyor.

Şirket rekabet gücünün büyük ölçüde tüketicilerinin Mercedes-Benz markasına olan güvenlerinde kaynaklandığının farkında olarak ürünlerinde tüketiciyi koruyucu unsurlardan taviz vermediğini belirtiyor. Tüketicileri koruyucu önlemlerin geliştirilmesinde şirketin kendi Ar-Ge gücünden yararlanıldığı gibi Mercedes-Benz şirketinin yurtdışındaki Ar-Ge çalışmalarından da destek alınıyor.

Şirketin bir hakla ilişkiler departmanı mevcut. Bu departman pazarlama bölümleriyle birlikte müşterilerden gelen talepleri sürekli takip ediyor. Mercedes-Benz Türk ürünleri için Mercedes-Benz'in uluslararası alanda geçerli garanti süresini sunuyor. Şirket yetkilileri tüketici haklarında yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahip olduklarını, bunun da Mercedes-Benz markası altında üretim yapmanın doğal bir zorunluluğu olduğunu belirtiyorlar.

Ülkemizde tüketiciyi koruma yasaları yetersiz olmasına rağmen Avrupa Birliği ile uyum çalışmaları kapsamında sürekli geliyor. Mercedes-Benz Türk ürünlerini

özellikle AB ülkelerine ihraç ettiği için yerel yasal zorunlulukları karşılamada zorluk çekmiyor. Şirket, tüketicilerin bilinçlendirilmesi konusunda üretici şirketlerin de diğer toplum üyeleri kadar sorumluluk taşıması gerektiğini belirtiyorlar. Bu nedenle ürünlerin güvenli kullanımı konusunda yut dışından uzmanlar getirerek seminerler düzenlediklerini belirtiyorlar. Mercedes-Benz Türk her yıl düzenli olarak “Güvenli Sunuş Teknikleri” seminerleri düzenliyor. Otobüs ve kamyon şoförlerinin eğitimleri ile ilgili olarak ilgili meslek odalarıyla sürekli işbirliği halinde çalışıyor.

Mercedes-Benz Türk ürünü otobüs ve kamyonlarda markanın “teknolojide önderlik” olarak tanımlanmış uluslararası imajına uygun yeniliklerin geliştirilmesine büyük önem veriliyor. Bu amaçla şirket çevreye saygılı motorları otobüs ve kamyon gibi büyük ticari araçlarda, ülkemiz yasalarının zorlamamasına rağmen kullanmaya başlamış. Ülkemizde otobüs en sık tercih edilen seyahat aracı olması nedeniyle yolcuların konfor ve güvenliğini ön plana çıkartan değişiklikler önemli kaynak ayrılıyor. Bu kapsamda çocuk yolcuların güvenliğini ön plan çıkaran koltuklar en güncel örnek olarak verilebilir.

Mercedes-Benz Türk’ün tüm tesislerinde biyolojik arıtma tesisi bulunuyor. Şirket katı atıklarını ayırarak topluyor. Tehlikeli atıklarını yetkili atık yakma merkezine gönderiyor. Ürün güvenliğinde olduğu gibi çevrenin korunmasında da Mercedes-Benz Türk, Avrupa birliği standartlarına göre hareket ediyor. Yan sanayii bilinçlendirme eğitimleri de şirket tarafından en çok tercih edilen çevre sorumluluğu faaliyetlerinden biri. ISO 14000 gereği şirketin çevre yönetim biriminin sorumlulukları arasında şirket çalışanları kadar yan sanayii firmalarının da bilinçlendirmesi yer alıyor.

Sosyal sorumluluk kapsamına girebilecek bir diğer konu ise eğitim. Mercedes-Benz Türk özellikle orta öğrenime büyük önem veriyor. Yasaların gerektiğinden daha fazla sayıda öğrenciye mesleki becerilerin kazandırılması amacıyla 6 ayrı dalda 11 kişilik bir kadro tarafından eğitim veriliyor. Şirket çevre eğitim kurumlarıyla ile de sürekli işbirliğinde bulunuyor ve bu kurumlar destekliyor. Ayrıca Truva tarihi alanının korunması gibi bir çok toplumsal projeye sponsor oluyor. Şirket toplumsal destek projelerinde herhangi bir bölgesel sınırlama gözetmediğini belirtiyor, ancak sponsor olunan projelerin büyük bir bölümünün şirketin tesislerinin bulunduğu bölgelerde gerçekleşmesi dikkat çekici.

Mercedes-Benz Türk’de sosyal sorumluluk anlayışını sektördeki diğer firmalarla gelişmiş olarak değerlendirebiliriz. Ancak sorumluluklar çerçevesinde alınan

önlemlerin büyük çoğunluğu ana şirketin standartlarından kaynaklanıyor. Şirket yan sanayii firmalarına yönelik olarak ISO 9000 ve ISO 14000 standartları dışında herhangi bir inceleme yapmıyor. Bu nedenle örneğin çocuk işgücü çalıştırılmaması ve çalıştırılmasına izin verilmemesi gibi önemli bir konu şirketin sosyal faaliyetleri arasına maalesef sayılamıyor.

7.3.2. Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

İthal ikameci ekonomi politikalar ülkemiz otomotiv sanayisinin oluşmasında büyük rol oynamıştır. Türkiye pazarını yüksek gümrük vergileriyle korunacağı belli olunca FIAT grubundan sonra Fransızların otomotiv devi Renault firması da uzun süren ortak arayışları sonucunda Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) ile işbirliğine yapmaya karar verdi. Oyak-Renault şirketi 1971 yılında Bursa'da otomobil üretmeye başladı. 1997 yılına kadar sektörde en büyük rakibi TOFAŞ'ın ardından ikinci büyük firma olarak kalan Oyak-Renault, bu yıldan itibaren Türk otomotiv sektöründe liderliğe yükseldi ve halen lider firma konumunda yer alıyor . 1996 yılında iki ortak arasındaki hisse dağılımı eşitken günümüzde şirketin %51 hissesi Renault firmasına ait. Şirketin merkezi Bursa'da bulunuyor. Pazarlama ve finans bölümleri ise İstanbul'daki ofislerde çalışıyor. Bursa'da tek üretim merkezinde şirket ağırlıklı olarak otomobil üretiyor. 1998 yılına kadar Batı Avrupa pazarında üretimden kalkmış modelleri Türkiye'de üretip satan firma, bu ürünleri aynı zamanda bazı Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerine ihraç ediyordu. Gümrük birliği sonrası yoğun ithalat baskısı altında kalana Oyak-Renault ürün yelpazesini değiştirdi. Bugün Renault markasıyla Megané gibi bazı modeller sadece Türkiye'de üretilip tüm dünyaya pazarlanıyor.

Oyak-Renault bugün 4100'ün üzerinde personel istihdam ediyor. Şirket araçlarının satış çalışmalarını yürüten Oyak-Renault Pazarlama şirketindeki sermaye dağılımı oranı da kısa süre önce değişti ve Fransız ortak bu şirkette de hisselerin %51'ini ele geçirdi. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak Oyak-Renault'da da yabancı yönetici sayısı da oldukça yüksek. Fransız yöneticiler şirketin pazarlama, finans ve genel müdürlük bölümlerinde görev alıyorlar. Şirketin Ar-Ge bölümlerinde de 10'un üzerinde yabancı personel çalışıyor.

Oyak-Renault'un da yazılı prosedürlerinde "sosyal sorumluluk" kelimeleri yer almıyor. Ancak çalışanlara, çevreye ve topluma karşı sorumluluk ifadeleri Oyak-Renault'un kalite politikasında, çevre prosedürlerinde, misyon ve vizyon

tanımlarında yer alıyor. Oyak-Renault bir Fransız kalite yönetimi sistemi olan EAQF belgesine sahip. EAQF özellikle ürün güvenliği, iş ortamında iş güvenliğinin sağlanması ve çevrenin korunması gibi konularda sıkı şartlar getiriyor. Bu nedenle Oyak-Renault'un bir çok yazılı prosedür ve talimatlarında sosyal sorumlulukla doğrudan ilgili konularda şirket yönetimi ve tüm çalışanları bağlayıcı ifadelere rastlanıyor.

Türk otomotiv sektöründe en sık ve kolay üzerinde durulan sosyal sorumluluk alanı tüketicilere karşı sorumluluk. Özellikle yoğun rekabetin bir getirisi olarak üretici firmalar tüketici bağlılığını güçlendirecek çalışmaları desteklemekten çekinmiyorlar. Oyak-Renault'da gerek üretim gerekse Ar-Ge fonksiyonlarında şirketin tüketicilere karşı sorumluluğu sık sık vurgulanıyor. Bu şirketin de misyon ve vizyon tanımlarında, tüketicilere karşı sorumluluğun şirketin varlığının temel desteklerinden biri olduğu vurgulanıyor.

Oyak-Renault sektöründe ISO 14001 belgesini almayan hak kazanan ilk şirketlerden biri. Ayrıca ana şirketin üretim süreçlerinde doğaya verilen zararın en az düzeye indirilmesi konusunda bağlayıcı kararları bulunuyor. Tüm bu zorlayıcı etmenlerin sonucu olarak şirket fonksiyonlarının çevreye karşı sorumlulukları prosedür ve talimatlarla belirlenmiş. Oyak-Renault pazarlama sloganlarında da Renault otomobillerinin çevreye saygılı özellikleri vurgulanıyor.

Oyak-Renault sektörde Tofaş ile birlikte ilk firma olması nedeniyle sektördeki çalışma koşullarını iyileşmesine büyük katkısı oldu. Şirket çalışanların memnuniyetini Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin bir gereği olarak görüyor. Çalışanların Renault gücünün arkasındaki en büyük destek olduğu şirket kalite politikasında vurgulanıyor. Oyak-Renault'da da çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine destek, şirketin tanımlanmış personel politikası içerisinde yer alıyor. Oyak-Renault MESS üyesi bir firma olarak bu işveren sendikasıyla kabul edilen sorumlulukları aynen kabul ediyor. Oyak Renault şirketi ISO 9001, ISO 14001 ve EAQF belgelerine sahip.

Oyak-Renault şirketinde yetki sahibi olan işçi sendika Türk-İş konfederasyonuna bağlı Türk Metal Sendikası. Şirketi bağlayıcı sözleşmeler iki yıllık dönemlerde şirketin bağlı olduğu MESS işveren sendikası ile bu işçi sendikası arasında imzalanıyor. 1970-1980'li yıllarda ciddi sendikal sorunlar yaşanan çalışanlarıyla arasında kurduğu güven ortamı sayesinde bir çok yabancı firmanın ülkemizden çekildiği bu dönemlerde ayakta kalmayı başarmış. En son 1997 yılında önemli

ölçüde personel çıkarmak zorunda kalan firma bu süreçte işçi sendikasıyla ortak hareket ederek olası bir uyuşmazlığı ve güvensizlik ortamını engellemiş. Şirket yönetimi işçi sendikasını yönetim ve çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin vazgeçilmez bir unsuru olarak görüyor ve sendikayla arasındaki ilişkilere büyük önem veriyor. Görüşülen yetkili disiplinsel sorunlar ve iş kazaları dışında 30 yıllık şirket tarihinde iş mahkemelerine hiç bir sorun taşınmadığını belirtiyor.

Oyak-Renault, Türk otomotiv sektöründe en çok bayan çalıştıran şirket. Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 11. Bayan çalışanların çoğunun beyaz yakalı personelden oluşmasına rağmen üretimde çalışan mavi yakalı bayan çalışan oranı % 4.9 oranında. Üretimde çalışan bayanların büyük bir bölümü hafif montaj ve elektrik kablolarının düzenlenmesi gibi ağır bedensel çaba gerektirmeyen işlerde çalışıyor. Şirkette herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor ve önümüzdeki yıllarda da işgücü yapısında önemli bir değişiklik olmazsa yapılması düşünmüyor. Oyak-Renault'da yetkili bir doktorun sorumluluğunda bir ekip tarafından yürütülen bir sağlık servisi bulunuyor. Oyak-Renault Bursa tesislerinde oldukça modern bir spor tesisi bulunuyor. İstanbul'da çalışan personel için ise çeşitli spor turnuvaları düzenleniyor. Spor imkanlarından çalışanların aileleri hafta sonu yararlanabiliyor.

Oyak-Renault kurulduğu tarihten bugüne kadar geçen 30 yıllık süre içinde tüketicilerle arasındaki ilişkiye büyük önem vermiş. Görüşülen pazarlama yetkilisi pazarda kullanılmış yerli ürünlerin ikinci el pazarında gördüğü yoğun ilginin altında bu güven ilişkisinin büyük rolü olduğunu belirtiyor. Oyak-Renault yerli ürünlere dair pazardaki kalitesi düşük imajını son on yılda kaliteye verilen büyük önem sayesinde aşıldığını düşünüyor. Bugün şirketin ürünlerine verdiği garantini süresi ve kilometre miktarı ithal araçlarla aynı düzeyde.

Tüketicinin gözünde kaydedilen bu güven artışının kaybedilmemesi için Oyak-Renault tüketiciyi koruyucu unsurlarda Avrupa Birliği standartlarından ödün vermiyor. Ancak pazarda hava yastığı ve ABS gibi sürücünün güvenliğine dönük teknolojik unsurların maliyeti nedeniyle tercih edilmediği ileri sürerek araçlarında standart olarak sunmuyorlar. İhracat yeteneği bulunun diğer yerli üreticiler gibi Oyak-Renault şirketi de tüketicileri koruyucu önlemlerin geliştirilmesinde şirketin kendi Ar-Ge gücünden yararlandığı gibi ana şirketinin yurtdışındaki Ar-Ge çalışmalarından da destek alıyor.

Oyak Renault'un tüm pazarlama faaliyetleri ayrı bir şirket olarak yapılan Oyak-Renault pazarlama şirketi tarafından yürütülüyor. 8 kişilik bir halka ilişkiler

departmanı şirketin tüm ürünlerinin reklam faaliyetlerini ve tüketicilerle olan ilişkileri üstlenmiş. Oyak-Renault bayileri aracılığı ile düzenli olarak tüketicilerinin nabzını tutuyor ve şikâyetlerini değerlendiriyor. Oyak-Renault ürünleri için standart Renault garanti hizmetlerini sunuyor. En büyük rekabet güçlüklerinin pazarda yerli üreticilerin kalitesine duyulan güvensizlik olması nedeniyle şirket tüketicilerden gelen talep ve şikâyetlerde aşırı bir istek olmaması halinde yasal bir zorunluluk aramıyor.

Batı Avrupa pazarına sadece bir ürününü ihraç eden şirket Megané ve Clio dışındaki ürünlerinde maalesef Avrupa Birliği yasaları şartlarını uygulamıyorlar. Şirket, tüketicilerin bilinçlendirilmesi konusunda yoğun kampanyalar düzenliyor ve bu çalışmalara destek oluyor. Pazardaki yeni gelişmelere paralel olarak Oyak-Renault çevreye saygılı motorları ürünlerinde artık daha sık kullanıyor.

Oyak-Renault fabrikasında biyolojik arıtma tesisi bulunuyor. Şirket katı atıklarını ayırarak topluyor. Tehlikeli atıklarını diğer üreticiler gibi yetkili atık yakma merkezine gönderiyor. Yan sanayii bilinçlendirme eğitimleri de şirket tarafından en çok tercih edilen çevre sorumluluğu faaliyetlerinden biri. Oyak-Renault düzenli olarak yan sanayii firmalarını denetleyerek şirket koşullarına uymayan tarzda üretim yapan firmaları uyarıyor veya sözleşmelerini iptal ediyor. Ayrıca Çekül ve Tema gibi sivil toplum örgütleriyle birlikte doğal çevrenin korunması konusunda toplumsal bilincin gelişmesine destek oluyor.

Oyak-Renault çalışanlarının eğitimine büyük önem veriyor. Şirket bütçesinin %2 gibi sektörde büyük sayılabilecek bir oranı eğitim faaliyetlerine ayırıyor. Ayrıca tüm Oyak-Renault servislerinin eğitimleri de Oyak-Renault tarafından yürütülüyor. Çalışanlar için düzenli olarak gerçekleştirilen seminerler büyük ilgi görüyor. Fabrikasının bulunduğu Bursa ilinin eğitim düzeyinin yükselmesi için de çaba gösteren Oyak-Renault çevredeki mesleki okullara altyapı, teknoloji ve finansal konularda destek sağlıyor. Oyak-Renault'da 13 kişilik bir eğitimci kadrosu çalışıyor.

İlk yerli üretici olarak Oyak-Renault Türkiye'nin sanayileşmesinde büyük öneme sahip. Ülkemizde özel sektör sorumluluklarının gelişmesinde Oyak-Renault'un büyük katkısı olmuş. Yine de sosyal sorumluluk çabalarının şirket imajına yönelik pazarlama faaliyetlerin ötesine geçmesi ancak 1990'lardan sonra olabilmış. Bu tarihten itibaren artan rekabet baskısı, ihracata yönelik çabalar ve artık alınması zorunlu görülen kalite belgeleri gibi unsurlar nedeniyle sosyal sorumluk çalışmaları büyük önem kazanmış bulunuyor. Diğer şirketlerden farklı olarak Oyak-Renault yan sanayii firmalarının denetlenmesine büyük önem veriyor ve yan sanayii firmalarının

yasalara uymayan ortamda üretim yapmasına ve yasal olmayan işgücü çalıştırmasına izin vermiyor.

7.3.3. M.A.N. Otomotiv A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

M.A.N. Otomotiv A.Ş. Alman ticari araç devi M.A.N tarafından 1966 yılında İstanbul'da kuruldu. Uzun süre Türk kamyon pazarının lider firması olan MAN 1994 yılında yaşanan ekonomik krizden çok kötü etkilenecek İstanbul'daki fabrikasını kapattı. Bir yıl sonra Ankara'da yeniden kurduğu moderne tesislerde, kamyon, otobüs ve çekici üretimine başladı. Son yaşanan gelişmelerden sonra şirketin merkezi Ankara'da bulunuyor. M.A.N 1998 yılına kadar sadece çeşitli tonajlarda kamyon üretiyor ve yut içinde pazarlıyordu. Yeniden yapılan sonucu otobüs üretimine de başlayan şirket ürettiği otobüsleri Batı Avrupa ülkeleri de dahil 18 ülkeye ihraç ediyor. Şirketteki yabancı sermaye oranı %97.8. Ancak şirketteki yabancı yönetici sayısının diğer üreticilerle kıyaslandığında yüksek olduğunu söylemek çok güç.

Şirketin yazılı prosedürlerinde sosyal sorumluluk kelimeleri yer almıyor. ISO 1400 sistemine sahip olmayan şirkette sosyal sorumlulukla ilgili ifadelere rastlamak güç. Yine de şirketin misyon tanımlarında ve kalite politikasında şirketin tüketicilerine karşı sorumluluklarından bahsediliyor.

Oldukça zor günler geçirdikten sonra pazardaki yerini sağlamlaştırmaya çalışan M.A.N şirketi çalışanlarına duyduğu güveni kalite politikasında, şirketin fabrika içindeki tüm afişlerinde vurguluyor. Şirketin çalışanlarıyla karşılıklı güven ortamının korunması personel politikasına temel teşkil ediyor. M.A.N. aynı zamanda MESS üyesi bir firma olarak bu işveren sendikasıyla benimsenen tüm sorumlulukları da kendi sorumlulukları olarak kabul ediyor. M.A.N. ISO 9001 ve AQAP belgelerine sahip.

Türk Metal Sendikası, bu şirkette de yetki sahibi sendika. Şirketin kapanmasından sonra Ankara'da yeni tesislerini açarken sendikalaşma karşısında şirket yönetimini tutumunun ne olacağı uzun süre bir soru işareti olarak kalmış. Sendikanın yetki hakkını almasından sonra yönetim ve işçi temsilcileri bir çok konuda ortak hareket etmeye başlamış. Şirket yönetimi, sendika temsilcileri ile ilişkilerini olumlu olarak tanımlıyorlar. M.A.N. iş kazaları dışın da çalışanlarıyla arasında hiç bir sorunu iş mahkemelerine taşımamış.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 4,3. Ancak üretimde çalışan bayanların oranı sadece % 1,4. Şirkette herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor

ancak bir sağlık servisi bulunuyor. Şirket bu konularda yasal zorunlulukların dışına ıkılmıyor. M.A.N. de bir spor tesisi bulunuyor ve bu tesisten şirket personeli çalışma saatleri sonrası ve hafta sonları, personelin aileleri ise hafta sonu yararlanabiliyor. M.A.N.'da takım çalışmaları hem beyaz yakalı personel hem de mavi yakalı personel arasında yaygın olarak uygulanıyor.

M.A.N. özellikle kamyon sektöründe ülkemizde en çok tercih edilen firmalardan biri. Bu nedenle şirket özellikle kamyon pazarında tüketicileriyle sıkı ilişki kurmaya zen gösteriyor. Yeni üretime başlanan otobüslerde olduğu gibi kamyon ürünlerinde ana firma M.A.N. uluslararası standartları tüm ürünlerinde uyguluyor. Tüketicileri koruyucu önlemlerin geliştirilmesinde şirket yurtdışındaki Ar-Ge çalışmalarından destek alınıyor. M.A.N. Türkiye'de de markanın uluslararası alandaki garanti imkanlarını sunuyor.

M.A.N. Ülkemizde özellikle kamyon kazaları sayısının büyüklüğüne dikkat çekerek kamyonlarda sürücüyü koruyucu önlemlerin geliştirilmesine büyük önem veriyor. Şirket yetkilileri ülkemizde trafiği düzenleyici yasaların ve denetimlerin yetersizliğini vurgulayarak, bu konuda şirket olarak bazı bilinçlendirme programlarına sponsor olarak destek verdiklerini belirtiyorlar. M.A.N. Ülkemizde kamyon sektörüne bir çok yeniliği getirdiklerini vurguluyor. Bunu da şirketin pazarı yakından takip etme gücüne bağlıyorlar. Şirket ayrıca yeni gelişen çevreye saygılı gelişmiş motorları kamyonda ilk uygulayan firma.

M.A.N. Ankara tesisinde bir arıtma tesisi bulunuyor. Zaten bu konuda ülkemiz yasaları belirli büyüklüğün üstündeki şirketleri arıtma tesisi kurmaya zorluyor. Şirket katı atıklarını da ayırarak topluyor. M.A.N.'ın vrenin koruması faaliyetlerin de yasal düzenlemelerin ötesinde hareket ettiğini söylemek g. Bu konuda yan sanayilerine yönelik bir yaptırım da mevcut değil. Şirket daha çok özellikle Ankara'da ekl Vakfı faaliyetlerine sponsor olarak vrenin korunması çabalarına destek veriyor.

Eğitim konusunda M.A.N. nceliği çalışanlarına vermiş. Bugün M.A.N. kalitesinin eğitimi çalışanlarından kaynaklandığına inana şirket, çalışanlarının gerek profesyonel gerekse kişisel gelişimlerine büyük destek veriyor.

M.A.N. oldukça zor günler geçirdikten sonra pazarda sağlam adımlarla ilerleyen bir yerli retici. Firmada özelikle çalışanlara karşı sorumluluk alanında yarattığı güven ortamı ve sunduğu eğitim imkanlarıyla örnek uygulamalar bulunurken, vrenin korunması ve topluma karşı sorumluluk alanlarında M.A.N., biraz da finansal sıkıntılar yüzünden yasal zorunlulukların ötesine geçemiyor.

7.3.4. Chrysler Kamyon İmalat ve Otomotiv A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Chrysler A.Ş, 1964 yılında yüzde yüz yerli sermaye ile üretime başladığı tarihten bu güne kadar sermaye yapısını değiştirmeyen ender şirketlerden biri. Hala aile şirketi yapısını koruyan Chrysler A.Ş., Chrysler International'ın lisansı ile uzun süredir kamyon ve çekici üretiyor. Chrysler lisanslı kamyonların yanı sıra şirket, Güney Kore kamyon devlerinden biri olan Hino markası taşıyan kamyonları da ülkemizde üretiyor. Chrysler A.Ş.'nin pazarlama ve genel müdürlük birimleri dışındaki üretin de dahil olmak üzere Gebze ilçesinde bulunuyor. Şirket üretimini sadece yurtiçi pazarda satıyor. Personel sayısı 523 olan şirkette yabancı yönetici bulunmuyor. Chrysler AŞ. Sektördeki rakiplerine oranla az görünen personel sayısına rağmen kamyon pazarında ilk beş firma arasında yer alıyor.

Şirketin yazılı prosedürlerinde sosyal sorumluluk kelimeleri yer almıyor. ISO 9001 belgesine sahip olan şirketin yazılı dokümanlarında sosyal sorumluluk kapsamına girecek ifadeler rastlanmıyor.

Chrysler'de de yetki sahibi olan işçi sendikası Birleşik Metal Sendikası. Şirket yetkilileri işçi sendikasıyla henüz ciddi bir sorun yaşamadıklarını belirtiyor. Yine de aralarındaki ilişkiyi mesafeli olarak tanımlıyor.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 1,3. Üretimde hiç bir bayan çalışanı bulunmuyor. Chrysler'in Gebze fabrikasında büyük sayılabilecek bir spor tesisi bulunuyor. Chrysler personeli çalışma saatleri sonrası ve hafta sonları, personelin aileleri ise hafta sonu yararlanabiliyor.

Chrysler A.Ş., maliyetleri azaltmak ve kalite seviyesini artırmak amacıyla toplam kalite grupları ve kalite çemberlerinde çok sık yararlanıyor. Chrysler A.Ş. yetkilileri, firmanın imkanlarının kapsamlı sosyal faaliyetlere izin vermediğini belirtiyor. Topluma ve çevreye karşı sorumluluk çalışmaları yerine şirket, kısıtlı olan kaynaklarını işgücünün ve işyeri çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iş güvenliği çalışmalarına ayırıyor.

Şirket kamyon pazarında tüketicileri çok iyi takip ettiklerini belirtiyorlar. Sektörde kamyon büyüklüklerini ihtiyaçlar doğrultusunda ilk artıran şirket Chrysler A.Ş. olmuş. Chrysler A.Ş. yetkilileri tüketici korunması yönündeki yasaları yeterli buluyorlar ve çalışmalarında yasal gerekliliklere dikkat ettiklerini belirtiyorlar. Chrysler motor lisansı dışında şirket, kamyon ürünlerinde tasarım değişikliklerinde sadece kendi

Ar-Ge gücünden yararlanmak zorunda. Bu nedenle tüketicinin korunması kapsamında gerekli olan önlemlerin alınmasında güçlük çekiliyor. Şirkette bir hakla ilişkiler departmanı bulunmuyor. Tüketici şikayetleri satış departmanı tarafından değerlendiriliyor. Chrysler'in garanti ve müşteri memnuniyeti çalışmaları yasalarla belirlenen çerçeveye dışına çıkmıyor.

Chrysler A.Ş. yüzde yüz yerli sermayeli bir şirket olmanın güçlüklerini yaşıyor. Şirketin rakipleri ana firmaları olan dünya otomotiv devlerinin know-how desteğinden yararlanma şansına sahipken Chrysler A.Ş., bu imkandan yoksun. Pazardaki dalgalanmalardan Chrysler A.Ş. diğer firmalara göre daha çok etkiliyor. Daimler-Benz ve Chrysler birleşmesinden sonra Daimler-Benz'in Türkiye mümessili olan Mercedes-Benz Türk, DaimlerChrysler tarafından tüm DaimlerChrysler ürünlerinin yetkili satıcısı olarak görülüyor. Chrysler A.Ş.'nin en büyük rakiplerinden biri olan Mercedes-Benz Türk'ün bu yeni hakları Chrysler A.Ş'nin gücünü azaltıyor. Şirket 2002 yılından itibaren Chrysler ismini firma adında ve ürünlerinde kullanamayacak. Tüm bu olumsuz gelişmeler nedeniyle Chrysler A.Ş. sosyal sorumluluk açısından bir çok eksikliğin göze çarptığı bir şirket. Yine de şirket yetkililerin iyi niyetleriyle özellikle çalışanlara ve çalışanların yaşam kalitelerine yönelik bir çok örnek sayılabilecek uygulamalar görülebiliyor. Şirket çevreye ve topluma karşı sorumluluk alanlarında diğer yerli üreticilerin epey gerinde yer alıyor .

7.3.5. ToyotaSa Toyota Sabancı Otomotiv A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Toyotasa ülkemiz otomotiv sanayisinde en yeni firmalardan biri. Toyota ve Sabancı Holding ortaklığı ile 1994 yılında kurulan şirketin üretim tesisi Sakarya ili sınırları içerisinde bulunuyor. Toyotasa ülkemizde Toyota marka otomobillerin üretimini gerçekleştiriyor. Şirkette hisse dağılımı iki ortak şirket arasında %50 - % 50 paylaşılmış. 100.000 araçlık bir hedef kapasite ile sektöre giren şirket bu kapasite planıyla ülkemizin en büyük ilk üç üreticisi arasına girmeyi planlıyor. Şirketin merkezi ve pazarlama birimleri İstanbul'da bulunuyor. İlerleyen yıllarda üretiminin en az yarısını, ihraç etme planları yapan şirket şimdilik sadece yurt içi pazara dönük üretim yapıyor. Toyotasa sektörde ilk olarak yabancı ortağın ürünleri dünya pazarlarıyla aynı anda ülkemizde üretmeye başladı. Böylece tüketiciler en yeni Toyota modellerini yerli üretim desteğiyle satın alma imkanına kavuştular.

Toyotasa'da çalışan personelin sayısı 821. Kurulduğu yıl olan 1994 yılında yaşanan ekonomik krizin etkisini hafif atlatan şirket maalesef 1997 yılında yaşanan krizden

derinden etkilenmiş. Ancak akabinde hızla gelişerek istihdam ettiği personel sayısını hızla arttırmış. Toyotasa bugün Sakarya yöresinin en büyük işvereni konumunda yer alıyor. Şirkette yabancı yönetici sayısı pazarlama, genel yönetim ve kalite yönetimi bölümlerinde da oldukça yüksek. Toyotasa'da yöneticilik düzeylerinin dışında kalite ve üretim planlama bölümlerinde 30'un üzerinde Japon personel çalışıyor.

Tüm dünyada Toplam Kalite felsefesinin öncüsü olan Toyota aynı zamanda Toyota Üretim Sistemi olarak literatüre geçen bir yönetim sisteminin de yaratıcısı. Şirket ülkemizdeki fabrikasında da Japonya benimsediği felsefeleri aynen uygulamaya çalışıyor .Toyotasa'nın vizyon ve misyon tanımlarını yanı sıra ,oldukça detaylı bir kalite politikası, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti politikası bulunuyor. Bütün bu dokümanlarda şirketin topluma, çevreye, çalışanlarına ve de özellikle tüketicilere karşı sorumluluklarına atıfta bulunuyor.

Toyotasa tüketicilere karşı sorumluluklarını yan sanayi firmalarını bağlayıcı denetim şartnamelerini de taşımış. Şirketin misyon tanımında Toyotasa'nın tüketici güvenini birinci hedefi olarak gösteriliyor ve tüketicinin koşulsuz memnuniyetini şirketin asıl rekabet gücü olarak belirtiliyor. Şirket yıllık hedeflerin de tüm bölümlerden tüketici memnuniyetine yönelik sürekli düzeltici çalışmalar bekliyor.

Doğal çevreye karşı sorumluluk Toyotasa'da da ISO 14000 sistemi gereği hazırlanan tüm kalite dokümanlarında vurgulanıyor. Şirket fonksiyonlarının çevreye karşı sorumlulukları prosedür ve talimatlarla belirlenmiş. Şirket doğal çevreye saygılı üretimi toplam kalite felsefesinin bir parçası olarak görüyor.

Şirket en büyük desteklerinden birini de çalışanları olarak görüyor. Özellikle Japonya'da en ileri örnekleri gördüğümüz çalışan memnuniyeti bağlılığını yaratmaya dönük hedef ve planlar Toyotasa'nın personel politikasında sık sık ele alınıyor. Ayrıca Toyota'nın tüm dünyadaki işletmelerinde geçerli olan ve şirketin çalışanlarına karşı sorumluluklarını belirleyen ilkeler Toyotasa yönetimi tarafından da aynen desteklenmiyor. Toyotasa çalışanlarıyla arasında sürekli ve etkin bir iletişim ortamı sağlamayı amaçlıyor. Toyotasa bir işveren sendikasına üye değil ve şirkete bir işçi sendikası bulunmuyor. Şirket ISO 9001 ve ISO 14001 belgelerine sahip.

Toyotasa yönetimi şirkette bir işçi sendikasının yetki belgesi almasına kesinlikle karşı bulunuyor. Ancak çalışanlarla yönetim arasındaki iletişimin sağlığı için bir sendikanın getireceği faydaları da kesinlikle reddetmiyor. Bu amaçla bir çok Japon firmasında rastlanan ve işyeri sendikacılığına benzetilen bir yapı oluşturulmuş. Sistemde iş grupları temsilcileri belirli aralıklarla bir araya gelerek işçilerin taleplerini

şirket yönetimiyle görüşüyorlar. Ayrıca yönetim de yapılan işin organizasyonu ile ilgili bazı kararları almadan önce bu temsilcilerle bir araya geliyor. Şirkette disiplinli suçlara 6 yıldır rastlanmamış. Ancak en ciddi sorun sendikalaşmaya yönelik hareketlerde yaşanıyor.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 4,3, üretimde çalışan mavi yakalı bayan çalışan oranı daha da düşüyor; % 2,1. Toyotasa'da da şirkette herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor.

Toyotasa üretim tesisinde oldukça modern bir spor tesisi bulunuyor. İstanbul'da çalışan personel ise anlaşmalı bir özel spor merkezinde spor yapma imkanı sunuluyor. Tesislerden şirket personelinin yanı sıra aileler de yararlanabiliyor. Yönetim çalışanların aileleriyle spor yapmasını çeşitli turnuvalarla teşvik ediyor. Toyota da her sabah işbaşı yapılmadan önce 15 dakikalık zorunlu egzersizler yapılıyor.

Takım çalışması Toyota üretim sisteminin olmazsa olmaz özelliklerinden biridir. Her yönetim kademesinden tüm personel farklı kalite çemberleri gruplarında ve alarak iş süreçlerini gözden geçirirler. Böylece hiyerarşik kademeler arasında iletişimi artırılıyor ve çalışanların işin geliştirilmesine yönelik kararlarda görüşleri alınmış oluyor.

Toyotasa'da performans değerlendirme sistemi bulunuyor. Bu sistemde hem beyaz yakalı personel hem de mavili yakalı personel hedeflerine ulaşma dereceleri ile değerlendiriliyor. Böylece tüm çalışanlara performanslarına dayalı bir gelir artışı imkanı sunuluyor.

Şirket rekabet gücünü Toyota'nın kalite imajından aldığının farkında olarak piyasada markalarına olan güvenin korunmasına ve geliştirilmesine yönelik çabalara büyük önem veriyor. Tüketicinin korunmasına yönelik üründe yapılacak iyileştirmeler yönetimce doğrudan destekleniyor. Otomotiv sektöründe Toyotasa ile birlikte garanti süresinde önemli ölçüde artış sağlandı. Tüketicileri koruyucu önlemlerin geliştirilmesinde şirketin kendi Ar-Ge gücünden çok Toyota'nın uluslararası Ar-Ge merkezlerinden destek alınıyor.

Şirketin yoğun çalışan halkla ilişkiler departmanı tüketicilerin ürün hakkında doğru bilgi edinmesi amacıyla basın yayın organlarının etkin kullanımı konusunda çaba gösteriyor Şirket yasal düzenlemelerin, hedeflenen tüketici bağlılığının

yaratılmasında yeterli olmayacağını düşünüyor. Bu nedenle 24 saat tüketici şikayetlerine yanıt veren bir merkez oluşturulmuş.

Toyotasa ürünleri aynı zamanda tüm dünyada piyasaya sunulduğu için ürünler hem Avrupa hem de Amerikan güvenlik standartlarını karşılıyorlar. Bu nedenle Toyotasa sürekli yenilen mevzuatlara uyma konusunda zorluk çekmiyor. Şirket, tüketiciler kadar toplumun tüm bireylerinin trafik konusunda bilinçlendirilmesi amacıyla trafik ile ilgili eğitici programlara finansal destek sağlıyor

Toyotasa'nın bir biyolojik arıtma tesisi mevcut. Şirket katı atıklarını ayırarak topluyor ve diğer üreticiler gibi tehlikeli atıklarını yetkili atık yakma merkezine gönderiyor. Toyotasa çevrenin korunması çabalarında sivil toplum örgütleriyle ortak çalışıyor. Şirket çalışanları tarafından her yıl düzenlenen ağaç dikme günleriyle oluşturulan bir Toyotasa ormanı bulunuyor. Yan sanayii denetimlerinde şirket, tedarikçi firmalarından çevreye saygılı hareket etmelerini bekliyor.

Toyotasa eğitim faaliyetlerine büyük önem veriyor. Çalışanların profesyonel bilgilerinin yanı sıra yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen sosyal eğitimlerini de destekliyor. Örneğin yaşayan deprem felaketi sonrasında psikolojik açıdan destekleyici eğitimlere şirket yönetimi tam destek vermiş. Şirkette oldukça modern ve büyük bir kütüphane bulunuyor. Toyotasa, çevre okulların eğitim kalitelerinin geliştirilmesini ekipman ve finansal destek sağlıyor. Çalışanlarının çocuklarının da eğitimlerine burs vererek destek oluyor.

Toyotasa otomotiv sektöründe en fazla sosyal sorumluluk uygulamasına sahip şirketlerden biri. Yukarıda sayılan çalışmaların dışında Toyotasa fabrikası etrafındaki bölge sakinlerine hizmet eden bir hastane açmış. Ayrıca şirket desteğiyle kurulan bir meslek lisesi ve ilkokul, şirketin bulunduğu bölgede yaşayan toplumun eğitim düzeyinin de gelişmesine destek oluyor. Çalışanların yönetime duydukları güvende en üst düzeyde sağlanmış durumda. Bölgesel gelişime ve çalışanlarına destek olmanın yanı sıra Toyotasa otomotiv sektöründe standartların belirlenmesinde ilgili kurumlara destek oluyor. Tüm bu olumlu gelişmelere rağmen anayasal bir hak olan bu sendikalaşma hareketleri karşısında şirket yönetiminin tutumunu kabul etmek güç. Yan sanayii değerlendirmeleriyle ve genel olarak tüm şirket faaliyetleriyle Toyotasa, sosyal sorumluk açısından ülkemiz otomotiv sektöründe faaliyet gösteren diğer şirketlere örnek bir şirket olarak gösterilebilir.

7.3.6. Anadolu Honda Otomobilcilik A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

1994 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrası hızla toparlanan Türk otomotiv sektörü oldukça yüksek bir satış grafiği çizmeye başladı. Bu dönemde Toyota'dan sonra bir diğer Japon otomotiv devi olan Honda Motor Co. ortak arayışlarını tamamlayarak ülkemizin önde gelen sanayii gruplarından biri olan Anadolu grubuyla 1997 yılında Anadolu Honda Otomobilcilik firmasını kurdu. Şirket kurduğu yıldan itibaren Honda marka otomobillerin ülkemizde montajını gerçekleştiriyor. Şirketin üretim merkezi Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde bulunuyor. Ancak İstanbul dışındaki diğer üreticiler gibi Anadolu Honda'nın da yönetim ve pazarlama birimleri İstanbul'da bulunuyor. Oldukça yeni bir şirket olan Anadolu Honda, sektörde diğer otomobil şirketlerinden farklı olarak orta üst gelir düzeyine sahip olan tüketicileri hedefleyen otomobiller üretiyor. Bu nedenle üretim hacmi sınırlı. Şirket ürünlerini sadece yurtiçi pazara sunuyor.

Üretim kapasitesini yıllık 30.000 araç olarak hedefleyen şirket henüz bu kapasitenin oldukça gerisinde üretim yapıyor. Personel sayısı da üretime bağlı olarak diğer üreticilerle kıyaslandığında düşük kabul edilebilir. Anadolu Honda'da 435 personel çalışıyor. Şirkette yabancı sermaye oranı %50. Toyotasa'da olduğu gibi Anadolu Honda şirketinde de genel yönetim, pazarlama ve finans bölümlerine yabancı yöneticiler çalışıyor. Kalite güvencesi ve üretim planlama fonksiyonlarında 10'un üzerinde Japon uzman çalışıyor.

Yeni bir şirket olmasına rağmen Anadolu Honda kurulduktan bir yıl sonra, 1998 yılında hem ISO 901 hem de ISO 14002 belgelerine almaya hak kazandı bu kalite yönetim sistemlerinin gereği olarak şirketin yazılı misyon tanımlarında, kalite politikasında, prosedür ve talimatlarında, şirketin doğal çevresine, çalışanlarına ve topluma karşı sorumluluklarına atıfta bulunan bir çok cümleye rastlıyoruz. Ayrıca Anadolu Honda, çok sınırlı sayıda yerli tedarikçi firmayla çalışmasına rağmen bu firmalarda Honda'nın uluslararası tedarikçi değerlendirme şartlarını arıyor. Bu şartlar arasında da çevreye ve çalışanlara saygı özellikle de yerel yasalara mutlak uyum özellikleri ayarlanıyor.

Anadolu Honda, diğer otomotiv üreticileri gibi tüketicilere karşı sorumlulukları en önde gelen öncelikleri arasına almış. Bu nedenle şirket yönetimce dağıtılan dokümanlarda ve şirketin hedeflerinde tüketicilere verilen önem vurgulanıyor ve müşteri memnuniyeti hedefi her yıl artırılıyor.

Anadolu Honda'nın kendisini Kocaeli-Sakarya bölgesindeki diğer otomotiv üreticilerinden en farklı gördüğü alan doğal çevreye karşı sorumluluk. Her ne kadar ISO 14000 sistemi gereği hazırlanan tüm kalite dokümanlarında, prosedür ve talimatlarda şirketin doğal çevreye etkileri ve sorumlulukları detaylı olarak ele alınıyorsa da şirket yönetimi bunları yeterli görmüyor. Honda'nın uluslararası alanda benimsediği ve faaliyet gösterdiği ülkelerde ufak farklılıklarla da olsa uygulamaya çalıştığı doğal çevrenin korunmasına yönelik programlar Anadolu Honda tarafından gönüllü destekleniyor .

Anadolu Honda kendini hala yeni bir şirket olarak görüyor. Çalışanlarına karşı sorumlulukları sektördeki daha eski şirketlerde görüldüğü gibi yeterli düzeyde ele alınmamış. Bu şirkete de çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine düzenlenen seminerlerle destek veriliyor. Honda'nın genel merkezi tarafından belirlenen personel gelişimi ve bağlılık programları Türk kültürüne uyarlanarak hayata geçirilmeye çalışılıyor. .

Anadolu Honda'da yetki sahibi bir işçi sendikası bulunmuyor ve şirket yönetimi bu durumu destekliyor. Sendikayla birlikte işçilerle arasındaki iletişimlerinin etkinliğini kaybedeceğini belirten şirket yetkilileri kurdukları temsilcilik sistemiyle bu iletişimi canlı ve daha dolaysız gerçekleştirdiklerine inanıyorlar. Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 1,8. Bu oran üretimde çalışan bayanlarda % 1,2'ye düşüyor. Şirkette herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor ancak modern bir sağlık servisi 24 saat hizmet veriyor. Şirkette, diğer üretici şirketlerle kıyaslandığında küçük olarak nitelendirilebilecek bir spor tesisi bulunuyor .

Tüm Japon sermayeli şirketlerde olduğu gibi kaliteyi sürekli artırmayı hedefleyen takım çalışmaları Anadolu Honda'da sık sık uygulanıyor ve büyük destek görüyor. Böylece tüm çalışanların işin geliştirilmesine dönük görüşleri alınıyor. Geliştirme takımlarında her kademedan çalışan bir araya gelerek karşılıklı bir iletişim ortamı yaratılıyor. Anadolu Honda çalışanları iş güvenliğine de büyük önem veriyor .

Anadolu Honda, hedef tüketici grubunun rakiplerine oranla daha pahalı olan Honda araçlarını satın alırken, şirkete duydukları güvenin büyük rol oynadığını düşünüyor. Tüketici şikayetlerinin çabuk çözüme ulaştırılması, garanti süresi kurallarına uyum ve tüketicinin koşulsuz memnuniyeti tüm Anadolu Honda servislerinin ve doğal olarak şirketin de en önem verdiği konular. Anadolu Honda ülkemizde araç tasarımını geliştirici faaliyetlerde bulunmuyor.

Anadolu Honda ürünleri diğer tüm Honda ürünleri gibi Avrupa ve Amerika'da geçerli tüketiciyi koruyucu şartnameleri karşılıyor. Anadolu Honda ülkemizde trafik eğitimlerinin yaygınlaştırılması, tüketici bilincinin geliştirilmesi ve yol güvenliği konusunda ki projelere sponsor oluyor.

Anadolu Honda'da biyolojik arıtma tesisi bulunuyor. Şirket yan sanayilerinden de çevreye saygılı hareket etmelerini bekliyor. Ayrıca şirket faaliyet gösterdiği bölgenin yeşillendirilmesi çabalarında yerel yönetime destek oluyor. Çevre okullarda çevre bilincinin geliştirilmesine dönük eğitim programlarını aktif olarak destekliyor .

Anadolu Honda tüm çalışanlarına yönetimce belirlenen bir sürede eğitime katılmalarını şart koşuyor ve bu eğitim saatini sürekli artırıyor. Çalışanlarının çocuklarına burs vererek aileleri destekliyor. Aile ortamında mutluluğun çalışanların performansında önemli rol oynadığı görüşüyle uzman eğitimciler tarafından aile ve çocuk eğitimleri veriyor.

Anadolu Honda oldukça kısıtlı üretim adetlerine rağmen finansal maliyetlerde kısıtlama yapmadan bir çok toplumsal projeye destek oluyor. Bölgenin endüstriyel gelişimin yanı sıra kültürel gelişimini de destekliyor. Ülkemizde bir çok belgeselin çekimine ve doğal güzelliklerin korunmasına yönelik projelere sponsor oluyor. Özet olarak şirket yönetiminin sosyal sorumluluk uygulamalarına olumlu baktığını söyleyebiliriz. Sendikalaşma, bayan çalışanların desteklenmesi gibi bir kaç nokta dışında şirkette sosyal sorumluluk açısından ciddi bir eksiklik bulunmadığını söyleyebiliriz.

7.3.7. Hyundai Assan A.Ş.'de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Hyundai Assan, Toyotasa'nın kurulmasını takiben ülkemizde üretim yapmak amacıyla kurulan üçüncü ve şimdilik sonuncu otomotiv firmalardan biri. Hyundai Assan A.Ş., Güney Kore'nin en büyük sanayii kuruluşu olan Hyundai Motors ve Kibar holding ortaklığı ile 1997 yılında kuruldu. Şirketin üretim merkezi Kocaeli sınırları içerisinde yer alıyor. Hyundai Assan Hyundai markasının Accent modelinin üretimini ülkemizde gerçekleştiriyor. Tam kapasite çalışması halinde ülkemizin en büyük otomobil üreticilerinden biri olacak şirketin üretim kapasitesi yıllık 120.00 adet araç. Ortaklar arasında hisse dağılımı eşit. Bu bölgedeki diğer otomotiv şirketleri gibi pazarlama birimleri İstanbul'da bulunuyor. İlerleyen yıllarda üretiminin bir bölümünü ihraç etme planları yapan Hyundai Assan, Hyundai marka hafif ticari araç üretimine de en kısa sürede başlamayı planlıyor.

Hyundai Assan 828 kişiyi istihdam ediyor. Bu büyüklüğü de kısa sürede ülkemizin en önemli işveren kuruluşlarından biri olmayı başarmış. Şirket büyümesini hızla sürdürüyor. Şirkette yabancı yöneticiler sadece genel yönetim ve finans bölümlerinde çalışıyor. Kalite ve üretim planlama bölümleri ile teknik planlama bölümlerinde değişen aralıklarla Güney Koreli uzmanlar çalışıyor.

Hyundai Assan'da bu çalışma kapsamında görüşme yapılırken misyon ve vizyon tanımlaması yönünde çabalar devam ediyordu. ISO 9000 gereği hazırlanan dokümanlarda ise tüketici memnuniyeti ve tüketicilere karşı üstlenilen sorumluluklar dışında sosyal sorumluluk alanlarında bir ifadeye rastlanmadı.

Şirket henüz ISO 14001 belgesi almamış ama bu konuda çabalarını sürdürüyor. Hyundai gelişmiş bir arıtma tesisi, iyi yürüyen atık toplama sistemi ve yeşilin korunmasına verdiği önemle çevreye karşı sorumluluklarını bilincinde olan bir şirket görünümü veriyor. Ancak çevresel sorumluluklar şirketin herhangi bir prosedür ve talimatında yer almıyor.

Hyundai Assan kalitesinin ve üretim hızının çalışanların özverisinin bir eseri olduğunu düşünüyor. Hyundai'nin tüm dünyadaki fabrikalarında yaymaya çalıştığı bu felsefe Hyundai Assan'da çalışanlara yönelik bir çok destekleyici program olarak karşımıza çıkıyor. Hyundai Assan'ın yazılı personel politikasında şirketin personeliyle ilişkilerinde karşılıklı güvenin sağlanması amaçları yer alıyor . Hyundai Assan bir işveren sendikasına üye değil ve şirkette bir işçi sendikası bulunmuyor. Şirket sadece ISO 9001 belgesine sahip.

Hyundai Assan'da diğer uzak doğu ortaklı otomobil üreticilerinde olduğu gibi bir işçi sendikası bulunmuyor ve şirket yönetimi böyle bir gelişmeye sıcak bakmıyor. Bu şirkette de yönetim çalışanlarıyla olan ilişkilerini temsilciler aracılığı ile yürütüyor.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 3,7, üretimde çalışan mavi yakalı bayan çalışan oranı daha da düşüyor; % 2,1. Hyundai Assan'da herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor. Buna karşı yasalarla zorunlu kılınan spor merkezi ve sağlık servisi şirkette mevcut.

Hyundai Assan üretim planı gereği takımlar halinde çalışan bir iş organizasyonuna sahip. Bunun yanı sıra düzenli çalışan ve üst yönetimce desteklenen öneri sistemi, kalite çemberleri ve proses geliştirme grupları ile çalışanlara yaptıkları işin geliştirilmesine yönelik düşüncelerini yönetime iletmeleri fırsatı yaratılıyor. Diğer taraftan Hyundai Assan'da açık kapı politikası uygulanıyor. Bu yönetim tarzında

isteyen her çalışan herhangi bir yöneticiyle istediği konuda görüşebiliyor. Hyundai Assan'da sadece beyaz yakalı personele performans değerlendirme sistemi uygulanmıyor.

Hyundai Assan uygun fiyatla üstün kaliteyi birleştiren modellerle piyasada başarıyı yakaladığını düşünüyor. Nitekim ülkemizde üretilen otomobillerde 3 yıl ve 100.000 km garantisini ilk uygulayan şirketlerden biri Hyundai Assan olmuş. Diğer yandan 24 saat hizmet veren bir şikayet dinleme merkeziyle Hyundai Assan tüketicilerin tüm sorunlarıyla ilgilenmek için çaba gösteriyor. Hyundai Assan'ın kendi araştırma ve geliştirme bölümü üretilen araçların tasarımlarını ve özelliklerini değiştiremiyor ancak tüketicilerden gelen talepler doğrultusunda tasarım değişiklik önerilerinin genel merkeze iletilmesi sağlanıyor.

Şirketin aktif çalışan pazarlama departmanı tüketicilerle şirket arasında iletişimin sürekliliğini sağlamak için çaba gösteriyor. Şirket tüm tüketici yasalarıyla uyumlu çalıştığını ve araçların güvenlik standartlarının Avrupa Birliği ve gelişmiş ülkelerin standartlarıyla uyumlu olduğunu düşünüyor.

Hyundai Assan'ın bir biyolojik arıtma tesisi mevcut. Şirket katı atıklarını ayırarak topluyor ve diğer üreticiler gibi tehlikeli atıklarını yetkili atık yakma merkezine gönderiyor. Ayrıca Hyundai Assan Doğal Hayat Koruma Derneği ile sürekli işbirliğinde bulunarak, bu sivil toplum örgütünün ülkemizin tükenmek üzere olan doğal hazinelerinin korumasına yönelik projelerine sponsor oluyor

Hyundai Assan'da özellikle profesyonel eğitimlere çok büyük önem veriliyor. Ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmek istedikleri alanlarda kendilerine destek sağlıyor. Büyük ve modern bir kütüphanesi bulunan şirkette çalışanların kullanabileceği bir bilgisayar laboratuvarı da mevcut.

Hyundai Assan'da çalışanların her türlü sorunlarıyla ilgilenen bir personel departmanı bulunuyor. Çalışanların evlilik ve ev alma gibi birçok konuda maddi destek ihtiyaçlarının karşılanmasında yönetim işbirliği yapıyor. Ayrıca bölgede özellikle ilköğretim ve okul öncesi eğitim kurumlarının kurulması ve desteklenmesi için Hyundai Assan, yoğun çaba gösteriyor ve bu konuda yerel yöneticilerle işbirliği yapıyor. Toyotasa ve Anadolu Honda firmalarında da olduğu gibi, sendikalaşma karşısında yönetimin tutumunun yanı sıra, ISO 1400 belgesinin eksikliği, yazılı prosedür ve talimatlarda sosyal sorumluluğun yeterince vurgulanması şirketin eksik noktaları olarak söylenebilir.

7.3.8. Uzel Makine Sanayii A.Ş.'de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Uzel Makine Sanayii A.Ş., 1968 yılında yüzde yüz yerli sermaye ile ülkemizin giderek artan traktör ihtiyacını karşılamak amacıyla üretime başladı. Bugün traktör sektöründe lider firma durumunda olan firma pek az kişi tarafından bilinmesine karşın ülkemizin en büyük otomotiv şirketleri arasında yer alıyor. Uzel Makine, Ferguson ve Perkins lisansı ile üretim yapıyor. Şirketin merkezi ve üretim tesisleri İstanbul'da bulunuyor. Traktör ve zirai araç üretimi yapan şirket ürünlerini ağırlıklı olarak Doğu ve Orta Avrupa, Orta Doğu, Rusya ve Orta Asya ülkelerine ihraç ediyor. Uzel yeni geliştirdiği çevreye saygılı motorlu traktörleri ile Batı Avrupa ülkelerine de ihracat yapmayı planlıyor. 2000'e yakın personel çalıştıran şirket hala yüzde yüz yerli bir sermaye yapısına sahip.

Şirketin yazılı prosedürlerinde sosyal sorumluluk kelimeleri yer almıyor. Sadece tüketicilere karşı şirketin sorumlulukları ve tüketicilere verilmesi gereken önem, şirket yönetimce yayınlanan bildiri ve talimatlarda işleniyor. Şirketin yazılı bir misyon ve vizyon tanımı mevcut ancak bu tanımlarda sosyal sorumluluklara doğrudan atıfta bulunan ifadeler rastlanmıyor. Doğal çevreye karşı sorumluluklar da şirketin herhangi bir yazılı prosedür ve talimatında yer almıyor. Şirketin çalışanlarına karşı sorumlulukları da yasal zorunlulukların ötesinde herhangi bir dokümanda bulunmuyor.

Uzel Makine'de yetki sahibi olan işçi sendika Türk-İş konfederasyonuna bağlı Türk Metal Sendikası. Şirketin kendisinde MESS işveren sendikasına üye bulunuyor. Şirketi bağlayıcı sözleşmeler iki yıllık dönemlerde şirketin bağlı olduğu MESS işveren sendikası ile bu işçi sendikası arasında imzalanıyor. Uzel Makine'de de işçi sendikasıyla son yıllarda herhangi bir ciddi sorun yaşamamış. Şirket yönetimi, sendika temsilcileri ile ilişkilerini olumlu olarak tanımlıyorlar. Disiplin ve şirket kurallarının ihlali olaylarında çok hassas olan şirket yönetimi bu konuda kesinlikle taviz vermediklerini belirtiyor. Bu nedenle bazen işten çıkardıkları çalışanlarıyla aralarındaki sorunun iş mahkemelerine götürüldüğünü belirilen yetkili, bu davaların sayısının giderek azaldığını belirtiyor.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 3,3. Üretimde çalışan bayan personelin oranı ise % 2 düzeyinde seyrediyor. Şirkette herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor ancak şirketin tüm çalışanlarına hizmet veren bir spor merkezi ve sağlık servisi bulunuyor.

Şirketin ürettiği araçlar belirli bir tüketici kesimine hitap ediyor. Tüketicilerinin araçlarında sağlamlık, yaygın servis ve uygun fiyat dışında başka bir özellik aramadıklarını düşünen şirket yönetimi tüm çabalarını bu üç özellik üzerine yoğunlaştırmışlar. Bu nedenle şirketin Ar-Ge departmanı daha uzun süre dayanabilen araç tasarımları üzerinde çalışıyor. Traktörlerde çok özel koruyucu önlemlere gerek duyulmaması Uzel Makine'nin tüketicilere karşı üstlendiği sorumlulukların kapsamını oldukça daraltıyor.

Şirketin pazarlama departmanı daha çok yurt genelinde sürekli seyahat eden satış uzmanlarıyla araçlar hakkında tüketicilerin görüşleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışıyor. Uzel Makine ürettiği araçlar için uluslararası rakipleriyle benzer garanti imkanlarını sunduğunu belirtiyor.

Uzel Makine de bir arıtma tesisi bulunuyor. Katı atıklarını ayırarak toplayan şirkette tehlikeli atıkların yetkili atık yakma merkezine gönderilmesi yönündeki çabalar halen devam ediyor. Uzel Makine yan sanayi seçiminde çevresel şartlara uyum gibi bir özelliğe dikkat etmiyor.

Uzel Makine de çalışanlar için yoğun olarak kalite ve teknik konularda eğitimler düzenleniyor. Şirket herhangi bir öğrenci kurumunda okuyan çalışanlarına maddi destek sağlıyor. Ayrıca çalışanların başarılı çocuklarına burs olanağı sağlıyor.

Uzel Makine diğer otomotiv şirketlerinde farklı yapılanmış bir organizasyona ve yönetim anlayışına sahip. Yüzde yüz yerli sermayeli bu şirket, aile şirketi özellikleriyle yönetiliyor. Ürünleriyle de diğer üreticilerden ayrılan şirkette daha önce incelenen şirketlerde tanıtılmaya çalışılan sosyal sorumluluk uygulamalarına rastlamak pek mümkün olmuyor. Sorumluluklarını yasal zorunluluklarla genel olarak sınırlandıran şirket çalışan memnuniyetini artırmak için yasalarda yer almayan bazı imkanları çalışanlarına sunuyor. Bütün bunların dışında başka bir sosyal sorumluluk uygulamasından bahsetmek maalesef şimdilik mümkün değil .

7.3.9. Karsan Otomotiv A.Ş.'de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Koç bünyesinde yüzde yüz yerli sermaye ile 1966 yılında kurulan Karsan, kuruluşundan günümüze gelinceye kadar çarpıcı organizasyonel değişiklikler yaşadı. Başlangıçta Fransa'nın otomotiv devlerinden biri olan Peugeot lisansı ile minibüs ve midibüs üretmek amacıyla kurulan şirket, şirket eski yöneticilerinden İnan Kırış'ın uzun süredir çalıştığı Koç topluluğundan emekli olup ayrılırken, halka açık olan Karsan şirketinin hisselerinin çoğunluğunu ele geçirmesiyle Koç Grubu

yönetiminden ayrılan ilk şirket oldu. Tüm otomotiv sanayisinin merakla yakından izlediği bir dizi gelişme sonunda İnan Kırar hisselerin büyük çoğunluğunu eline geçirerek şirketin yeni genel müdürü ve sahibi konuma geldi.

Karsan uzun süre İstanbul ve Bursa'da ayrı tesislerde üretim yapmaya devam etti. İnan Kırar'ın şirkete yeni bir ivme vizyon kazandırma çabaları kapsamında şirket Bursa'daki tesislerini yenileyip büyüterek İstanbul'daki üretim birimlerini de Bursa'da topladı. Şirket pazarlama fonksiyonlarını ayrı bir şirket bünyesine aktararak bu şirkete Fransız Peugeot firmasını eşit ortak olarak aldı. Karsan, gerçekleştirilen sermaye aktarımıyla üretim teknolojilerini yenileyerek başlangıçta Peugeot'un Batı Avrupa'da üretimden kaldırdığı ticari araçları ülkemizde üreten bir şirket konumundan en yeni Peugeot modellerini başarıyla ülkemizde üretilen bir şirket halinde geldi. Böylece 1997 yılına kadar ürettiği modelleri ancak Kuzey Afrika ve Orta Doğu ülkelerine ihraç edebilen Karsan A.Ş., bu gün 20'nin üzerinde ülkeye ihracat yapıyor. Ayrıca Peugeot dışındaki firmalara da, FIAT gibi, fason üretim yapma hazırlıkları yapıyor .

Karsan bugün 700'ün üzerinde personel istihdam ediyor. Şirketin araçlarının satış çalışmalarını yürüten Karsan Pazarlama şirketi dışında, ana şirket olan Karsan Otomotiv A.Ş.'de yabancı yönetici bulunmuyor.

Karsan'ın yazılı prosedürlerinde "sosyal sorumluluk" kelimeleri yer almıyor. Ancak tüketicilere ve topluma karşı sorumluluk şirketin kalite politikasında, çevre prosedürlerinde ve talimatlarında bulunuyor. Karsan ISO 9001 belgesine sahip ve V.D.A. sistemi ve ISO 9000 sisteminin birleşmesinden geliştirilen ve yeni bir kalite sistemi ISO 16949 belgesini almak için çalışmalarına devam ediyor.

Karsan, MESS üyesi bir firma olarak bu işveren sendikasıyla kabul edilen sorumlulukları aynen kabul ediyor. Karsan Otomotiv'de Türk Metal sendikası sendikal temsil hakkını uzun süredir elinde bulunduruyor. Şirketin mavili yakalı personele karşı sorumlularının çerçevesini çizen toplu sözleşme her iki yılda bir, Karsan'ın bağlı bulunduğu MESS İşveren sendikası ve Türk Metal arasında imzalanıyor. Karsan 1990'larda, yapılanma sürecinde Bursa'ya taşınmak istemeyen personel arasında yaşanan sorunlar daha sonra sendikaların da yardımıyla karşılıklı anlayış ve işbirliği ile çözülmüş. Yeni üretim sistemleri ve teknolojilerine gösterilen direnç de şirket yönetimince son yıllarda yaşanan en önemli sorunlar olarak tanımlanıyor. Ancak piyasadaki dalgalanmalara rağmen Karsan'ın sürekli büyümesi, çalışanların şirkete duyguları güveni güçlendirmiş. Şirket yönetimi de

alışanlarından aldığı gücün farkında olarak çalışanlarına nemsendikleri duygusunu her fırsatta vermeye alışıyor .

Karsan A.ř.'de çalışan bayan sayısının toplam çalışan sayısına oranı %6.3. Üretimde alışan mavi yakalı bayan personel oranı ise % 2,9. Karsan A.ř.'de de bir sağlık servisi ve spor tesisi tüm çalışanlara hizmet veriyor.

Karsan A.ř., ticari araç sektöründe tüketicilerle ilişkisini en sağlıklı gerçekleştirebilen şirketlerden biri olarak görülüyor. Peugeot marka eski model araçlarını uzun süre yurtiçinde başarıyla satan şirket, yönetim değişikliği sonucunda üretim stratejisini değiştirerek en yeni modellerin üretimine başladı. Yeni modellerle birlikte hedef tüketiciler kitlesini de değiştiren Karsan, tüketiciler güveninin ve bağlılığının sağlanması da özel önem vermeye başladı.

Tüketicilerin gözünde de modernleşme çabalarıyla takdir kazanan şirket ürünlerinde tüketicilerin korunması ve teknolojik önderlik gibi özelliklerinden taviz vermiyor. Kuzey Afrika pazarında büyük ilgi gören J9 tipi araçlarının dışında tüm Karsan araçları Avrupa Birliği'nin motorlu araçlar konusunda çıkarttığı tüm şartnamelere uyuyor.

Karsan fabrikasında biyolojik arıtma tesisi bulunuyor. şirket katı atıklarını ayırarak topluyor. Tehlikeli atıklarını diğer üreticiler gibi yetkili atık yakma merkezine gönderiyor. Karsan Bursa ve civarının doğal çevresinin korunması projelerine destek veriyor. Ayrıca özellikle çocuklarda evre bilincinin yaygınlaşmasına dair eğitim programlarını aktif olarak destekliyor. Karsan sektöründe çevreye saygılı motorları ticari araçlarda kullanan ender üreticilerden biri.

Karsan Otomotiv yeni yönetim felsefesinde çalışanlarının eğitimine büyük önem veriyor. şirket özellikle esnek üretim sistemi hedefi çerçevesinde, çalışanların berecilerinin geliştirilmesine dönük projelere büyük kaynak aktarıyor. Ayrıca Karsan evre orta öğrenim birimlerinde mesleki eğitimlerin verilmesi ve bu eğitimlerin sanayi ile uyumunun sağlanması çalışmalarına sponsor oluyor. Karsan Otomotiv, lkemizde niversite-sanayi işbirliği projelerinde başı çekiyor.

Karsan Otomotiv, lkemizin en eski otomotiv şirketlerinden biri Uzun süre küçük ve iddiasız bir şirket olarak faaliyet gösteren şirket son yıllarda hızla sektörde ağırlığını artırıyor. Buna paralel olarak şirketin kamuoyu bilincinin de etkisiyle sosyal sorumluluk uygulamalarına verdiği kaynak artırıyor. Avrupalı ortağıyla faaliyetlerini sıklılaştıran Karsan Otomotiv A.ř., bu ortağın dinamizmiyle de özellikle çalışanlara

yönelik sosyal sorumluluk uygulamaların çeşitliliğini artırıyor. Yine de şirketin kendini geliştirmesi gereken bir çok alan var, özellikle çalışanlara ve çevreye karşı sorumluluk konularında

7.3.10. Opel Otomotiv A.Ş.' de Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Opel Otomotiv, ülkemizdeki tek %100 yabancı sermayeli otomotiv şirkettir. Amerikan otomobil devi General Motors'un Almanya'daki otomobil firması olan Opel A.G. tarafından 1990 yılında İzmir'de kurulan firma, kurulduğu günden beri Opel marka otomobiller üretiyor. Otomotiv piyasasında uzun süre yerli ürünlere oranla daha yüksek fiyat ve kalitede otomobil üretmekte ısrar eden Opel Otomotiv, diğer üreticilerle kıyaslandığında küçük bir üretim kapasitesine sahip. Yılda 25.000 adet üretim kapasitesine rağmen şirket beklediği üretim artışını uzun süredir yakalayamadı. Şirket, 10 yıla yaklaşan bir süredir ürün yelpazesini tek tip araçla kısıtlı tutuyor. Bu tez çalışmasının yapıldığı günlerde General Motors, tüm dünyada başladığı küçülme hareketi kapsamında Türkiye'deki fabrikasını kapatma karar vermişti.

Opel'de çalışan personel sayısı 321. Şirkette yabancı yönetici sayısı pazarlama, genel yönetim, finansman ve kalite yönetimi bölümlerinde oldukça yüksek. Opel Otomotiv'de yöneticilik düzeylerinin dışında pazarlama, kalite ve üretim planlama bölümlerinde 25'in üzerinde Amerikalı ve Alman personel çalışıyor.

Opel'in kalite dokümanlarında, misyon ve vizyon tanımlarında sosyal sorumluluğa ilişkin bir çok ifadeye rastlamak mümkün. Bu konuda en çok yazılı talimat ve prosedüre sahip olan şirket, çevreye, çalışanlara ve topluma karşı sorumluluk gibi alanlarda ana şirketin kabul ettiği ilkeleri aynen ülkemizde de uygulamaya çalışıyor.

Opel Otomotiv, tüketicilere karşı sorumluluklarını en üst duyarlılık düzeyinde yerine getirmeye çalışıyor. Oldukça kapsamlı tüketici memnuniyeti çalışmaları yapan şirkette, tüm servisler ve yan sanayi şirketleri, şirketin genel merkezinin de desteğiyle tüketici memnuniyeti eğitimlerinden geçiyorlar. Opel'in tüm dünyada vermeye çalıştığı sorumlu şirket imajının bir getirisi olarak tüketici hakları tüm Opel servislerinde yazılı olarak bulunuyor.

Doğal çevreye karşı sorumluluk Opel'in en önem verdiği konularından biri. Üst yönetimin de yoğun desteğiyle şirket özellikle İzmir ve civarındaki çevresel kirliliğin önlenmesi yönündeki çalışmaları finansal açıdan destekliyor. Opel en sıkı kalite standartlarından biri olan, İngiliz kalite standardı EMAS belgesine sahip. Ayrıca ISO

14000 sistemi gereği hazırlanan tüm kalite dokümanlarında şirketin çevresel sorumluluklarının ve şirket faaliyetlerinin çevresel etkileri vurgulanıyor. Şirket fonksiyonlarının çevreye karşı sorumlulukları prosedür ve talimatlarla da belirlenmiş. görüyor. Şirket, ISO 14001 ve EMAS belgelerinin yanı sıra ISO 9000 belgelerine sahip.

Opel Otomotiv'de bir işçi sendikası bulunmuyor. Diğer otomotiv şirketlerinden farklı olarak herhangi bir temsilcilik sistemi de bulunmuyor. Şirket yönetimi formenler ve grup sorumluları ile üretim ile ilgili konuların yanı sıra çalışanlarla iletişim gibi konularda da rahatlıkla görüş alışverişinde bulunabildiklerini belirtiyorlar. Çalışanlarla aralarındaki iletişimin gücü 1994 yılında kendisini göstermiş. Yaşanan krizde artan stokları nedeniyle zor durumda kalan firmayı, çalışanlar kendi birikimleriyle stoklardaki araçları satın alarak rahatlamışlar.

Şirkette çalışan bayanların toplam çalışan sayısına oranı % 73, üretimde çalışan mavi yakalı bayan çalışan oranı daha da düşüyor; % 2,7. Opel'de herhangi bir çocuk kreşi bulunmuyor. Ancak modern bir spor tesisi ve sağlık merkezi bulunuyor. Spor merkezi çalışanların yanı sıra ailelere de hizmet veriyor. Hem çalışanlar hem de çocuklar arasında sık sık ödüllü turnuvalar düzenlenerek çalışanların spora olan ilgisi canlı tutulmaya çalışılıyor.

Opel Otomotiv de kapsamlı bir performans değerlendirme sistemi bulunuyor. Bu sistem dahilinde mavi ve beyaz yakalı tüm personel sene başında belirlenen kişisel hedeflerine ulaşma derecelerine göre değerlendiriliyor.

Şirket tüketicilerin gözündeki en iyi yerli üretici omla özelliğine çok önem veriyor. Bu nedenle tüketicilerin güvenini zedeleyecek her türü uygulanmadan titizlikle kaçınıyor. Opel Otomotiv, 24 saat müşteri hizmeti sunan, Opel Asistance hizmetini ülkemizde de uygulamaya sokarak, bu alanda diğer yerli üreticiler için ilk örnek oldu .

Opel Otomotiv'in bir biyolojik arıtma tesisi mevcut. Şirket katı atıklarını ayırarak topluyor ve diğer üreticiler gibi tehlikeli atıklarını yetkili atık yakma merkezine gönderiyor. Ayrıca Opel, yan sanayisini çevreye etkileriyle de değerlendiriyor. Opel Almanya'nın otomobilde çevre dostu malzeme kullanımı yönündeki yeniliklerini aynen ülkemizde de uyguluyor. Çevrenin korunması konularında yerel yönetimlerle işbirliği yapıyor.

Opel Otomotiv, diğer üreticiler henüz sosyal sorumluluk konusunda yeterli duyarlılık düzeyine gelmeden önce de ana şirketiyle olan sıkı ilişkileri sayesinde bu konuda bir

çok uygulamayı hayata geçirmeyi başarmış bir şirket. Bugün sektörde çalışan memnuniyeti denince ilk akla gelen firmalardan biri olan Opel Otomotiv, özellikle İzmir bölgesinde yaşayan toplum tarafından da çevrenin korunmasına dönük çalışmalarıyla da büyük takdir topluyor. Maalesef önümüzdeki aylarda kapanacak olan şirket, Otomobil Sanayicileri Derneği Derneği'nde (OSD), bu konularda en aktif faaliyet gösteren şirketlerden biri oldu.

7.3.11. Genel Değerlendirme

Ankete verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucunda Türk otomotiv sektöründe sosyal sorumluluk uygulamalarının genel bir çerçevesini çizmek mümkün olmuştur. Diğer yandan uluslararası otomotiv sektörüyle Türk otomotiv sektörünü kıyaslamak kaynaklar arasındaki uçurum ve toplumsal gelişim düzeyleri arasındaki farklar nedeniyle doğru olmayacaktır. Türk otomotiv sektöründe öncelik ülkenin sürekli değişen ekonomik koşullarına uyum, yeni model sunma hızının artırılması, satışlarda ihracat oranlarının artırılması, ana firmayla stratejik pazar işbirliğine gidilmesi olarak sıralanıyor. Yerli firmaların hepsi yeni ürün geliştirme sürecini ana firmanın kararlarına ve çalışmalarına bırakırken, bu nedenle ürün geliştirme sürecinde tüketicilerin korunması çevresel faktörlerin ön planda tutulması ve benzeri sosyal sorumluluk alanlarına yaklaşımları gözlemlemek mümkün olmamıştır.

Diğer yandan özellikle üretici firmalarda sendikalaşma oranının yüksekliği dikkat çekerken pazara yeni giren Uzakdoğulu firmalarda sendikalaşma karşı yönetim uygulamalarının pazar yeni açılar kazandırdığı açıktır. Türkiye'de diğer sektörlerle kıyaslandığında çalışan hakları açısından iyi konumda bulunan otomotiv sektöründe yasalarla belirlenen sınırların dışında sosyal desteğin çeşitliliği insan kaynakları departmanları tarafından desteklenmektedir.

Çevre koruma çalışmalarına da yasal sınırların ötesinde bir çaba gösteren otomotiv sektörü, ihracat olanaklarının geliştirilmesinde bu çalışmaları birer zorunluluk olarak görüyor. Toplumsal destek faaliyetleri ise şimdilik sadece sponsorluk ve eğitim olanaklarına destekle sınırlı kalıyor.

Uluslararası otomotiv sektöründe öncelikler listesi şöyle gelişmektedir: araştırmaların devamlılığı ve çevre temizliğine önem veren teknolojilerin geliştirilmesi, firmaların faaliyetlerinin çevreye olan etkilerinin kontrol altına alınarak en aza indirgenmesi, yeni araçların yakıt verimliliğinin artırılması, egzoz emisyon standartlarının geliştirilmesi ve devam ettirilmesi, müşterilerin çevresel etkilerle ilgili

bilgi edinmesinin sağlanması, ömrü biten araçlardan elde edebilecek materyallerin oranını artırmak amacıyla yapılan çalışmaların sürdürülmesi, küresel rekabet ortamına ayak uydurabilmek ve ekonomik gelişmenin sağlanması , iş fırsatlarının artırılmasının sağlanması, yatırımlara devam edilmesi ve uygun projelerin değerlendirilmeye alınması, sektörün desteklenmesi ve tedarik zincirinin verimliliğinin artırılmaya çalışılması, çalışanların yeteneklerini geliştirebilmeleri için fırsat yaratılmasına devam edilmesi, pay sahipleri ile olumlu ilişkilerin devam ettirilmesi.

Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Yazılı Dokümanlar : Ülkemizde incelenen tüm otomotiv sanayii firmalarında ISO 9000 çalışmaları tamamlanmış ve bu belgenin sertifikasyonu alınmış bulunmaktadır. ISO 9000 şirketin tüm faaliyetlerine ilişkin yazılı prosedür ve talimatlarının hazırlanmasını gerektiriyor. Ancak sosyal sorumluluk kavramının şirketin yazılı politika ve stratejilerinde yer alıp almamasını bir ISO 9000 gereği olarak görmek yanlış olur.

Sosyal sorumluluk ilkelerinin vizyon ve misyon tanımları içerisinde yer alması bu kavramın gereklerinin üst yönetim tarafından benimsendiği ve desteklendiğinin bir göstergesi olarak görülebilir. Araştırma kapsamına giren şirketlerin sadece 13'ünde (% 76) yazılı bir vizyon ve misyon tanımı bulunmaktadır. Bu şirketlerden sadece biri yerli sermayeye sahip bir şirketken diğerlerinin tamamı yabancı sermaye ağırlıklı şirketlerdir. Ancak bu 13 şirketin sadece 5'inde (% 38) misyon ve misyon tanımları içerisinde sosyal sorumluluk kavramı kapsamında ele alınabilecek ifadelere rastlanmıştır.

Beş şirketin hepsi çevreye karşı sorumluluklarını atıfta bulunurken 4'ünde çalışanlarına karşı sorumluluklar ve 2'sinde topluma karşı sorumlulukları ilişkin ifadelere yer almaktadır. Etik değerlere ilişkin yazılı bir ifadeye ise araştırmaya katılan şirketlerin hiçbirinde rastlanamadı. Benzer şekilde tüketicilere karşı sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecek bir ifade 5 şirketin hiçbirinde misyon ve misyon tanımları içerisinde bulunamadı. Sosyal sorumluluk ilkelerinin vizyon ve misyon tanımları içerisinde yer alması bu kavramın gereklerinin üst yönetim tarafından benimsendiği ve desteklendiğinin bir göstergesi olarak görülebilir.

Çalışanlara Karşı Sorumluluk : Türk Otomotiv sektöründeki sosyal sorumluluk uygulamaları yabancı sermaye ağırlıklı bir yapı gösteriyor. Sanayii sektörü olmasının özelliği ile çalışanların çoğunluğu mavi yakalı personelden oluşmaktadır.

İşyerlerinde bir çalışan sendikasının veya benzeri bir örgütlenmenin mevcudiyeti işveren ve iş görenler arasında iletişimin sağlığı, karşılıklı güven ortamının yaratılması ve sorunlara hızlı ve her iki tarafın çıkarlarını gözeten çözümlerin üretilmesi için tavsiye edilmektedir.

Bu nedenle sendikal örgütlenmeler gerek ulusal yasal düzenlemeler gerekse uluslararası anlaşmalarla desteklenmekte ve koruma altına alınmaktadır. İş görenlerin sendikal hakları, sosyal sorumluluk başlığı altında çalışanlara karşı sorumluluk konusunda öncelikle ele alınan hususlardan biridir.

Araştırmaya katılan şirketlerin üçünde bir işçi sendikası bulunmuyor. Bu şirketlerin üçünün de Japon üretim sisteminin temsilcileri olması dikkat çekiyor (ikisi Japon biri Güney Kore sermayeli ağırlıklı). Ülkemizde yasalarla korunan ve desteklenen çalışma hayatı kültürünün aksine bu şirketler ana şirketlerinin çalışma prensipleri doğrultusunda resmi bir işçi sendikası yerine işyeri temsilcileriyle işçi-işveren iletişimini gerçekleştiriyorlar. Diğer yandan bu üç işyerinde herhangi bir sendikal örgütlenme hareketine rastlanıp rastlanmadığı konusunda objektif bir yanıt almak mümkün görülüyor. Diğer şirketlerin hepsinde aynı işçi sendikası örgütlenmişken işverenlerin hepsi de aynı işveren sendikasına üyedirler.

Kuruluştaki herhangi bir toplu anlaşmazlık durumunun yaşanıp yaşanmadığı sorusuna sadece 8 şirket yanıt vermiştir. Bu şirketlerin 5 'inde son on yıl içerisinde iki üçünde ise bir kere grev ve lokavt uygulamalarına gidilmiştir. Aynı işçi ve işveren sendikası arasında uzun süreli bir çalışma kültürünün sonucu olarak otomotiv sektöründe kimya ve tekstil sektörlerinde görüldüğü gibi toplu uyuşmazlık süreci sık yaşanmamaktadır.

Diğer yandan iki şirkette 1994 ekonomik krizinde toplu işten çıkartmalar sırasında yaşanan sorunlar bu şirketler tarafından toplu uyuşmazlık olarak görülmemektedir. Sendika bulunmayan üç şirkette yapılan görüşmelerde bir işçi sendikasının temsil hakkı kazanmasına yönetim karşı olduğu görüşü belirtilmiştir.

Çalışanlara karşı sorumluluk başlığı altında sorulan üçüncü soruda şirketin ne sıklıkta çalışanlarıyla arasındaki sorunları iş mahkemelerine götürdüğü yönünde ifadeler sorulmaktadır. Ancak ne yazık ki araştırmaya katılan şirketlerin hiçbiri bu konuda rakam vermemiştir.

Bayan çalışan oranlarına yönelik değerlendirme aşağıda yer alıyor :

Üretimde Bayan Çalışan Oranı (%)	Şirket Sayısı
0 - 0.5	1
0.5 - 1.0	1
1.0 - 1.5	2
1.5 - 2.0	2
2.0 - 2.5	6
2.5 - 3.0	4
3.0 - 5.0	1

Üretimde çalışan bayanların oranı Türkiye metal sanayii ortalamasıyla karşılaştırıldığında (% 7.4)¹ düşük kalmıştır. İstanbul'da bulunan firmalarda üretimdeki bayan çalışan oranı (% 3.2.) diğer otomotiv firmalarıyla kıyaslandığında daha yüksektir (% 2.4). Bayan istihdamının artırılmasına yönelik sadece bir firmada özel projeler üretilirken diğerlerinde bayan istihdamın artmasıyla yasal bazı zorunlulukların ortaya çıkması (kreş vb.) nedeniyle hoş karşılanmıyor. Diğer yandan beyaz yakalı bayan çalışan oranı tüm firmalarda % 12 - 36 arasında değişiyor. Yönetimde bayan bulunan firma sayısı 5'te kalırken bu firmaların hepsinde yabancı sermaye oranının yarıdan fazla olması dikkat çekiyor.

Çocuk kreşi hiç bir otomotiv firmasında bulunmuyor. Bunun nedenine ilişkin yukarıda detaylı açıklamalara yer verildi. Diğer yandan firmaların hepsinde spor tesisi bulunmaktadır. Diğer yandan birden fazla işyerine sahip firmaların (firma sayısı 5) ikisinde bu işyerlerinde de spor tesisi bulunmaktadır. Pazarlama ve satış gibi fonksiyonları İstanbul'da bulunan firmalar ise anlaşmalı spor salonlarıyla bu hizmeti sunmaktadır. Spor olanaklarının sunulması konusunda firmaların destekleyici tavrı olumlu bir gelişme olarak görülebilir. Sosyal tesisler ise özellikle büyük şehirler dışında yerleşik firmalarda, çalışan motivasyonu için faydalı bir enstrüman olarak

görülmektedir. Bu nedenle İstanbul, Ankara ve İzmir dışında kurulmuş olan 13 firmanın 11'inde çalışanların yararlanabileceği kendilerine ait veya anlaşmalı bir sosyal tesis bulunmaktadır.

Çalışan memnuniyetine yönelik olarak sadece 5 firmada düzenli çalışan memnuniyeti anketleri yapılmaktadır. Bu beş firma da çalışan memnuniyeti anketlerini Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında yapılmaktadır. Firmalarda üçü anketlere KalDer Kalite ödülü çalışmaları kapsamında başlamıştır. Anketlerin sonuçları firmaların hepsinde İnsan Kaynakları bölümü tarafından değerlendirilmekte ve yönetime rapor edilmektedir. Çalışan memnuniyetine yönelik olarak diğer firmalarda düzenli bir enstrüman kullanılmamaktadır. Diğer yandan özellikle mavi yakalı personelin sorunların çözümüne katkıda bulunması amacıyla geliştirilen öneri sistemi tüm firmalarda mevcuttur. Bu öneri sisteminin mavi yakalı personelin şikayetlerinin değerlendirilmesinde kullanıldığı belirtilmektedir.

Çalışanların aile hayatlarının desteklenmesi yönünde standart bir yol izlenilmemektedir. Sendika bulunan işyerlerinde sendikanın iş yeri temsilcileri, bulunmayan işyerlerinde ise takım temsilcileri aracılığıyla çalışanların sorunlarından haberdar olan şirket yönetimleri, çalışanlarına normal ödeme günlerinin dışında ödeme yapma, avans verme, kredi verme veya bağış yoluyla sorunlarına maddi destek sağlamaktadır. Çalışanların çocuklarına yönelik olarak yasalarla belirlenen çocuk ve öğrenim yardımlarının dışında herhangi bir standart politikaya hiç bir işyerinde rastlanamadı. Diğer yandan üç şirkette, başarılı olan öğrencilere şirket tarafından ödüller verilmektedir. 6 şirkette ise şirket yönetimce yapılan değerlendirmeler sonucunda uygun görülen çocuklara öğrenim bursu verilmektedir.

Çalışanlara verilen yetkiye yönelik verilen yanıtların dağılımı ise şöyledir :

- Yetki verilmiyor : 0 firma
- Az yetki veriliyor : 2 firma
- Verilen yetki performansa bağlıdır : 11 firma
- Yetki ve sorumluluk veriliyor : 3 firma

¹ DİE 1999 verilerine göre Türkiye'de metal sanayii sektöründe çalışan bayanların toplam istihdama oranı % 7.4 olarak gerçekleşti.

Bu veriler değerlendirildiğinde çalışanlarına yetki ve sorumluluk verildiğini açıkça ifade eden firma sayısı 3'te kalıyor. Bu firmaların 3'ü de yabancı sermaye ağırlıklı firmalar. Çalışanlarına verdiği sorumluluğu performansa bağlayan firma sayısının çokluğunu istenilen performans düzeyinin yöneticinin görüşüne bağlı olması nedeniyle olumlu bir gelişme olarak görmek yanlış olacaktır. Diğer yandan Taylorist sistemden modern yönetim tekniklerine geçişte otomotiv sektörü bir çok örnekte olduğu gibi çalışanlara yetki verilmesinde de ilginçlikler göstermektedir

Ankete yanıt veren firmaların hepsi genel olarak takım çalışması uyguladıklarını belirtmişlerdir. Japon yönetim sistemlerinin tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en belirgin etkisi, takım çalışmalarını getirdiği verimlilikten yararlanmak amacıyla bu çalışmaların desteklenmesi ve yaygınlaştırılması yönünde çaba gösterilmesidir. Çalışanların şirket yönetimlerine katılımı yönünde sorulan soruya verilen yanıtların dağılımı ise şöyle :

- Hiç yok : 12 firma
- Çok nadir : 4 firma
- Bazı konularda kararlara katılırlar : 1 firma

Bu yanıtlara bakıldığında ülkemizde otomotiv sektöründe çalışanların yönetim kararlarına katılımından bahsetmenin olmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yönde herhangi bir sistemin kurulmaması ve sendikalaşma oranına rağmen toplu iş sözleşmelerinin dışında bir karara katılım sürecinin gerçekleşmemesi sektörün genelinde ise ülkenin bu konuda yolun başında olduğunun açık bir göstergesidir.

Tüketicilere Karşı Sorumluluk : Şirketlerin 10'unda bir halkla ilişkiler departmanı veya sorumlusu bulunurken 9'unda tüketici şikayetleriyle ilgilenen personel istihdam edilmiş. Halkla ilişkiler konusunda yatırım yapılmasını kamuoyu görüşüne verilen önemin bir göstergesi sayarsak bu konuda yabancı sermaye ağırlıklı firmaların hepsinde birer halka ilişkiler departmanının mevcudiyeti ilginç bir gösterge niteliği taşımaktadır. Diğer yandan halkla ilişkiler departmanı veya sorumluları 10 şirketin 8'inde pazarlama organizasyon birimi altına faaliyet gösterirken ikisinde genel müdürlüğe direkt bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Halka ilişkiler departmanının faaliyetleri arasında 10 şirketin hepsinde de sponsorluk çalışmalarının yürütülmesi yer almaktadır.

Tüketici araştırmaları 6 şirket tarafından yapılırken bu firmaların hepsi de otomobil üreticileridir. Tüketici araştırmalarının ürün pazarlama çalışmalarını dışında kamuoyu görüşünün yansıtılması olarak rapor edilmesi yönünde dikkat çekici bir uygulama veya açıklayıcı bir bilgi maalesef edinilmedi.

şirketlerin hepsinde 1-3 yıl arasında ve belirli kilometre sayısı kadar ürün garantisi sunulmaktadır. Bu konuda yasalarla belirlenen standartların dışında traktör ve çekici üreticileri dışında kalan şirketlerin hepsi sunulan garantinin kapsamını bir rekabet unsuru olarak görmektedir. Verilen garantinin kapsamı ve bu kapsamda sunulacak hizmete tüketici bağıllığı amacıyla önem verilmektedir.

Tüketici hakları konusunda sorulan soruya 14 şirket, 10'u bu konudaki yasal düzenlemelere uyduklarını, 4'ü ise ulusal yasal düzenlemelerin ötesinde bir duyarlılığa sahip olduklarını belirtti. Bu dört firma da yabancı sermaye ağırlıklı ve ihracat rakamlarını artırmayı hedefleyen firmalardır .

Katılımcı firmaların hepsi ulusal yasal düzenlemeleri tüketici haklarını korumada yetersiz bulurken yine hepsi ürünlerini AT standartlarına uyumlu olduğunu belirtiyor. Tüketici şikayetleriyle ilgili sadece üç üretici firmada ayrı bir bölüm veya kişi bulunurken katılımcı firmaların hepsi tüketicilerin kendi hakları konusunda bilinçlendirmeye ihtiyacı olduklarını veya bu konuda bilinçsiz olduklarını belirtmişlerdir. Firmalar tüketicinin bilinçlendirmesi konusunda sorumluluğu devlet, özel sektör, medya ve sivil toplum örgütlerinin ortak sorumluluğu olarak görüyorlar.

Diğer Sosyal Sorumluluk Faktörleri: Otomotiv sanayinde Avrupa Birliği ile artan ticaret fırsatlarının getirdiği bir itici güç ile ISO 14000 ve benzeri çevre yönetimi sistemleri çalışmaları son yıllarda hızla artmıştır .şirketlerin 9'unda ISO 14000 belgesi var veya bu konuda çalışmalar devam ediyor. Ne var ki ISO 14000 şirketlerde yazılı ve üst yönetim tarafından desteklenen bir çevre yönetimi stratejisini zorunlu kılarken bunun misyon veya vizyon tanımlarında bulunmasını şart koşmuyor. Bu nedenle bir üst paragrafta çevreye karşı sorumlulukların vizyon ve misyon tanımlarına 9 yerine 5 şirkette bulunduğu ifadesi yer alıyor. Sevindirici olarak görülebilecek bir gelişme ise 11 şirkette faal olarak çalışan atık su arıtma tesisinin bulunmasıdır.

şirketlerin hepsi çevre korunması konusunda ulusal yasal düzenlemelere uyduğunu belirtirken ihracata yönelik üretim yapmayı hedefleyen yabancı sermaye ağırlıklı beş firma bu konuda uluslararası yasal düzenlemelere uymaya çalıştıklarını belirtti.

Sos9'unun ISO 14000 belgesi var veya bu konuda çalışmaları halen devam ediyor.
11 şirketin atık su arıtma tesisi bulunuyor.

Çevreye karşı sorumluluk kapsamında;

- Tüm firmalar enerji tasarrufu çalışmalarına önem veriyor
- 11 şirkette atık su arıtma tesisi bulunmakta
- Tüm firmalarda geri dönüşümü destekleyici çalışmalar yapılıyor
- Tüm firmalarda çalışanlara yönelik bilinçlendirme eğitimi veriliyor

Tüm katılımcı firmalar rekabeti faaliyetlerinde temel faktör olarak nitelendirirken şaşırtıcı bir şekilde tüm firmalar rekabeti gereğinden fazla olarak buluyorlar. Toplumsal gelişmelere destek için kaynak ayıramayan şirket sayısı 1'de kalırken, ülke çapında en büyük üreticiler arasına giren üç firma da hem kültürel hem de spor faaliyetlerine sponsorluk yaparak toplumsal gelişmelere destekte bulunduklarını belirttiler. Sadece kültürel faaliyetlere sponsor olan firma sayısı 2, sadece spor faaliyetlerine sponsor olan firma sayısı bir olarak gerçekleşti.

Toplumsal sorumluluk çalışmalarını tesislerinin bulunduğu il ve ilçeyle sınırlandıran firma sayısı dörtken 12 firma çalışmalarını ülke çapında sürdürdüğünü belirtti. Çalışanlarına mesleki konuların dışında 1 firma dışında diğer tüm firmalar eğitimler sunarken, firmalardan hiçbiri ankette yer almayan konularda görüş belirtmediler.

Tablo 7.10. Türk Otomotiv Sektöründe Kalite Yönetimi

OSD Üyesi Firmaların Çevre Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi Belgelendirmeleri			
Firma	Belgelendirme Sistemi	Belgelendirme Tarihi	Belgelendirme Kuruluşu
Anadolu Honda	ISO 14001	12.1998	AVI
	ISO 9002	12.1998	AVI
Anadolu Isuzu O.S.	ISO 9002	02.1998	RWTÜV
BMC	ISO 14000	Çalışmalar Devam Ediyor	
	ISO 9001	11.1995	TSE
	AQAP	11.1997	MSB
	COP	06.1999	VCA
Chrysler Kamyon	ISO 9001	12.1998	TSE
Ford-Otosan	ISO 14001	12.1998	BVQ
	ISO 9001	11.1997	VCAI
	QS 9000	Çalışmalar Devam Ediyor	BVQI
Hyundai Assan	ISO 9002	10.1998	TSE
Karsan	ISO 9001	04.1997	TSE
	ISO 16949	Çalışmalar Devam Ediyor	
M.A.N.	ISO 9001	07.1997	RWTÜV
	AQAP	05.1998	MSB

Mercedes-Benz Türk	ISO 14001	Çalışmalar Devam Ediyor	RWTÜV
	ISO 9001	02.1996	RVTÜV
	VDA 6.1	Çalışmalar Devam Ediyor	
Opel Türkiye	ISO 14001	12.1999	L'LOOYDS
	EMAS	03.1999	L'LOOYDS
	ISO 9002	08.1996	TSE
Otokar	ISO 14001	11.1998	BVQI
	ISO 9001	11.1998	BVQI
	AQAP	12.199	MSB
	EN 45001	Çalışmalar Devam Ediyor	TSE
Otoyol	ISO 9001	01.1998	SGS YARLEY
Oyak Renault	ISO 14001	09.1999	UTAC
	ISO 9001	06.1996	UTAC
	EAQF	06.1999	UTAC
Temsa	ISO 9001	02.1997	TSE
Tofaş	ISO 14001	11.1999	BVQI
	ISO 9001	02.1999	BVQI
Toyotasa	ISO 14001	06.1999	BVQI
	ISO 9001	11.1997	BVQI
Uzel	ISO 9001	04.1997	BVQI

8. SONUÇ

1950'li yıllarda temelleri atılan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların sayısı bugün ülkemizde 17'i bulmuştur. Sektördeki firmalar ağırlıklı olarak yabancı sermaye ortaklı bir yapıya sahiptir. Başlangıçta ticari araç üretimi üzerine yoğunlaşan sektörde 6 otomobil üreticisi ve 11 ticari araç üreticisi firma rekabet etmektedir. Sektörde kendi markasıyla üretim yapan firma bulunmamasına rağmen Türkiye'nin en büyük 50 sanayii kuruluşları listesinde her yıl 9-10 üretici firma yer alırken en büyük 10 özele sektör kuruluşu arasında 4 üretici firma yer almaktadır. Bu özellikleri ile otomotiv sektörü aslında Türkiye'nin diğer sektörlerinden bağımsız kendine has özellikler göstermektedir.

Otomotiv Sanayii son yıllarda özellikle gümrük birliği sonrası artan rekabetin etkilerini azaltmak amacıyla ihracata yönelmiştir. Stratejik işbirliği yapan firmaların ihracat rakamları önemli ölçüde artmaktadır. Bu gelişme sektörün kalite ve verimlilik düzeyini artırma çabalarını hızlandırırken sosyal sorumluluk yönünde artık bu sektörde bir çok uygulamaya tanık olmamıza olanak veriyor.

Türk otomotiv sektöründe sosyal sorumluluk uygulamalarının genel bir çerçevesini çizersek; ön plana çıkan konu başlıkları, çevrenin korunması, tüketici hakları, sosyal gelişimi destekleme projeleri ve çalışanların gelişimlerini destekleme olarak sıralanmaktadır. Diğer yandan uluslararası otomotiv sektörüyle Türk otomotiv sektörünü kıyaslamak kaynaklar arasındaki uçurum ve toplumsal gelişim düzeyleri arasındaki farklar nedeniyle doğru olmayacaktır. Türk otomotiv sektöründe öncelikler ülkenin sürekli değişen ekonomik koşullarına uyum, yeni model sunma hızının artırılması, satışlarda ihracat oranlarının artırılması ve ana firmayla stratejik pazar işbirliğine gidilmesi olarak sıralanıyor. Yerli firmaların hepsi yeni ürün geliştirme sürecini ana firmanın kararlarına ve çalışmalarına bırakırken, bu nedenle ürün geliştirme sürecinde tüketicilerin korunması, çevresel faktörlerin ön planda tutulması ve benzeri sosyal sorumluluk alanlarına yaklaşımlarını gözlemlemek mümkün olmamıştır.

Özellikle üretici firmalarda sendikalaşma oranının yüksekliği dikkat çekerken pazara yeni giren Uzakdoğulu firmalarda sendikalaşma karşı yönetim uygulamalarının

pazara yeni açılar kazandırdığı açıktır. Türkiye’de diğer sektörlerle kıyaslandığında çalışan hakları açısından iyi konumda bulunan otomotiv sektöründe yasalarla belirlenen sınırların dışında sosyal desteğin çeşitliliği insan kaynakları departmanları tarafından desteklenmektedir.

Çevre koruma çalışmalarına da yasal sınırların ötesinde bir çaba gösteren otomotiv sektörü, ihracat olanaklarının geliştirilmesinde bu çalışmaları birer zorunluluk olarak görüyor. Toplumsal destek faaliyetleri ise şimdilik sadece sponsorluk ve eğitim olanaklarına destekle sınırlı kalıyor.

Diğer yandan sorumluluk sahibi şirketleri bu çalışmalarında destekleyecek olan bir kamuoyu bilinci ve tüketim tercihi ise daha yeni gelişmektedir. Tez içerisinde de açıklanmaya çalışılan sosyal sorumluluk çalışmalarının şirket performansına olumlu etkilerini gözlemlemek ise bu çalışmaların henüz yeni gelişmesi nedeniyle mümkün olamamaktadır.

Sektörde ISO9000 ve ISO 14000 sertifikasyonu oranının yüksekliğine rağmen strateji ve misyon tanımlarında sosyal sorumluluk kurallarından bahseden şirket sayısının azlığı, bu konunun üst yönetim tarafından henüz bilinmediği veya desteklenmediği anlamına gelmektedir.

Otomotiv sektöründe istihdamın büyük bir bölümü oluşturan şirketlerde işçi ve işveren sendikasının aynı olması sorunların çözümünü kolaylaştırıyor. Ancak diğer yandan özellikle pazara yeni giren Japon ve Kore sermayeli şirketlerin Japon üretim sistemlerinin bir uzantısı olarak savundukları işçi sendikası yerine işyeri temsilciliği görüşü çalışanların sendikal hakları önünde ciddi bir engel olarak duruyor. Açık olarak ifade edilemese de uluslararası örneklerinde görüldüğü gibi çalışanların sendikal haklardan mahrum edilmesi onların haklarında zamanla ciddi bir gerilemeye neden oluyor. Bayan çalışanlara yönelik özel bir ayrımcılık yapıldığı yönünde bir gelişmeden bahsetmek mümkün olamaz. Ancak sektörde özellikle üretim bantlarında ülkenin eğitim sisteminin getirdiği eksiklikler nedeniyle de çok düşük olan kadın çalışan oranını artırmak uzun bir süre daha mümkün görünmüyor. Sektörde çalışanlara sunulan ek imkanların, eğitim, spor salonu, sosyal tesisler vb., motivasyon ve kaliteli işgücü temininin bir parçası olarak görülmesi oldukça olumlu bir gelişme, ancak maliyetler nedeniyle çocuk kreşi gibi imkanların henüz hayata geçirilmemesi sosyal haklarda ekonomik çıkarların hala ön planda olduğunun bir göstergesidir. Ankete yanıt veren firmaların hepsinin genel olarak takım çalışması uyguladıklarını belirtmesi, çalışanlara daha fazla yetki tanınması yönündeki çabaları

desteklemektedir. Bu da özellikle mavi yakalı personeli monoton iş ortamının olumsuz etkilerinden az da olsa korumaktadır.

Sektörün sosyal sorumluluk konu başlıkları içerisinde en güçlü olduğu noktalardan biri de tüketicilere karşı sorumluluk. Özellikle gümrük birliği sonrası kendini toparlayan yerli üreticiler, ithalatın artan rekabet baskısının da etkisiyle her geçen gün tüketicilere daha fazla güvenlik, garanti ve servis imkanları sunmaktadır. Toplumda sektör ürünlerine karşı artan ilgi, basının otomotiv ürünlerine yönelik özel sayfalar ayırmasına neden oldu. Böylece yazılı ve görsel basının sektöre olan ilgisi firmaları da tüketici sorunlarına karşı daha duyarlı olmaya zorluyor. Ülkemizde çok az sektörde rastlanan tüketici bilinçlendirilmesine yönelik çalışmalar, detaylı ürün bilgilerinin doğruluğu ve servis yaygınlığı gibi noktalar sektörün güçlü yanlarını ortaya koyuyor.

Çevrenin korunması çalışmaları konusunda arıtma tesisleri, ağaçlandırma gibi standart önlemlerin dışında ekonomik gücünün de etkisiyle sivil toplum örgütlerinin çalışmalarına da sponsor olarak destek veriliyor. Benzer şekilde toplumsal gelişime yönelik projeler sektörden sponsor olarak destek buluyor.

Sektörün sorumluluklarını sadece kendisiyle sınırlı tutması, yan sanayisine yönelik çalışmalarda kalite sertifikasyonu gereksinimlerinin ötesine gidememesi oldukça önemli bir tartışma konusu. Türkiye'de otomotiv yan sanayinde bir çok firma temel insan hak ve hürriyetlerin ihlal eden koşullarda eleman çalıştırıyorlar. Yan sanayii sektöründe çalışan çocuk işgücü ve sağlıklı çalışma koşulların yetersizliği bu temel sorunlardan sadece bazılarını teşkil ediyor. Ülkemizde, firmaların topluma ve toplumun her bir parçasına karşı sorumluluklarını sadece kendi faaliyetleriyle değil yan sanayii ve tüm teşkilatlarıyla bir bütün olarak ele almaları yönünde çalışmaların devam etmesi gerekiyor. Ancak kamuoyunun bilinçlendirilmesinde yapılan tüm çalışmalarda bu durumun göz önünde bulundurulması bundan sonraki adımı teşkil edecektir.

KAYNAKLAR

A) Kitap ve Kitap Bölümleri İçin Gösterim

Ackermann, R.W., 1976. Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma, Harward University Press, Cambride, Sayfa : 67-68, 86-95

Boone, L.E. and Kurtz, D.L., 1999. Contemporaray Business, Dreyden Books, New York, Sayfa : 47-48, 66-95, 187-190, 292-306

Çelik, N., 1999. İş Hukuku Dersleri, Beta, İstanbul, Sayfa : 3 –32, 137-149, 255-257, 273-301, 355-359

Dess, G.G. and Miller, A., 1993. Strategic Management, McGraw-Hill, Singapur, Sayfa : 55-61, 316-325

Donaldson T. 1989. The Ethics of International Business, McGraw-Hill, Singapur, Sayfa : 65-69

Koçel, T., 1999. İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, Sayfa : 290 - 291

König, E. and Volmer, G., 1999, Systematische Organizastionsberatung, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, Sayfa : 193-198

Luthans, F., 1973. Organizational Behavior, McGraw-Hill, İstanbul, Sayfa 65-68

Palmer, M. and Winters, K.T., 1998. İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul, Sayfa : 137-140

Robbins, S.P. and Coulter, M., 1998. Management, Prentice Hall International Editions, New Jersey, Sayfa : 142-183, 205-208, 402-408.

Tannenbaum, A.S. and Rozgonyi, T., 1986. Authority and Reward In Organizations, An International Research, The University Of Michigan, Michigan, Sayfa : 19-21, 120-149.

Terence, R. M., and, James, R. L., 1987. People in Organizations, McGraw-Hill Book Company, Singapur, Sayfa : 177-181.

B) Süreli Dergilerdeki Makaleler için gösterim

Burke, L. and Logsdon, J.M., 1996. How corporate social responsibility pays off, *Long Range Planning*, 29, 495-502

Carrol, A., 1979. A three-dimensional model of corporate social performance. *Academy of Management Journal* , 4, 497-505

Clarke, T., 1996. The Stakeholder Corporation : A Business Philosophy for Information Age, *Long Range Planning*, 31, 182-195

Cutcheon, D.M. and Meredith, J.R., 1994. The Customization of Responsiveness Managemet, *Sloan Management Review*, 35, 99-100

Davis, K., 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Mangement Journal*, 16, 312-322

Freeman, R.E., 1999. Divergent stakeholder theory, *Academy of Mangement Journal*, 24, 233-236

Goyder, M., 1999. Value and Values : Lessons for Tomorrow's Compony, *Long Range Planning*, 32, 217-224

Ghashal, S. and Barlett, C., 1993. A New Manifesto for Managemet, *Sloan Management Review*, 40, 9-20

Harrison, J. and Freeman, R.E., 1999. Stakeholders, Social Responsibility and Performance, *Academy of Mangement Journal*, 42, 479-485

Hindle, P. and White, P., 1993. Achieving Real Environmental Improvements *Long Range Planning*, 26, 36-48

Kanter, R.M., 1999. From Spare Change to Real Change : The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review*, May-June 99, 122-132

- Kanter, R.M.**, 1999. From Spare Change to Real Change : The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review*, May-June 99, 122-132
- Keim, G.D.**, 1978. Corporate social responsibility: An assessment of the enlightened self-interest model., *Academy of Management Review*, 3, 32-39
- Klassen, R.D. and Whybark, D.C.**, 1999. The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance, *Academy of Management Journal*, 43, 599-615
- Mitnick, B.M.** , 1981. The strategic uses of regulation and deregulation, *Business Horizons*, 24, 71-83
- Porter, M.E., and Kramer, M.R.**, 1999. Philanthropy's New Agenda : Creating Value, *Harvard Business Review*, November-December 99, 121-130
- Scholes, E. and Cluttbuck, D.**, 1996. Communication with Stakeholders : An Integrated Approach, *Long Range Planning*, 31, 227-238
- Scott, S.G. and Lane, V.**, 2000. A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 1, 43-62
- Sen, A.**, 1999. The Possibility Of Social Choice, *The American Economic Review*, 89, 349-363
- Shawn L.B., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M.**, 1999. Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Management Models and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42, 488-506
- Swanson, D.L.**, 1995. Addressing A Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, 20, 43-64
- Swanson, D.L.**, 1999. Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 24, 506-521

- Swanson, D.L.**, 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 20, 43-64
- Webley, S.**, 1999. Sources of Corporate Value, *Long Range Planning*, 32, 173-178
- Weaver, G. and Coachron, P.L.**, 1999. Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, Exthernal Presseures and Corporate Ethic's Practices, *Academy of Mangement Journal*, 42, 539-552
- Wood, D.J.**, 1991. Corparate social performance revisited, *Academy of Mangement Review*, 16, 691-718



EK 1. GÖRÜŞME VE ANKET SORULARI

Şirket Hakkında Genel Bilgi

- 1) Lütfen şirketinizle ilgili aşağıdaki konularda en güncel bilgileri veriniz
 - a) Şirketin Sermayesi (Mil. TL) :
 - b) Çalışan Sayısı :
 - c) Kuruluş Yerleri (genel merkez ve fabrika yerlerini ayrı ayrı belirtin) :
- 2) Şirketiniz yabancı ortaklı bir şirket midir ?
 - a) Evet b) Hayır
- 3) Şirketiniz yabancı ortaklı bir şirket ise yabancı ortağınız (birden fazla ise en büyük hisseye sahip kuruluş) hangi ülke kaynaklıdır ?
 - a) Amerika Birleşik Devletleri
 - b) İngiltere
 - c) Almanya
 - d) Japonya
 - e) Diğer (Lütfen belirtiniz) :
- 4) Türk -Yabancı ortakların sahip oldukları hisse dağılımları nasıldır ?
 - a) Yabancı ortağın daha fazla
 - b) Türk ortağın daha fazla
 - c) Eşit
 - d) Diğer (Lütfen belirtiniz) :
- 4) Şirketinizde yabancı uyruklu çalışan bulunuyor mu ? Eğer bulunuyorsa bu kişilerin unvanlarına göre dağılımları nasıldır ?
 - a) Hayır
 - b) Evet

Dağılımı ; Genel Müdür : kişi Üst Kademe Yönetici : kişi

Orta Kademe Yönetici : kişi

Grup Şefi / Takım Lideri : kişi

Uzman/Teknisyen : kişi

Toplam kişi

5) Çalışanlarınızın aşağıdaki unvanlar bazında dağılımı nasıldır ?

Genel Müdür : kişi Üst Kademe Yönetici : kişi
Orta Kademe Yönetici : ... kişi Grup Şefi / Takım Lideri : kişi
Uzman/Teknisyen : ... kişi Formen : kişi
İşçi : kişi Toplam : Kişi

Sosyal Sorumluluk

6) "Sosyal Sorumluluk" kavramı şirketinizin herhangi bir prosedüründe veya yazılı talimatlarında yer alıyor mu ?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

7) "Tüketicilere Karşı Sorumluluk" kavramı şirketinizin herhangi bir prosedüründe veya yazılı talimatlarında yer alıyor mu ?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

8) "Çalışanlara Karşı Sorumluluk" kavramı şirketinizin herhangi bir prosedüründe veya yazılı talimatlarında yer alıyor mu ?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

9) "Topluma Karşı Sorumluluk" kavramı şirketinizin herhangi bir prosedüründe veya yazılı talimatlarında yer alıyor mu ?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

10) "Doğal Çevreye Karşı Sorumluluk" kavramı şirketinizin herhangi bir prosedüründe veya yazılı talimatlarında yer alıyor mu ?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

11) ISO 9000 ve/veya ISO 14000 standartlarıyla ilgili herhangi bir belge aldınız mı ?

a) Hayır b) Evet

Lütfen sertifika tipini ve kaç yıldır bu sertifikaya sahip olduğunuzu belirtiniz

ISO 9000 : ISO 14000 :

Çalışanlara Karşı Sorumluluk

12. Kuruluşunuzda herhangi bir işçi sendikası bulunmakta mıdır ?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

13) Kuruluşunuzda bugüne kadar bir toplu anlaşmazlık durumu yaşandı mı?

a) Hayır b) Evet (Lütfen Belirtiniz) :

14) Kuruluşunuz çalışanlarıyla arasındaki sorunları ne sıklıkta iş mahkemesine götürmektedir ?

- a) Hiç b) Az (Yılda 1-2 kez) c) Orta Sıklıkta (Yılda 3-5 kez)
d) Çoğunlukla (Yılda 5 – 7 kez) e) Sık sık (Yılda 7 olaydan fazla)

15) Kuruluşunuzda bayan çalışan bulunmakta mıdır ?

- a) Hayır b) Evet

16) Kuruluşunuzda çocuk kreşi bulunmakta mıdır ?

- a) Hayır b) Evet

17) Kuruluşunuzda herhangi bir spor tesisi bulunmakta mıdır ?

- a) Hayır b) Evet

18) Çalışanlarınızın yararlanabileceği kuruluşunuza ait veya kuruluşunuzun desteklediği herhangi bir sosyal tesis (lokanta, restoran, havuz vb.) bulunmakta mıdır ?

- a) Hayır b) Evet

19) Çalışanlara verilen yetki için hangisi en uygun cümledir?

- a) Çalışanların tek yapması gereken itaat etmek olduğundan, yetki verilmemektedir.
b) Çalışanların işlerine uygun olarak çok az seviyede bir yetki verilmektedir.
c) Çalışanların yetki seviyeleri işteki performanslarına bağlı olabilmektedir.
d) Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmektedir.

20) Şirketinizde ne kadar takım çalışması uygulanmaktadır?

- a) Hiç yok b) Çok nadir c) Bazı konularda d) Genelde

21) Şirketinizi tanımlamak için hangi cümle en uygundur?

- a) Otoriteye dayalı bir sistem vardır.
b) Çalışanların işlerinin güvenliğini sağlayan bir sistem vardır.
c) Çalışanlara destek olmaktadır.
d) Takım çalışması üzerine odaklanmıştır.

22) Çalışanların şirketinizdeki alınan kararlara katılımı sizce hangi düzeydedir ?

- a) Hiç Yok
b) Çok nadir
c) Bazı konularda kararlara katılırlar

e) Genelde alınan tüm kararlarda çalışanların fikri sorulur (Lütfen belirtiniz) :

Tüketicilere Karşı Sorumluluk

23. Şirketinizde bir“Halkla İlişkiler” departmanı mevcut mudur ?

- a) Hayır b) Evet

24. Tüketici araştırmalarına ne sıklıkta katılırsınız ve bu araştırmaları yaptırırsınız ?

- a) Hiç
b) Az (Yılda 1-2 kez)
c) Orta Sıklıkta (Yılda 3-5 kez)
d) Çoğunlukla (Yılda 5 – 7 kez)
e) Sık sık (Yılda 7 olaydan fazla)

25. Şirketinizin ürün garantisine yönelik tutumu sizce aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Ürünlerimizin garanti kapsamı tüketici için pazardaki en avantajlı seçenektir.
b) Ürünlerimizin garanti kapsamı tüketiciye açısından rakiplerimizle benzer avantajlar sunmaktadır.
d) Ürünlerimizin garanti kapsamı tüketici açısından rakiplerimizle kıyaslandığında geliştirilmelidir
e) Ürünlerimizin garanti kapsamı tüketici açısından yetersizdir.

26. Şirketinizin tüketici haklarına yönelik standartlarını nasıl değerlendiriyorsunuz ?

- a) Tüketici haklarında ulusal yasal düzenlemelere uymaktayız.
b) Tüketici haklarında ulusal yasal düzenlemelerin ötesinde duyarlılığa sahibiz.
c) Tüketici haklarında yasal standartlara uymakta zorlanıyoruz.

27. Sizce ulusal yasal düzenlemeler tüketici haklarını korumada ne düzeydedir ?

- a) Yetersizdir
b) Yeterlidir

28. Ürünleriniz Avrupa Topluluğu vb. uluslararası standartlara uyumlu mudur ?

- a) Hayır b) Evet

29. Sizce şirketinizin tüketici haklarına duyarlılığı ne düzeydedir ?

- a) Yetersizdir b) Yeterlidir

30. Tüketici şikayetlerini değerlendiren bir bölümünüz kurulu mudur ?

- a) Hayır b) Evet

31. Sizce tüketicilerinizin tutumu aşağıdakilerden hangisine uymaktadır ?

- a) Tüketicilerimiz haklarının bilincindedir ve haklarını aramaktadırlar
b) Tüketicilerimiz haklarının bilincindedir ancak yeterince haklarına sahip çıkmamaktadırlar
c) Tüketicilerimizin hakları konusunda bilini geliştirilmelidir
d) Tüketicilerimizi hakları konusunda biz bilgilendirir.

32. Sizce tüketici hakları konusunda tüketicileri bilinçlendirme de en büyük sorumluluk kime aittir ?

- a) Devlet kuruluşlarına
b) Özel sektör kuruluşlarına
c) Medya kuruluşlarına
d) Sivil toplum örgütlerine

33) Şirketinizin rekabete verdiği önem ne seviyededir?

- a) Hiç önem vermez b) Biraz önem verir
c) Büyük önem verir d) Çok büyük önem verir

34) Toplumun şirketiniz üzerindeki sosyal etkisi, baskısı ve yaptırımını ne seviyededir?

- a) Yok b) Çok az c) Orta d) Çok

35) Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ne seviyededir?

- a) Minimum b) Pasif işbirliği
c) Motive olmuş bir çalışma d) Gayretli ve hevesli bir çalışma

27) Çalışanların grup çalışmalarına katılmaları, grup hedeflerine katkıda bulunmaları ve sorumluluk alma seviyeleri şirketinizde ne seviyededir?

- a) Yok denecek kadar az b) Az c) İyi d) Çok iyi

28) Karar verme süreci ile ilgili olarak, şirketiniz için hangisi doğrudur?

- a) Yönetici, kararları kendi başına alır ve sonra çalışanlara duyurur.
b) Yöneticiniz karar verilecek konuyu açıklar, çalışanların fikirlerini sorar, kararını verir ve kabul ettirir.
c) Yönetici kararını vermeden önce, çalışanların ve grupların fikirlerini sorar.
d) Yönetici grup elemanları ile birlikte "herkesin hakkı bir oy" mantığı ile karar verir.