

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞLETMELERİN  
SOSYAL SORUMLULUKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİLAY KALELİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ANABİLİM DALI : İŞLETME  
PROGRAMI : YÖNETİM-ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. ALİ AKDEMİR

137 406

KOCAELİ, 2003

137406

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞLETMELERİN  
SOSYAL SORUMLULUKLARINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : NİLAY KALELİ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No : 02.07.2003, 2003 / 09

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Doç.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Yrd.Doç.Dr. Hülya  
GÜNDÜZ  
ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ, 2003

## SUNUŞ

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelen işletmelerin başarı şansı azalmıştır. Artık yöneticiler, erk ve yetkilerini kullanırken toplumsal eğilimlerden büyük ölçüde etkilenerek, kararlarını insani, sosyal, politik, yasal ve ahlaki boyutlarını düşünmeden alamaz hale gelmiş, işletmelere bir takım olanaklar sağlayan ve bir takım kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel faktörleri de dikkate almak zorunda kalmışlardır.

Bu nedenle, yaşamak ve varlık sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi, vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Sorumluluk kavramı, toplumsal yaşamın bir gereğidir. Değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde, yerini sosyal sorumluluğa bırakmıştır.

Sosyal sorumluluk yada toplumsal sorumluluk, toplumun menfaatlerini ön planda tutmak, toplumu tatmin ederek beklentilerini karşılamak ve onu korumakla mümkün olur.

Bu konuda işletmelerin duyarlı hareket etmesi, işletme yönetimiyle mümkündür. Bu duyarlılık adımı, morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek, gerilim ve düşmanlıkların törpülediği, insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu, yaşam standardı yüksek, denge içinde mutluluk arayan bir toplumun oluşmasına neden olur.

Toplumunu oluşturan her bireyin, kurumun, işletmenin yada sivil inisiyatiflerin aynı duyarlılıkla üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirerek, huzur ve refah içerisinde sağlıklı toplumlara ulaşılması dileklerimle...

Yapılan bu çalışmada, emeğini, yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyerek bana destek veren başta danışman hocam, Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e, çalışmanın uygulama kısmında desteğini veren Sayın Dr. Ahmet ŞEN'e ve ilgili tüm kuruluşlara, değerli aileme ve tüm dostlarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Kocaeli, Haziran 2003

Nilay KALELİ

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
İÇİNDEKİLER	ii-v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ	x-xi

## BÖLÜM I

### TEMEL KAVRAMLAR

#### 1.1. İŞLETME KAVRAMI

1.1.1. İşletme Kavramının Tanımı	1
1.1.2. İşletmenin Amaçları	3
1.1.3. İşletme Fonksiyonları	4
1.1.4. İşletmenin Çevresi	8
1.1.4.1. İşletmenin İç Çevresi	9
1.1.4.2. İşletmenin Dış Çevresi	9

#### 1.2. YÖNETİM KAVRAMI

1.2.1. Yönetim Kavramının Tanımı	9
1.2.2. Yönetim Fonksiyonları	13
1.2.3. Yönetimin Amaçları	16

#### 1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tanımı	17
1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Amaçları	20
1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Öğeleri	20
1.3.3.1. Müşteri Odaklılık	21
1.3.3.2. Sistem ve Süreç Odaklılık – Sıfır Hata	21
1.3.3.3. Rekabet ve İşbirliği ( Tedarikçilerle İşbirliği )	22
1.3.3.4. Sürekli Gelişme ve İyileştirme	22
1.3.3.5. Sürekli Eğitim ve Tam Katılım, Takım Çalışması	24
1.3.3.6. Üst Yönetim Liderliği ve Amacın Tutarlılığı	26
1.3.3.7. Toplumsal Sorumluluk	26

1.3.4. Küreselleşme Sürecinde, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada, Stratejik Bir Araç Olarak Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Üstünlükleri ve TKY Engelleri	27
1.3.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Üstünlükleri	27
1.3.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Engelleri	29
<b>1.4. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI</b>	
1.4.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı	30
1.4.2. Sosyal Sorumluluğun Önemi ve İş Ahlakı İle İlişkisi	33
1.4.3. Sosyal Sorumluluğun Hukuksal Boyutu	34

## BÖLÜM II

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK KONSEPTİ

<b>2.1. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN KAPSAMI</b>	38
2.1.1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Üstlenmelerinin Nedenleri	39
2.1.2. İşletmenin İlişkide Bulunduğu Çıkar Grupları	41
2.1.3. İşletmenin İlişkide Bulunduğu Çıkar Gruplarına Karşı Sorumlulukları	42
2.1.3.1. Temel Sorumluluklar	42
2.1.3.2. Örgütsel Sosyal Sorumluluklar	42
2.1.3.3. Toplumsal Sorumluluklar	43
<b>2.2. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI</b>	45
2.2.1. İşletme İçi Sosyal Sorumluluk	46
2.2.2. İşletme Dışı Sosyal Sorumluluk	48
<b>2.3. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR</b>	
2.3.1. Azami Karı Ön Plana Çıkaran Yaklaşım	50
2.3.2. Sosyal Sorumluluğu Ön Plana Çıkaran Yaklaşım	50
2.3.3. Azami Faydayı Ön Plana Çıkaran Yaklaşım	51
<b>2.4. İŞLETME FONKSİYONLARI DÜZEYİNDE SOSYAL SORUMLULUK KONSEPTİ</b>	
2.4.1. Yönetim Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	51

2.4.2. Pazarlama Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	52
2.4.3. Üretim Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	53
2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	53
2.4.5. Finansman Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	53
2.4.6. Halkla İlişkiler Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	54
2.4.7. Ar-Ge Yönetimi Fonksiyonu ve Sosyal Sorumluluk	54
<b>2.5. SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETME POLİTİKALARINA ETKİLERİ</b>	<b>54</b>

### **BÖLÜM III**

## **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUKLARINA ETKİSİ**

<b>3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ ÖĞELERİNİN SOSYAL SORUMLULUK İLE BAĞDAŞTIRILMASI VE SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE ETKİSİ</b>	<b>58</b>
3.1.1. Müşteri Odaklılık ve Sosyal Sorumluluk	59
3.1.2. Sistem ve Süreç Odaklılık ve Sosyal Sorumluluk	60
3.1.3. Rekabet ve İşbirliği Boyutunda Sosyal Sorumluluk	61
3.1.4. Sürekli İyileştirme ( KAİZEN ) Felsefesinin ve Sürekli Eğitim Politikasının Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkisi	62
3.1.5. Tam Katılım-Katılımcılık ve Takım Çalışması Felsefesi ve Sosyal Sorumluluk	63
3.1.6. Üst Yönetimin Liderliği ve Sosyal Sorumluluk	64
<b>3.2. İŞLETMENİN TOPLUM TARAFINDAN ALGILANMASINDA BİR ÖZDEĞERLENDİRME MODELİ OLAN EFQM MODELİ VE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLANTISI</b>	<b>64</b>
3.2.1. Modelin Açılımı ve Kriterleri	65
3.2.2. EFQM Modeli Sosyal Sorumluluk İlişkisi	67
<b>3.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE STANDARTLAŞMA VE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLANTISI</b>	<b>70</b>
3.3.1. ISO 14000 Çevre Yönetim Sistem Standardı ve Sosyal Sorumluluk	71

3.3.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı	72
<b>3.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE KURUM KÜLTÜRÜ VE SOSYAL SORUMLULUK</b>	73
<b>3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE ŞEFFAFLIK, HESAP VERİLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK</b>	74
<b>BÖLÜM IV</b>	
<b>UYGULAMA</b>	
<b>“ Kocaeli Bölgesi İşletmelerinin, TKY Felsefesinin İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına Etkisi’ne Yönelik Kanaatlerinin Anket Yöntemi İle Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma ”</b>	
<b>4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi</b>	76
<b>4.2. Anketin Değerlendirilmesi</b>	77
<b>4.3. Anket Sorularının Genel Değerlendirilmesi</b>	91
<b>EKLER</b>	92
<b>EK 1 : ANKET FORMU ÖRNEĞİ</b>	92
<b>EK 2 : UYGULAMAYA KATILAN İŞLETMELERİN LİSTESİ</b>	95
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	97
<b>YARARLANILAN KAYNAKLAR</b>	99

## ÖZET

İşletmeler, kuruluş amaçları arasında ömürlerini sonsuz kılmak isterler. Bu amacı gerçekleştirebilmek için ise satılabilir ürün ya da kullanılabilir hizmeti, sürekli olarak arz ederek, müşterilerini tatmin etmek zorundadırlar. Çünkü, işletmeler kazanç sağlamalıdır. Globalleşmenin etkisiyle birlikte, rekabetin şiddetlenerek artması, teknolojinin hızla ilerlemesi, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli değişmesi, işletmeleri bir kaosa sürüklemektedir ki; bu kaos sürekli değişim baskısıdır.

Öyleyse, işletmelerin sürekli değişime ve gelişime adapte olması şarttır. Ancak bu şekilde ömrünü sonsuz kılacak ve ayakta kalabilecektir.

Günümüzde ki ekonomik ve toplumsal anlayış, işletmelere ciddi sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında toplumsal sorumluluklar gelmektedir. İşletmenin ayakta kalabilmesinin temel şartlarından biri de, sosyal sorumlulukları yerine getirmeyi stratejik bir yönetim düşüncesi olarak kabul etmeleridir. Çünkü, işletmeyi verimli kılmak, örgütsel etkililik ne denli önemli ise, işletmeyi topluma yararlı kılmak da o denli önemlidir.

İnsan kaynaklı, toplum odaklı işletme olduklarını, toplumla bütünleştiklerini ve onun ayrılmaz bir parçası olduklarını vurgulayan işletmeler, yönetim modeli olarak, insana odaklı bir yönetim modelini tercih etmelidirler. Toplam kalite yönetim modeli, böyle bir model olarak karşımıza çıkar.

Yapılan bu çalışma ile, toplam kalite yönetim modelinin içerisinde sosyal sorumluluğun yeri, önemi ve bu felsefenin işletmelerin sosyal sorumluluklarına etkisi vurgulanmaya çalışılmıştır.



## ABSTRACT

Businesses have, among their goals of establishment, the objective of having eternal lives. In order to achieve this goal, they have to satisfy their customers by always providing sellable products and usable services. Because businesses have to make profit. The influence of globalisation as well as continuously increasing competitiveness, rapidly advancing technologies, constantly changing customer, demands needs and expectations lead the businesses into a chaos which is the pressure of continuous change.

Thus, businesses must adapt themselves to continuous development and change. This is only way of living forever and surviving.

The current economical and social understanding imposes serious responsibilities to businesses. And the most important of them is the social accountability. One of the main requirements for a business to survive is to undertake social accountabilities as a strategic management notion. Because, making a business benefiting for the society is as important as achieving efficiency and organisational effectiveness.

Businesses which claim that they are people oriented and society focused, are integrated with the society and are an integral part of it must prefer a people focused management model. Total quality management model is such a model.

This study examines the place and importance of social accountability in the total quality management model and the effect of this philosophy on the social accountability of businesses.

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1 : Organizasyon Piramidi</b>	14
<b>Şekil 2 : Deming Döngüsü</b>	24
<b>Şekil 3 : Üçlü Çember Modeli</b>	38
<b>Şekil 4 : EFQM Mükemmellik Modeli</b>	67



## TABLÖLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1 :</b> Ankete Katılan Tüm İşletmelerin, Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	79
<b>Tablo 2 :</b> Orta Ölçekli İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	82
<b>Tablo 3 :</b> Büyük Ölçekli İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	84
<b>Tablo 4 :</b> Orta Ölçekli ve Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	85
<b>Tablo 5 :</b> Orta Ölçekli ve Üretim Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	86
<b>Tablo 6 :</b> Orta Ölçekli ve Hizmet + Üretim Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	87
<b>Tablo 7 :</b> Büyük Ölçekli ve Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	88
<b>Tablo 8 :</b> Büyük Ölçekli ve Üretim Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	89
<b>Tablo 9 :</b> Büyük Ölçekli ve Hizmet + Üretim Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları	90

## GİRİŞ

2000'li yılların başlarından itibaren, iş dünyasında değişim ve değişimi şekillendiren öncü stratejiler, rekabette üstünlük sağlamanın temel koşulları haline gelmiştir. Teknolojinin hızla gelişmeye devam etmesi, rekabetin şiddetlenerek artması, müşteri beklentilerinin hızla değişmesi, bilgi teknolojilerinin gelişerek bilginin sınır tanımayan ve işletmelere doğru kullanıldığı zaman, önemli bir rekabet üstünlüğü yarattığı yeni global ekonomik dünya düzeninde, işletmelerin varolabilmesi için sürekli değişime ve gelişime adapte olması ve değişimi şekillendiren öncü stratejileri belirleyip uygulaması gerekmektedir.

İşletmelerin bu öncü stratejilerinin başında; insan kaynaklı, toplumla bütünleşen ve onun ayrılmaz bir parçası olduğunu kabullenen bir anlayış hakim olmalıdır. Çünkü, işletmeler, ayakta kalabilmek ve ömrünü sonsuz kılabilmek için ürettiklerini satmak, satılabilir ürün ya da kullanılabilir hizmeti devamlı kılmak ve bunu gerçekleştirirken de müşterinin ve toplumun beklentilerini ve ihtiyaçlarını tatmin etmek zorundadır.

Öncelikle toplumu tatmin etmek, onu korumaktan geçer. Bu nedenle de, işletme yöneticileri, işletme sahipleri, işletmede çalışanlar, alıcılar, satıcılar ve halk arasında denge kurmak zorundadırlar. Yani, işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar veren ve ya olumsuz etki yapan faaliyetleri ortadan kaldırarak sosyal dengeyi korumalı, diğer taraftan da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak, sosyal faydayı arttırmalı, gerektiğinde sosyal sorunları çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmelidirler.

Bir başka deyişle, çevreyi korumak, çalışanlarının sağlık ve güvenliklerini korumak, rakip firmalara karşı haksız rekabette bulunmamak, ürünün fiyat-ambalaj, bilgilendirme özelliklerini toplumla paylaşmak ve toplumun menfaatlerini ön planda tutarak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmek zorundadır. Böylelikle, işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, stratejik bir yönetim düşüncesi olmalı, toplumun menfaatlerine, ekolojik çevreye, hukuka, insan haklarına, verimliliğe, yaşam düzeyinin yükseltilmesine, hizmette kalitenin sağlanmasına, yönetimde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin gerçekleşmesine karşı duyarlı davranılmalıdır.

İşletmeler, birlikte yaşadıkları çevreye karşı sorumlu olmak zorundadırlar. Sosyal sorumluluk gereği bu şarttır. Bu doğrultuda politikalarını uygulamaları

gerekmektedir. Sosyal sorumluluk bilinci içerisinde yönetsel felsefesini oluşturabilen işletmeler, çağdaş birer işletme olarak, toplumsal çıkarlarla örgütsel çıkarları uzlaştırabileceklerdir. Bu uzlaşmayı benimseyen ve gerçekleştirebilen yönetimler kalıcı olacaktır.

Öyleyse, toplumla bütünleşebilen, insan kaynaklı olarak insana odaklanan bir yönetim modeli tercih edilmek zorundadır. Toplam Kalite Yönetim modeli, böyle bir model olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırma ile, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş ve uygulayan işletmelerde, toplumsal duyarlılık ve sosyal sorumlulukların yerine getirilme öncelikleri adına, felsefenin etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Özellikle, TKY felsefesinin temel öğeleri içerisinde sosyal sorumluluğun yeri ve önemi vurgulanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, genel olarak kullanılacak temel kavramlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerde sosyal sorumluluk konsepti altında, sosyal sorumluluğun işletmelerdeki kapsamı, sosyal sorumluluk alanları, sosyal sorumluluğa ilişkin yaklaşımlar ve sosyal sorumluluğun işletme fonksiyonları içerisindeki yeri ve önemi vurgulanmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite yönetim felsefesinin temel öğelerinden hareketle, felsefenin içerisinde sosyal sorumluluğun yeri, felsefenin sosyal sorumluluk üzerine etkisi tartışılmaya çalışılmıştır.

Son olarak dördüncü bölümde ise; özellikle üçüncü bölümde ortaya attığımız savunuların uygulama sonuçlarına göre geçerliliğini belirtmek adına, tezin uygulama aşaması açıklanmıştır.

# BÖLÜM I

## TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. İŞLETME KAVRAMI

#### 1.1.1. İşletme Kavramının Tanımı

İşletme kavramını çok değişik açılardan tanımlamak olasıdır. İşletme için ortak ve genel bir tanıma gidilebilir : Belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini ( sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara işletme denir<sup>1</sup>.

İşletme kavramı iş kökünden gelmekte ve şu üç anlamı kapsamaktadır<sup>2</sup>.

- (1) Bir alet, makine veya benzeri bir aracı çalıştırma,
- (2) Çeşitli iş ve faaliyetlerin yapıldığı yer, yani işyeri,
- (3) Maddi ve beşeri fonksiyonlardan oluşan bir üretim birimi.

Birincisi, yalnız teknik, diğerleri ise sosyal ve teknik bir özelliğe sahiptir. Bu açıklamalardan sonra, işletme “ kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten / pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kar elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimler ” olarak tanımlanabilir. İşletmenin, her şeyden önce, başkaları için mal ve hizmet üreten bir fonksiyona sahip olduğu belirtilmelidir. İşletmeler başkaları için, daha teknik bir ifadeyle pazar için üretim yapar. Dolayısıyla, kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapan kişi, grup ya da örgütler, işletme sayılmazlar. İşletmeler iktisadi, yani faydalı mal ve hizmet üretirler. Mal ve hizmetlerin faydalı olması ise, onların insan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bu faydanın elde edilebilmesi için belirli bir çabanın sarf edilmesi ile ilgilidir.

Genel olarak, bir işletme üretim faktörlerini tedarik eder; bunları belirli bir üretim sürecinden geçirerek, değişik mal ve ya hizmetlere dönüştürür. Herhangi bir hammadde, malzeme, hizmet v.b. faktörler, üretim sürecinden geçirilerek, yeni bir şekle dönüştürülür ve yeni haliyle daha faydalı hale getirilmiş olur.

İşletmeler bir kar elde etme, büyüme ve sürekliliğini koruma amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Bu sebeple, işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin belirli bir piyasa fiyatı oluşur ve işletme bu fiyattan satış geliri elde eder. İşletme sahipleri

<sup>1</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU-Tuncer TOKOL, *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.10.

<sup>2</sup> Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, İ.Ü. İ.F. Yayın No.120, İstanbul, 1990, s.13.

ve ya yöneticileri, satış gelirlerini artırmayı, daha da önemlisi karlarını azamileştirmeyi hedef alır. İşletmelerin kar elde etmesi, daha iyi mal ve hizmetler sunmasına yardımcı olurken, aynı zamanda topluma daha uzun bir süre hizmet edebilmesi için bir zorunluluk olmaktadır<sup>3</sup>.

21. yüzyıla girdiğimiz bugünlerde artık bilgi diğer tüm kaynakların önüne geçmiş ve belirleyici bir rol üstlenmiştir. Bilgiye sahip olan bir işletme diğer üretim faktörlerine de sahip olabilmekte, bilgisi olmayan işletmeler ise, diğer kaynaklara sahip olsalar da yoğun rekabet ortamında başarılı olamamaktadırlar.

İşletmeler kendi içlerine dönük, çevreden ve çevredeki değişme ve gelişmelerden etkilenmeyen kapalı bir sistem olarak değil, toplumla, tüketicilerle ve çeşitli kuruluşlarla sürekli ilişkiler içinde bulunan açık, yani çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen bir sistem olarak değerlendirilmelidir.

Teknolojinin değişmesi de, ekonomiyi yeni bir büyüme dalgasına doğru götürmektedir. Bunun avantajlarından yararlanmak için de işletmelerin yeni teknolojileri sadece çözüm olarak almamaları, aynı zamanda yeni düşünme şekillerini de kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca müşterilerin devamlı öğreniyor olmaları, işletmelerin düşünce şekillerinde de yeni temel değişiklikleri de beraberinde getirmektedir. Bütün bu gelişmeler dikkate alındığında, işletmelerin bilgiye dayalı olarak faaliyette bulunmaları dışında, fazla alternatiflerinin olmadığı görülmektedir.

Çağımızda bilgi, ekonomik alanda emek ve sermayenin önüne geçerek, üretimin artmasını sağlayan en önemli unsurların başında yer almaktadır. Daha çok çalışma, yerini daha bilgili ve akıllıca çalışmaya bırakmaktadır. Bilgi ekonomisi çağında işletmelerde, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek, verimliliği artırabilmek ve uygulamak istedikleri yenilikleri daha çabuk hayata geçirebilmek, daha hızlı ve etkin karar vermek için bilginin iş performansında oluşturduğu inanılmaz gelişmeleri dikkate almak zorundadırlar. Çünkü, bilgisayar teknolojisi ile iletişim teknolojilerinin güçlerini birleştirmesi sonucu ortaya çıkan bilgiye dayalı organizasyonlar, işletmeler, ekonomiyi şekillendiren temel güçler arasında yerini hızla almaya başlamışlardır<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Ömer DİNÇER – Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1999, s.3-4.

<sup>4</sup> Hüseyin ÖZGEN – Murat TÜRK, “**Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi : Bilgiye Dayalı Organizasyonlar**” (: Makale), Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1998/2, s. 145-146.

Görüldüğü gibi üretim faktörlerine ilave olarak bilgi faktörüne sahip olan ve bilgi teknolojilerini kullanarak, bilgiyi üreten, paylaşan, kullanan işletmeler ekonomiyi şekillendiren, rekabet edebilen güçlü işletmeler olacaklardır. Ve yaşanan değişim karşısında ayakta kalabileceklerdir.

### 1.1.2. İşletmenin Amaçları

Amaçlar, işletmenin ulaşmak istedikleri hedefleri belirleyen yönetsel planların en geniş grubu olarak, işletme başarısının temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin uzun dönem temel amaçları kazançlarını maksimum kılmak ve dolayısıyla kar elde etmek olmasına rağmen, gelişen bir takım ekonomik ve sosyal yapılanmalarla beraber kazanç dışındaki başka konularında amaç edinilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Bir çok amacın bir araya getirilmesi sonucunda, işletme amaçları, kendi arasında genel amaçlar ve özel amaçlar şeklinde ikiye ayrılmıştır<sup>5</sup>.

- **İşletmenin Genel Amaçları :** İşletmenin başlıca genel amaçları şu şekildedir:
  - Uzun dönemde kar elde etmek,
  - Topluma hizmet etmek,
  - İşletmenin yaşamını sürekli kılmaktır.

Bu amaçların öncelik sırası işletme yönetimi konusunda çalışanlara göre değişir. Amaçların birini temel amaç olarak seçmek zorunda kalındığında, sözcüğü kar amaç olarak seçildiğinde, bu amaca ulaşabilmek için öteki amacın da söz konusu olacağı açıktır. Bu görüş, özel işletmelerin hemen hepsinin sahiplerine kar sağlamak için kurulduğu varsayımına dayanır. Ama, kapitalist ekonomilerde bile devlet ekonomiyeye karıştığına göre, işletmelerin topluma hizmet sağlamaksızın kar sağlamaları ve özellikle, uzun süre hayatta kalmaları beklenemez. Topluma hizmetin temel amaç olduğunu savunanlara göre, bir işletme insanların istedikleri malları ve hizmetleri sağlıyorsa ve bunu akla uygun ölçüde bir verimlilikle yapıyorsa, uzun sürede kar ve işletmenin yaşamının sürekliliği kendiliğinden bunu izleyecektir. Bazı kişiler de işletmenin yaşamını sürekli kılmamanın temel amaç olduğuna inanırlar ve topluma hizmet etmeyen bir işletmenin yaşamayacağını söylerler. Bu görüşe göre,

<sup>5</sup> M. Şerif ŞİMŞEK, **İşletme Bilimine Giriş**, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya, Mart 1995, s. 39-40.



bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için kar normal olarak gereklidir. Ayrıca, araç ve gereçleri modernleştirmek için de gerekli fonları bulmak zorunluluğu vardır<sup>6</sup>.

• **İşletmenin Özel Amaçları** : İşletmenin genel amaçları yanında başlıca özel amaçları da şu şekildedir<sup>7</sup> :

- Tüketicilere hizmet,
- İşgörenlere iyi ücret ödemek,
- Topluma ve ya Devlete hizmet etmek,
- İşletmede çalışmayı ( istihdamı ) sürekli kılmaktır.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; insan ihtiyaçları sonsuzdur. Ve bu sonsuzluk boyutunda, bu ihtiyaçları tatmin etme ve yerine getirme misyonunu edinmiş olan işletmelerin de ömrü sonsuzdur.

Dolayısıyla bütün işletmeler, varlıklarının, ancak müşterilerinin gereksinim duydukları mal ve hizmetleri sunarlarsa haklı görüleceğini bilirler. İşletmelerin mal ve hizmet sunarken, kar da sağlamaları bu istekleri karşıladıklarının en önemli göstergesidir.

### 1.1.3. İşletme Fonksiyonları

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için çeşitli yönde eylemlere girişirler. Bir yandan mal ya da hizmet üretimi, öte yandan bunların pazarlanması eylemi; işlerin yürütmesi için gereken paranın bulunması gibi çok yönlü uğraş içerisindedirler. Bu tür eylemlerin her biri işletme için fonksiyonel bir nitelik taşır. Yani, her işlev ya da fonksiyon, işletmenin yaşamını sürdürmesi ve daha ileriye gitmesi için yapılan işleri ya da görevleri ifade eder.

İşletme fonksiyonları ya da işlevleri, genel, temel, destekleyici – kolaylaştırıcı ve dönüştürücü fonksiyonlar olmak üzere dört grupta incelenebilir<sup>8</sup> :

**1. GENEL İŞLEVLER** : İşletmede genel fonksiyon olarak yalnızca bir konu telaffuz edilmektedir ki o da yönetimdir. Yönetim fonksiyonu aşağıdaki şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

<sup>6</sup> Cemalcılar – Bayar – Aşkun – Özalp, **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No :3, 3. Baskı, Eskişehir, 1993, s.11.

<sup>7</sup> Semih BÜKER – Güven SEVİL, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 734, Eskişehir, (Eylül) 1996, s.19.

**YÖNETİM İŞLEVİ** : İşletmede görev yapan tüm elemanların, belirlenen amaçlar doğrultusunda uyumlu, planlı ve düzenli çalışmasının sağlanması, yönetim işlevini oluşturur ve bu görevi de yöneticiler yapar. Birden çok eleman çalıştıran her işletmede yönetim işlevi vardır. Yöneticinin görevi, işletmeyi çalışanlar aracılığı ile en kısa zamanda amaçlarına ulaştırmaktır. Yönetim işlevi, üç aşamadan oluşur:

Birinci aşamada, işlerin planlanmasına gidilir. Bu plan doğrultusunda ikinci adım olarak örgütlenme çalışması yapılır. Böylelikle yönetimin hazırlık aşaması tamamlanır. Yönetimin ikinci aşamasında, planlar doğrultusunda emirler verilir, elemanlar eğitilir ve iş birliğinin gerçekleşmesi sağlanır. Sonuncu aşamada, hazırlanan planlar ve alınan kararlarla, uygulama sonuçları karşılaştırılır ve sapmalar varsa geribildirim süreciyle bunlar düzeltilmeye çalışılır<sup>9</sup>.

**2.TEMEL İŞLEVLER** : İşletmelerin kurulmasının temel iki nedeni pazarlama ve üretim yönetimidir. İşletmecilik pazarlamayla başladığı için, pazarlama önce telaffuz edilmektedir. Üretim planlarının, ürün kalitesinin pazara dayandırılması önemli pazarlama gerekçeleridir.

Pazarlama ve üretim yönetimi işlevleri aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

**PAZARLAMA YÖNETİMİ İŞLEVİ** : İşletme, satış için üretim yapar. İşletme, ürettiği malı satamıyorsa veya gecikmeli olarak satış yapıyorsa, o işletmenin başarılı olduğu söylenemez.

Satış, pazarlama işlevinin en can alıcı yönü olmakla birlikte, işletmenin satış öncesi ve satış sonrası yapması gereken başka sorumlulukları da vardır ve bunlar da pazarlama kapsamına girer.

**ÜRETİM YÖNETİMİ İŞLEVİ** : Bir işletmenin temel amacı ve işlevi, mal ya da hizmet üretmektir. Üretim olmaksızın hiçbir işletme yaşayamaz. Kuşku yok ki, üretilen mal ve hizmetin toplum gereksinmelerine uygun, yararlı, ekonomik ve karlı olması gerekir.

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin, en eksterm (uç) kalitede, en düşük maliyetle üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin, planlanması, organize

<sup>8</sup> Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.121.

<sup>9</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU – Tuncer TOKOL, a.g.e., s.s.94-101.

edilmesi, kadrolanması, yönlendirilmesi ve denetlenmesi, üretim yönetimi işlevinin görevleridir.

**3.DESTEKLEYİCİ VE KOLAYLAŞTIRICI İŞLEVLER** : İşletmede genel ve temel işlevlerin amaçlarını yerine getirmede destek ve kolaylaştırıcı bir unsur oluşturan, diğer işletme fonksiyonları da, insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim ve halkla ilişkiler fonksiyonlarıdır. Bu fonksiyonların görev tanımları da aşağıda açıklanmıştır.

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVİ** : İşletmenin, fiziksel varlıklarının dışında ya da onlarla birlikte beşeri( insan gücü) kaynakları da vardır. İşletmenin başarısı, bu insan gücünün nitelik ve niceliğiyle ölçülür. İyi üretim, ancak iyi insan kaynakları ile gerçekleşir. İyi personel, yaptığı işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip insan, demektir. İşletmede yapılan işlerin gerektirdiği özelliklere sahip insan gücünün, nasıl ve nereden sağlanacağı, öncelikle planlanması gerekir. Bu elemanların daha sonra işe alınması ve eğitilmesi söz konusu olacaktır. En çağdaş yöntemlerle işe alma, eğitim, iş değerlemesi, iş gören değerlemesi, ücretleme, sosyal haklar ve sendikal ilişkiler gibi konularda tüm eylemleri, insan kaynakları yönetimi işlevi altında toplamak gerekir.

**FİNANSAL YÖNETİM İŞLEVİ** : İşletmenin kurulabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için, parasal kaynaklara gereksinimi vardır. Bu kaynakların bulunması ve en etkili biçimde kullanılması işlevine, finansal yönetim işlevi denilir. Sağlanan fonların en karlı alanlara yatırılması, nakit giriş ve çıkışların planlanması ve denetlenmesi bu işlevin en önemli özelliğini belirler.

**HALKLA İLİŞKİLER İŞLEVİ** : İşletmenin ekonomik, sosyal, kültürel çevreyle ve tüketici kesimle, sürekli ve düzenli ilişki kurması, çağdaş bir anlayışın ürünü olup, **bir işletmenin toplumla bütünleşmesi**, halkla ilişkiler işlevinin özünü oluşturur. Bu fonksiyon, işletmeyi topluma benimseten, işletmeyi toplumun değer yargılarına uygun kararlara yönelten, toplum çıkarlarıyla işletme çıkarlarını birleştiren bir işlevdir.

13.05.2013  
İŞLETME YÖNETİMİ  
Halkla İlişkiler

Genel olarak bu fonksiyon, temelde toplum için, toplumla birlikte yapılan eylemleri ve dolaylı yoldan işletme çıkarlarını ilgilendiren bir işlemdir.

**4. DÖNÜSTÜRÜCÜ İŞLEVLER** : İşletmelerin, gelişen rekabet ortamında sürekli geliştirmeyi ve değiştirmeyi hedefleyen fonksiyonlara sahip olması şarttır. Çünkü, gelişen rekabet ortamında sürekli gelişme zorunludur. Bu fonksiyonlar, dönüştürücü fonksiyonlar olarak karşımıza çıkar. Bunlar, Ar-ge yönetimi, verimlilik yönetimi ve örgüt geliştirme fonksiyonlarıdır.

**Ar-Ge YÖNETİMİ İŞLEVİ** : Araştırma, işletmeye ekonomik ve teknik alanda ve anlamda katkılar sağlayacak yeni bilgi ve bulguların elde edilmesi, yeni ve yararlı bir ürün, üretim ya da yönetim sisteminin yaratılmasını kapsayan tüm çalışmalar olarak özetlenebilir.

Geliştirme ise; yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş araç, gereç, mal, üretim süreci veya sistem ortaya koyabilmek amacıyla bilimsel bilginin kullanımınıdır. Araştırma ve geliştirme ile yenilik çalışmaları günümüzün sert ve acımasız rekabet ortamı içinde işletmelerin varoluş savaşımıdır.

İşletmelerin araştırma, geliştirme ve yenilik çalışmalarına büyük önem vermelerinin nedenleri şöyle sıralanabilir<sup>10</sup> :

- Piyasada önde gelen bir durum sağlamak ve bunu korumak,
- Rakip işletmelerin, teknik ilerlemelerine karşı koymak,
- Piyasada bir bilginin tek uygulayıcısı olmak,
- Endüstride yenilikçi işletme olarak ün yapmak,
- Tüketiciyi tatmin etmek ve kamuoyunda olumlu bir izlenim yaratmak.

**VERİMLİLİK YÖNETİMİ İŞLEVİ** : Verimlilik günümüzde işletmelerin iç durumunu değerlendirmede, ücretlendirmede, cezalandırmada, ödüllendirmede kullanılan tek araç olmuştur. Bu önemli konunun, sürekli geliştirilmesi gereken bir olgu olduğunun düşünülmesi ve verimlilik yönetimi adı altında bir birimin, verimliliği yükseltmek adına işletmelerde var olması gerekmektedir<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU – Tuncer TOKOL, a.g.e., s.99.

<sup>11</sup> Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, aynı: s.299.

**ÖRGÜT GELİŞTİRME İŞLEVİ :** Örgüt geliştirme işlevinin görevi, davranış bilimleri tekniklerinden yararlanarak, işletmeyi bir bütün olarak değiştirip geliştirerek, verimlilik, etkililik ve etkinliği yükseltmektir.

#### 1.1.4. İşletmenin Çevresi

Her işletmenin kendine özgü bir çevresi vardır. İşletme belirli bir çevrenin etkisi altında kalır. Ve yine her işletme belirli bir çevreyi etkiler. İşletmenin çevresi ile, işletmenin içinde kurulup faaliyet göstermiş olduğu ekonomik, toplumsal, kültürel, hukuki, teknolojik ve diğer koşulların tümü ifade edilmektedir.

Bu çevreye karşı kuşkusuz işletmenin çok yönlü sorumlulukları vardır.

İşletmenin ekonomik açıdan sorumluluğu öncelikle kendi sahip ya da ortaklarına karşıdır. Ortakların işletmeye yatırılan sermayenin karşılığı olarak kar beklentileri vardır. Ayrıca diğer işletmeler ve özellikle rakip işletmeler hakkında bilgi toplanması ve ilişkiler kurulması işletmelerin daha sağlıklı karar almalarını kolaylaştırır. Öte yandan işletme başarılı olabilmek için teknolojik çevreyi de yakından tanımak ve gelişmeleri izlemek, ona ayak uydurmak zorundadır. Konuya ekonomik açıdan bakıldığında işletmenin aynı zamanda ve gerektiğinde uluslararası çevreye açıldığı da izlenir.

İşletmenin bir başka çevresi sosyal çevredir ve çağdaş yaklaşım açısından bakıldığında en az ekonomik çevre kadar önem taşır. Nitekim, her işletme başta çalışanlara karşı olmak üzere tüketicilere, topluma karşı sorumluluklar taşır ve bu nedenle sosyal çevreyle yakın ilişkiler kurmak zorundadır. Bu çevre içinde kuşkusuz eğitim kuruluşlarının özel bir yeri ve önemi vardır.

Öte yandan, işletmenin özellikle devlet ve onun kuruluşlarına karşı yasal sorumlulukları vardır. İşletme kuruluş sırasında belirli formaliteleri yerine getirir, vergi ödeme gibi yasal sorumluluklar taşır, bazen de teşviklerden yararlanma, vergi kapsamı dışında kalma gibi yasal haklardan yararlanır. Kuşkusuz, işletmenin aynı zamanda yasaların öngördüğü sınırlar içinde sendikalarla da yakın ilişkiler kurması kendi çıkarları gereğidir.

Önemli olan bir başka konuda, işletme etiğidir. İşletme, kişilere ve kurumlara karşı dürüst, güvenilir ve ahlaki kurallara uygun biçimde çalışmalıdır.

Yukarıda anlatılan bilgilerden hareketle, işletmenin çevresini, işletmenin iç çevresi ve işletmenin dış çevresi olarak iki şekilde incelemek gereklidir :

#### **1.1.4.1. İşletmenin İç Çevresi**

İşletmenin yakın veya yerel çevresi olarak da değerlendirebileceğimiz işletmenin iç çevresi, ortaklar, yöneticiler, tüketiciler (müşteriler) ve işgörenlerden oluşur. Bu grupların gözleri hemen her zaman işletmeye dönüktür. Çünkü, bu grupların çıkarları arasında azaltılabilen fakat bütünüyle hiçbir zaman ortadan kaldırılamayan çelişki veya çatışmalar vardır. Bu gruplar, işletmeden beklediklerini dengeli ve adil ölçüler içinde almazlarsa işletmenin sürekliliği tehlikeye girer. Bu nedenle, işletme en başta kendi yakın çevresini görüp gözetmek ve onların beklentilerine cevap vermek durumundadır<sup>12</sup>.

#### **1.1.4.2. İşletmenin Dış Çevresi**

İşletmenin dış çevresi, işletmenin faaliyette bulunduğu ulusal sınırlar içinde kalan, ülkenin bütününe kapsayan ve genellikle rakip işletmeler, işletmenin ilişkide bulunduğu çeşitli kurumlar, devlet ve toplumdan meydana gelmektedir.

Yukarıda değinmeye çalıştığımız işletmenin iç ve dış çevre faktörlerine ilave olarak şunu da belirtmekte yarar vardır. Gelişip büyüyen ve dışarıya açılma çabası içine giren işletmeler başta olmak üzere, her ülkede faaliyet gösteren tüm işletmeler, büyüklükleri ne olursa olsun, uluslararası boyutta birtakım çevrelerin etkisi altında kalırlar. Özellikle, ülkelerin dışa açılma eğilimlerinin arttığı durumlarda, işletmelerin uluslararası çevreleri daha da büyük önem kazanmaya başlar. Uluslararası çevre söz konusu olunca, akla ilk gelen şey, dışarıda büyük yatırımlara girişen holdingler, çok uluslu şirketler, uluslararası ilişkiler ve uluslararası rekabet olmaktadır.

## **1.2. YÖNETİM KAVRAMI**

### **1.2.1. Yönetim Kavramının Tanımı**

2000'li yılların arifesindeki iş dünyasında değişimi şekillendiren öncü stratejiler, rekabette üstünlük sağlamanın temel koşulları haline gelmektedir. Bilginin sınır tanımayan, doğru kullanımının tek geçer yol haline geldiği yeni global ekonomik dünya düzeninde, işletmeler açısından sürdürülebilir üstünlük için tek bir modelin

<sup>12</sup> M. Şerif ŞİMŞEK, a.g.e., s.55.

yeterli olmadığı ve sürekli olarak yeni yönetsel yöntem ve yaklaşımların geliştiği gözlemlenmektedir.

20. Yüzyıl, dünyada yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının, yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerin sahip oldukları lider / yöneticiler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeni ile, bu yüzyılda hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat veya tehditlerle karşı karşıya kalmışlardır. Böyle bir ortamda varlıklarını sürdürebilenler ise, bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen ve bunlara karşı hazırlıklı olan işletmeler olabilmiştir ve gelecekte de öyle olması beklenmektedir. Değişim hızının artarak devam ettiği günümüzde, artık eski yönetim tarzlarını kullanarak teknolojiye ayak uydurmak veya değişim hızına ayak uydurabilmek için sadece teknolojilere sahip olmak da yeterli olmamaktadır. İşletmelerin yönetiminden sorumlu olan lider / yöneticilerin hesaba katmak zorunda oldukları bazı kritik noktalar vardır. Bugün onların, hem çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edebilmeleri, hem de yoğun rekabet ortamında güçlü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, eski yönetim tarzlarını bırakmaları ve her şeyden önce bir gelecek görüşüne, “vizyona” sahip olmaları gerekmektedir<sup>13</sup>.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, globalleşen dünyada ve yaşanan sürekli değişim sürecinde, şirketlerin ayakta kalabilmeleri, stratejik bir konumda duran yönetim fonksiyonunun önemini karşımıza çıkarmaktadır. Öyleyse yönetim kavramını daha detaylı olarak tanımlamakta yarar vardır.

Günümüzde yönetim; “ işletmenin sahip olduğu insan, fiziksel, bilgisel ve finansal kaynaklarını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için etkin ve yeterli bir şekilde planlama, organize etme, liderlik etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilmektedir”. Yönetim, işletmenin insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. Bu nedenle yönetim, ister bir şirket, isterse bir sendika, cezaevi ya da hastane olsun, her türlü işletmede olmazsa olmaz bir süreçtir<sup>14</sup>.

Bir işletmenin gelişmesi, hiç şüphesiz ne kadar iyi yönetildiğine bağlıdır. İyi bir yönetimden söz edebilmek için, verilecek stratejik kararların isabetli olmaları

<sup>13</sup> Selen DOĞAN, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Seçil Ofset, İstanbul, 2001, s.1.

<sup>14</sup> Selen DOĞAN, a.g.e., s. 5.

yanında, işlerin etkin bir planlama, organizasyon, kadrolaşma, koordinasyon, denetim ve değerlendirme sürecinden geçilerek yapılması gerekmektedir<sup>15</sup>.

Son değişimler, çağdaş işletmelerin etkinlik çevrelerini fazlasıyla etkilemektedir. Yeni gelişmeler birçok alanda önemli hale gelmektedir. Değişime ayak uydurabilmek ve başarılı bir işletme olmak için “ mükemmeli araştırmakla üne kavuşan Tom Peters ”, işletmelerin şu özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir<sup>16</sup>.

- Kalite bilinci,
- Hizmet bilinci,
- Çevre değişimlerine daha fazla tepki verme,
- Çabuk değişebilme,
- Rakiplerinininkinden farklı ürün üretebilme,
- Daha az hiyerarşik düzeyi olan örgüt yapısına sahip olma,
- Her şeyi üst yönetime danışmadan karar alabilen özerk birimlerle donanmış olma,
- Yüksek eğitilmiş esnek insanları barındırma.

Bu zorluklar aşılırken, yöneticinin göz önüne alması gereken alanlar vardır. Bu alanlar da aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır<sup>17</sup>.

- **TEKNOLOJİK ÇEVRE** : Teknoloji, gelişmeye devam edecektir. Bunun sonucunda, işletmeler için hem fırsat hem de zorluklar olacaktır.
- **BİLGİ YÖNETİMİ** : Çağdaş yönetici karar alıcıdır. Bu yüzden karar almasını sağlayacak taze bilgiye gereksinim duyar. Bilgisayar teknolojisi yöneticilere geçmişte olduğundan daha verimli bir şekilde bu bilgiyi sağlamaktadır.
- **İŞ DÜNYASI** : Yeni makineler ve araçlar işlerin daha kolay yapılmasını sağlayacaktır. İnsan doyumu ve ürün üretiminin bir arada olduğu bir dünya yaratmak için, yönetimin iş görenlerin sorun ve gereksinimlerine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

<sup>15</sup> Cevdet BELBEZ, “ İyi Yönetici, Bir Güç ve Enerji Kaynağıdır”( Makale ), Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl: 9, Sayı: 102, Haziran 1997, s.4.

<sup>16</sup> Richard M. HODGETTS, Çev:Canan ÇETİN-Esin Can MUTLU, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Der Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, 1997, s.s.7-14.



- **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK** : İşletmeler, çalışanların örgüt amaçlarına hareketli ve cesur bir şekilde ulaşmaya çalışmalarının ve iyi motive edilmelerinin tek yolunun onlara bazı avantajlar sağlanması halinde mümkün olduğunu görmekteyiz. Mücadele gerektiren iş, artan sorumluluk ve başarıya duyulan; bireyin işe bağlanmasından dolayı şevkle yerine getirilir.
- **ÖRGÜT YAPILARI** : Bürokratik yapılar günümüzde daha iyi uyarlanabilir yapılara dönüşmeye devam edeceklerdir. Daha demokratik ve katılımcı yaklaşımlar öne çıkarken bürokrasi, yerini geçici yapılara veya “adhocracy”ye bırakmaktadır.
- **ÖRGÜT AMAÇLARININ YENİDEN TANIMLANMASI** : Günümüzde büyük işletmelerin birçoğu, bir çeşit kimlik bunalımı içine girmişlerdir. Üst yönetim örgütün temel amaçlarını incelemeye zorlanmıştır. Bilhassa, işletmeler artık çevrelerinde yükümlü oldukları birçok grup olduğunun farkına varmaya başlamışlardır. Sonuç, çağdaş işletmelerin artık sadece kar amacı güden ya da mal veya hizmet üreten kurumlar olmadıklarıdır. Çevrebilimsel, ahlaki, politik ve sosyal sorunlarla uğraşmak da, sorumlulukları arasına girmiştir. Dış ve iç baskılara yanıt veren şirket çok amaçlı bir kurum haline gelmektedir. Bu da beraberinde **SOSYAL SORUMLULUK** artışını getirmektedir. Toplumsal amaçlar, ekonomik olanlar kadar önemli olmuştur.
- **İÇ GİRİŞİMCİLİK** : İşletmenin içinde gelişen girişimcilik etkinliğidir. Günümüzde daha çok işletme, rekabette yenilikçi, yaratıcı ve uyarlayıcı olabilmek amacıyla örgüt içindeki girişimcilik ruhunu yakalamanın zorunlu olduğunun farkına varmaktadır. En sık rastlanan girişimcilik yaklaşımlarından biri, yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysel ve grup etkinliklerini cesaretlendirmek ve ödüllendirmektir. Bazı işletmeler bunu resmi olmayan yollardan, bazıları ise resmi işlemlerin bir parçası olarak gerçekleştirirler.
- **İLETİŞİM** : Etkili yöneticiler iyi iletişimcidirler, iyi konuşur ve iyi yazarlar.
- **ÇOK ULUSLULUK**: Çok uluslu şirketler günümüzde ülkeler arası ticaretin çoğundan da sorumlu olmaya başlamışlardır. Çok uluslu şirketler, sınırları aşan, bağımsız ve birbirini etkileyen şekillerde olmaktadır. Çok uluslu yönetim önem kazanacaktır.

Y.İ. YÜKSEKOKULU'NUN  
DOKÜMANİTASYON MERKEZİ

<sup>17</sup> Richard M. HODGETTS, a.g.e., s.s. 7-14.

### 1.2.2. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim süreci başkaları aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşma ve başkalarına iş götürme faaliyetlerinin toplamıdır. Belli amaçlara yönelik beşeri ve psiko-sosyal özde olan bir süreçtir.

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar; planlama, örgütleme( organizasyon ), yöneltme, koordinasyon ( eşgüdümleme-uyumlaştırma ) ve denetim ( kontrol ) olmak üzere sıralanabilir.

**Planlama**; en basit bir şekilde olmak üzere, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Planlama ile karar verme arasında yakın ilişki vardır. Karar verme, ancak çeşitli hareket etme yolları arasında bir seçim olanağı mevcut bulunduğu anda önem kazanır. Planlama, kontrol için zorunludur. Plan olmaksızın, yapılan işlerin ne derece başarılı olduğunu kontrole olanak yoktur.

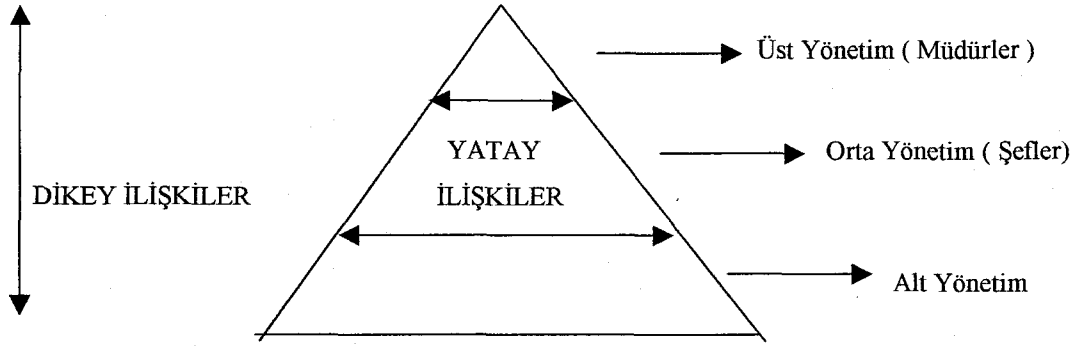
Planlama, bir süreç olarak tanımlanabilir. Planlama süreci dört evrede gerçekleşir. Öncelikle ana ve alt amaçlar belirlenir. Daha sonra amaçlara ulaştıracak yollar (stratejiler) belirlenir ve işletme kaynakları değerlemeye tabi tutulur. Alternatifler ortaya konduktan sonra, bu alternatifler karşılaştırılır ve en uygun alternatif seçilir<sup>18</sup>.

**Organizasyon**; Yapılacak işlerin ve bu işleri görececek kişilerin seçimi, onlara gerekli yetki ve sorumlulukların verilmesi, işgörenler arasında ilişkilerin düzenlenmesi, maddi varlıkların temini ve bunların tümünün örgütün amacına uygun bir biçimde yönlendirilmesi, bir organizasyon sorunudur. Örgütlenme süreci sonucunda, örgüt ortaya çıkacaktır. Örgüt aynı zamanda yöneticinin, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan bir araç niteliği taşıyacaktır<sup>19</sup>.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi yönetenler ile yönetilenler arasında dikey ilişkiler, ayrıca, aynı düzeyde bulunanlar arasında ise yatay ilişkiler kurulur. Bu kanallar aracılığı ile emir, bilgi, düşünce, istek ve şikayetler iletilir<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Zeyyat HATİPOĞLU, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No:12, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s.61.

<sup>19</sup> Kemal TOSUN, **İşletme Yönetiminin Genel Esasları**, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, s.223.



Şekil 1- Organizasyon Piramidi

Amaç yapılan işlerin planlı, düzenli olması, işleri yapan kişilerin etkin çalıştırılması, yetki ve sorumlulukların açık biçimde belirlenerek çatışmaların azaltılması, buna karşılık verimli çalışma ortamının yaratılmasıdır. İyi bir organizasyon kuran işletmelerin, daha verimli ve karlı sonuçlar elde edeceği unutulmamalıdır.

**Yöneltme;** Yöneltme fonksiyonu, emir-komuta olarak da tanımlanabilir. Bir emir, kuruluşu çalışmaya başlatır fakat sürekli olarak işleyişini sağlayamaz. Emir komuta (yöneltme) işlevinin önemi, konusunun insan olmasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla iyi bir iletişimin sağlanabilmesi için emirin, iyi bir emir olması gerekir. Yani, astlar tarafından anlaşılır olmalıdır. Akla uygun ve eksiksiz olmalıdır. Unutulmamalıdır ki, emrin üst tarafından asta verilmiş olması yeterli değildir. Emirlerin yerine getirilip getirilmediğinin de denetlenmesi gerekmektedir. Fonksiyonun yerine getirilmesinde genellikle iki ilke ön plandadır. Bunlardan birincisi, “ amaçların uyumlaştırılması ilkesi ” ve ikincisi, “ emir-komuta birliği ilkesi ” şeklindedir<sup>21</sup>.

**Koordinasyon ( Eşgüdümleme-Uyumlaştırma ) ;** Kuruluşun, grup olarak çalışma, aynı amaca doğru çaba harcamasına olanak tanıyan bir işbirliği sistem veya mekanizmasıdır. Sistem grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmaya yarar.

<sup>20</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU – Tuncer TOKOL, a.g.e., s.98.

<sup>21</sup> İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., 6. Baskı, s.115.

Koordinasyon işlevinde yönetim, iyi ve basit bir organizasyon yapısı kurmalı, plan ve programları uyumlaştırmalı, gönüllü koordinasyonu özendirmeli ve iyi bir haberleşme düzeni kurmalıdır<sup>22</sup>.

**Kontrol ( Denetim )**; Yönetici, kuruluşu amacına ulaştıracak çalışmalara giriştikten ve öylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığını, amaca ulaşıp ulaşılmadığını, hangi ölçüde ulaşıp ya da ulaşılmadığını saptamak zorundadır. Kontrol süreci, işletmenin ne yaptığını, nereye ulaştığını, nerede bulunduğunu belirlemeye yarayan bir işlemdir. Denetim süreci dört evrede gerçekleşmektedir. Öncelikle standartlar belirlenmelidir. Daha sonra fiili durum saptanır. Standartlarla fiili durum karşılaştırılıp, sapmalar belirlenir ve yorumlanır. Son olarak sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirler belirlenir.

Üretim faktörlerinin verimliliğini arttırmak ve zamanı en etkin biçimde kullanmak için iyi bir denetim sisteminin kurulması yanında ilgili denetim alanlarının belirlenmesi de önemli bir adımdır. Denetim alanları ile ilgili konular arasında insan kaynakları yönetimi ile ilgili konular, zaman bakımından denetim konuları, üretilen mal veya hizmetle ilgili konular, işletmenin dış ilişkilerinin denetimi, sermaye ve yönetimin kalitesinin denetimi gibi konular vardır.

Yönetim fonksiyonlarının başarı ile uygulanması açısından önem taşıyan unsur, her bir fonksiyonun birbiri üzerindeki karşılıklı etkileşimi dikkate almaktır. Ayrıca yöneticilerin beceri ve birikimlerinin etkisi, gerekli zamanı ayırabilmeleri önemli etmenlerdir.

## **YÖNETİM FONKSİYONLARI – İŞLETME FONKSİYONLARI BAĞLANTISI**

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar ile işletmenin fonksiyonları arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır. İşletme fonksiyonlarının başarı ile yürütülmesinde yönetim fonksiyonları içerisinde sayılan planlamadan denetime kadar yer alan faaliyetlerin yeri ve rolü büyüktür. Örneğin; üretim fonksiyonundan söz ederken bu fonksiyonun işletmecilik ilkelerine uygun yürütülmesi için o konuda yapılacak üretim planlaması, örgütlenme ve denetimine yönelik çabalarla başarıya ulaşması mümkündür. Aynı değerlendirme diğer işletme fonksiyonları için de söz konusudur. Bu açıdan yönetim sürecini oluşturan fonksiyonların temellerini ilke ve yöntemlerini öğrenmek, işletme fonksiyonlarının etkin yürütülmesinde önemlidir.

<sup>22</sup> İsmail EFİL, a.g.e., s.138.

### 1.2.3. Yönetimin Amaçları

Bir işletme genelinde, yönetim fonksiyonları olarak bilinen planlama fonksiyonu, ilk başta gelmektedir. Çünkü, her faaliyet önce dikkatli şekilde yapılacak planlama ile başlamaktadır. Her planlama, yapılacak faaliyetlerin erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir. Başka bir deyişle, erişilmek istenen durum yönetim dilinde amaç veya hedef olarak ifade edilmektedir. Bu durumda, her planın mutlaka kapsadığı bir veya bir takım amaç ya da hedefler mevcuttur. Amaçsız bir plan ve faaliyetten söz edilemez. Amaç belirleme ve planlamanın yararları şu şekilde söylenebilir<sup>23</sup>:

- 1- Amaçların bilinmesi ve planların yapılması personelin kuruluş ile bütünleşmesine ve faaliyetleri daha arzulu biçimde yapmasına yardımcı olur.
- 2- Amaçlar ve planlar, faaliyetler için birer rehberdir.
- 3- Yöneticilerin kararlarına temel teşkil ederler.
- 4- Amaçlar ve planlar, aynı zamanda bir başarı standardıdır.

Amaçların oluşması kuruluşların tepe yönetiminin görevidir. Tepe yöneticileri ( Genel kurul üyeleri veya sahipler, Yönetim kurulu üyeleri ve Genel müdür ) işletme veya kuruluşun hangi amaçları gerçekleştirmek için faaliyette bulunacağına karar verirler.

Amaçlar belirlendikten sonra, planlama süreci başlar. Bu sürecin başında ise MİSYON veya görev alanının belirlenmesi gelmektedir. Diğer bir deyimle, amaçlara erişmek için hangi faaliyet alanında çalışılacağına tespiti gerekmektedir.

Organizasyonlarda amaçlar genel olarak üç gruba ayrılabilir. Bu amaçlar aşağıdadır<sup>24</sup>:

#### • STRATEJİK AMAÇLAR ( GENEL AMAÇLAR )

İşletmenin geneli veya bütünü ile ilgilidir. Çünkü, işletmenin gelecekte nerede veya ne durumda olmak istediğini belirlemektedir. Herhangi bir bölüm, kurum veya bireyin faaliyetini ilgilendirmemektedir. Genel amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Rakiplere oranla sahip olunacak pazar payı,
- Yeni yöntem ve ürün yenilikleri,

<sup>23</sup> Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 1996, s.s.114-115.

<sup>24</sup> Erol EREN, **aynı** : s.s. 116-117.

- Karlılık,
- Nakit akışı,
- Fiziksel ve finansal kaynaklar,
- Verimlilik,
- Yönetimsel ve örgütsel büyüme,
- Müşterilere ve topluma karşı **SOSYAL SORUMLULUKLAR**.

#### • **TAKTİK AMAÇLAR**

İşletme içindeki büyük departman veya bölümlerin erişmek istedikleri kendilerine özgü amaç veya hedeflerdir. Taktik amaçlar, orta kademe yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleştirilmek üzere oluşturulurlar.

#### • **EYLEMSEL AMAÇLAR**

Taktik amaçlar belirlendikten sonra, her departman veya bölüm bunları gerçekleştirmek için kendi içindeki alt kısımların ne yapmaları gerektiğini somut biçimde belirlerler ve eyleme geçerler.

### **1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ**

#### **1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tanımı**

2000'li yılların başlarından itibaren iş dünyasında değişim ve değişimi şekillendiren öncü stratejiler, rekabette üstünlük sağlamanın temel koşulları haline gelmiştir. Bilginin sınır tanımayan, doğru kullanılması için tek geçer yolun yeni global ekonomik dünya düzeninin olduğu bir dönemde, işletmeler için yönetim yaklaşımı açısından tek bir modelin yeterli olmadığı ve **sürekli olarak** yeni yönetsel yöntem ve yaklaşımların geliştiği gözlemlenmektedir. Ayrıca bu gereklidir.

Bilgi teknolojileri, dünyayı bir ağ sistemi ile donatarak, zaman ve uzaklık engellerini ortadan kaldırmakta ve globalleşmeyi hızlandırmaktadır. Globalleşme ile birlikte insanın entelektüel boyut olarak değerlendirilmesi ve beraberinde yaratıcılığın işletmeler açısından önem kazandığı görülmektedir.

Her şeyin yeniden tanımlandığı yeni global dünya düzeninde yönetimin tanımı ve rolü, radikal şekilde değişmektedir. Günümüzde yönetim, **değişimin yönetimi** haline gelmektedir. İşletmelerin bütün çabaları rekabette üstünlük sağlama stratejilerini doğru vizyonlar üzerine kurmaya yönelmektedir. Hayal gücü, 21.Yüzyıl yöneticilerinin en çok ihtiyaç duyduğu nitelik haline gelmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin öncelikli amacı, “ **FARK YARATACAK DÜŞÜNCELER**

**ÜRETEREK, GELECEĞE ÖNDE VARMAK** ” şeklinde yeniden tanımlanmaktadır<sup>25</sup>.

Yaratıcı özelliği ile yeniden değer kazanan ve rekabette üstünlük sağlamanın temel unsurlarından biri haline gelen, insandır. Dolayısıyla, “ 21.Yüzyıl İşletmeciliği ” entelektüel sermayeyi ön planda tutan, yetenek ve yetkinliklerin geliştirilmesine ve öğrenmeye yatırım yapan bir nitelik kazanmaktadır<sup>26</sup>.

Globalleşme, dünya üzerindeki her bireyi, her kurumu ve her devleti ilgilendiren ve etkileyen bir olay haline gelmektedir. Dolayısıyla globalleşme, dünyanın çeşitli bölgeleri arasında her türlü alışverişin ve karşılıklı ilişkilerin genelleşmesidir.

İşletmelerin global hale gelmeleri çok kolay olmayacaktır. Bir takım zorluklarla karşılaşabileceklerdir. Çünkü, bölgelere göre değişen tüketici zevkleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, ulusal yönetmelik ve hukuki düzenlemeler, kamu otoriteleri farklılık gösterecektir. Bu farklılık nedeniyle global işletmeler, farklı kültürleri, farklı çalışma alışkanlıklarını ve yönetsel yaklaşımları uyumlaştırmak zorunda kalacaklardır.

21.Yüzyıl işletmeciliğinde global olduğu kadar bilgiye dayalı, bilgiye dayalı olduğu kadar da **geleceğe yönelik** bir yönetsel anlayışın hakim olması şarttır. Bu nedenle geleceği yönetmek, gelecekle birlikte gelecek değişimleri yönetmek çok önemlidir. Çünkü yönetim, geçmiş dönemlere ait bilgilerin değerlendirildiği bir fonksiyon olmaktan çıkmış, geleceğe tahmin eden, hatta geleceği şekillendiren bir işlev haline gelmiştir.

Global işletmelerin benimsediği yönetim yaklaşımı ise, geleceğin yönetimi ve değişimin yönetimidir. Global yönetimde geleceğin yönetimi, “ değişimi fırsatlar yaratan bir süreç olarak gören ve bu fırsatları yeniliğe çevirerek, rakiplerine göre fark oluşturan yönetimdir ” şeklinde tanımlanabilir<sup>27</sup>.

Değişimi fırsat yaratan bir **süreç** olarak görmek “ **VİZYON** ” sahibi olmak demektir. Vizyon ise, geleceğin fotoğrafını bugünden çekmeyi başarmaktır. 2000’li yıllarda başarılı olmak isteyen her organizasyonun bir vizyona ihtiyacı vardır. Vizyonun oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması şarttır.

<sup>25</sup> A.Zeynep DÜREN, **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Yönetim Dizisi :013, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.s. 1-2.

<sup>26</sup> A.Zeynep DÜREN, **a.g.e.**, s.3.

<sup>27</sup> A. Zeynep DÜREN, **a.g.e.**, s.68.

Yukarıda değinilmeye çalışıldığı gibi, globalleşen dünyada, sürekli artan rekabet ortamında, hızla gelişen teknolojinin etkisinde, sürekli değişen müşteri istek ve arzularının var olduğu bir ortamda firmalar ayakta kalabilmek için, sürekli değişime adapte olabilmek için sürekli gelişime açık olmak zorundadırlar. Dolayısıyla, global işletme olmalıdırlar. Entelektüel sermaye olarak nitelendirilen insan faktörüne odaklanan, sürekli değişim, gelişim ve iyileştirmeyi benimseyen, sürekli eğitimi hedef alarak yaratıcılığı ön plana çıkararak, bir vizyon ve hatta misyon sahibi olmayı gerektiren bir yönetim anlayışını benimseyen işletme olmalıdırlar. Günümüzde bu tarz bir yönetim anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi (TKY) adını taşıyan bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin ( TKY ) diğer yönetim sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel bir kabul bulmasıdır. **Bu kabulün altında yatan en önemli neden,** “ kurumların ihtiyaçlarını, geleneksel yaklaşımlardan çok farklı boyutta değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, yani **felsefesidir**. Toplam Kalite Yönetimi, bir yönetim felsefesidir. Ve bu felsefenin özelliklerini her çeşit organizasyonun yapısına uyarlamak mümkündür<sup>28</sup>.

**Tanım :** Toplam Kalite Yönetimi(TKY), kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin azaltılması, üretkenliğin artırılması ve müşteri tatmininin yükseltilmesi için ürünlerin, metotların ve hizmetlerin devamlı gelişimini içeren rekabetçi bir strateji olarak geliştirilmiş bir yönetim felsefesidir<sup>29</sup>.

Toplam Kalite, bir kalite kontrol kavramı değildir. Bunun çok ötesinde bir yönetim felsefesidir, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Gerçekleştirilmesi de uzun süreci gerektirir.

TKY felsefesi, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. TKY, hataları önlemeyi amaçlar, böylece müşteri bir taraftan hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun hatalı üretimden kaynaklanan maliyetleri düşer.

<sup>28</sup> Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.s. 35-40.

<sup>29</sup> Semra BORAN, **Kalite Yönetimi**, T.C. KOÜ Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1994, s.5.



### 1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Amaçları

TKY felsefesi, tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılamayı amaçlamaktadır. Ayrıca tüm çalışanların katılımı ile, tüm işçilerin sürekli geliştirilmesini öngören çevreye saygılı bir yönetim anlayışı olmayı amaçlamaktadır<sup>30</sup>.

Dolayısıyla, sosyal sorumluluk ön plana çıkmaktadır. TKY felsefesi; müşteri odaklı olma, katılımcı olma, hedef birliği içerisinde olma, yüksek motivasyonla iş görenin varlığını planlı olarak dinamik yapma konularında da ilkelere sahiptir.

Doğanın değişmeyen tek gerçeği değişimdir. En büyük değişimleri gerçekleştirenler, bu değişime önce kendilerinden başlayanlardır. Dünyanın içerisinde bulunduğu sürekli değişim kaosunda, işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmeleri yönetim yaklaşımlarına bağlıdır. Sürekli değişimi kabullenip, bu değişime adapte olabilme yolunun sürekli eğitim, iyileştirme ve geliştirme olduğunu savunan TKY felsefesi, en geçerli ve benimsenmesi gerekli yönetim felsefesi olarak görülmektedir.

Yukarıda bahsedilmeye çalışılan amaçlar gerçekleştirildiği sürece, değişime uyum mümkün olacaktır.

### 1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Öğeleri

TKY felsefesi ilkelerinin çoğu, ilk kalite üstadları; Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu üstadlar arasında farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Bu konuda, dünya çapında başarılı olmuş işletmelerin uygulamaları ve bu üstadların ilkeleri birlikte ele alındığında başarılı bir uygulama için gereken TKY öğeleri ortaya çıkar. Bu öğeler birbirini tamamlar niteliktedir. İşletmenin ürün ve hizmetlerinin hedef değerlerini belirleyen grup çalışmalarında, bu öğelere gerek vardır<sup>31</sup>.

TKY felsefesinin öğeleri olarak bilinen öğeler şu şekildedir:

1. Müşteri odaklılık,
2. Sistem ve süreç odaklılık-Sıfır hata,
3. Rekabet ve İşbirliği,

<sup>30</sup> Ali AKDEMİR, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.218.

<sup>31</sup> Mete ŞIRVANCI, "TKY'nin Temel Öğeleri", *Önce Kalite Dergisi*, (Ekim) 1993, s.s.12-13.

4. Değişim, Yenilik, Esneklik, Sürekli Gelişme ve İyileştirme,
5. Sürekli Eğitim, Tam Katılım( takım çalışması) ve İnsan Kaynakları Yönetimi,
6. Üst Yönetimin Liderliği ve Amacın Tutarlılığı,
7. Toplumsal Sorumluluk.

### 1.3.3.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri tatmini ya da müşteriye yönelme olarak adlandırılan bu kavramın amacında, işletmenin tüm faaliyetlerinin temelinde müşteri olduğudur. Müşteri, bir ürünü ya da hizmeti satın alan, kalitesini belirleyendir. TKY felsefesine göre, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Ayrıca TKY felsefesinde “ Müşteri kraldır ” sloganı, müşteriye verilen önemin en güzel kanıtıdır. TKY’ye göre, müşteri sadece üretilen ürün ya da hizmeti satın alan kişi değildir. TKY’ye göre müşteri ikiye ayrılır:

- dış müşteri,
- iç müşteri.
- **Dış müşteri;** üretilen ürün ya da hizmeti satın alan, kullanan ve tüketendir. İşletme içindeki çalışan herkes, dış müşteri ile çalıştığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır.
- **İç müşteri** ise; işletme içerisindeki çalışanlardır.

### 1.3.3.2. Sistem ve Süreç Odaklılık-Sıfır Hata

Başarı küçük hatta yerel ölçülerle değil, global olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle hatalarla ilgili sorun, hatanın nereden yani sistemin neresinden kaynaklandığını bulmakta yatmaktadır. Çünkü, sistemin içindeki hataların kökü kurutulmazsa hep ortaya çıkacaktır. Sistem süreçlerden oluşmaktadır yani her sürecin bütünlüğü vardır ve süreçler sistemi oluşturur. Ama dışarıda gibi görünen süreçler de, sisteme aslında dahil olabilir. Örneğin; müşteriler kesinlikle sürecin içine alınmak

zorundadır. Müşterilerin beğenileri, tatminsizlikleri ve beklentiler bilgi olarak sisteme enjekte edilmeli, işleme tabi tutulup gerekleri mutlaka yerine getirilmelidir<sup>32</sup>.

TKY felsefesinde, kabul edilebilir hata seviyesi kavramı terk edilmekte, tolerans limitleri yerine, sıfır hataya götürecek önlemler hedeflenmektedir. Hataları önleyerek, maliyetlerin azaltılması, müşteri isteklerinin en ekonomik karşılanması hedeflenmektedir<sup>33</sup>.

### 1.3.3.3. Rekabet ve İşbirliği

Günümüzde rekabetin şart ve herkese yararlı olduğu konusunda geniş ölçekli bir konsensus mevcuttur. Genel olarak başarılı işletmeler, ancak rekabetin zorunlu olduğu yerlerde ortaya çıkmaktadırlar. Tabii ki başarı burada yerel değil, global anlamda kullanılmıştır. Rekabetin, işbirliği çerçevesinde bir rekabet olması önemlidir. Sistemin bir bütün olarak çalışabilmesi için, işbirliği olmazsa olmaz koşuldur. Rekabetin, yararlı ve verimli olması için herkes hakkaniyete uygun ve kurallara bağlı, işbirliğine yönelik olmalıdır<sup>34</sup>.

TKY felsefesinde, karşılaştırma boyutu mevcuttur. Bu felsefeyi benimsemiş bir işletme, rakip işletmeleri ile benchmarking yani karşılaştırma yaparak rakip işletmelerinin güçlü yönlerini kendisine örnek model alabilmektedir. Bu da firma gelişimi için bir artı değer oluşturmaktadır.

Bir işletmenin ürettiği, ürün ya da hizmette, kullandığı hammaddenin kalitesi, üretimin kalitesine yansımaktadır. Dolayısıyla, tedarikçilerin kalitesi ve onlarla işbirliği, işletmeyi rekabet ortamında güçlü konumlara ulaştıracaktır.

Tedarikçiler, üretilecek ürün ya da hizmetin bir parçasıdır. Üretim için gerek duyulan hammadde, yarı mamul, mamul ya da hizmetin temsilcileridir. Bu yüzden tedarikçilerle, **güvene dayalı bir işbirliği** içinde, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde istenilen zamanda temin etmek, müşteri tatmini açısından büyük önem taşımaktadır.

### 1.3.3.4. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Müşterinin tatmin edilmesi ve işletmenin devamlılığının, sürekliliğinin sağlanabilmesinin koşulu, sürekli gelişmeye bağlıdır. Müşterinin isteklerine çabuk

<sup>32</sup> Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.s.225-226.

<sup>33</sup> Saadettin AY, <http://www.kalitesitesi.8m.com/tkvikeleri2>

<sup>34</sup> Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003, s.229.

cevap verebilmek gerekmektedir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil; seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda getirmektir.

Değişim hiç durmadığına göre, geliştirmenin sürekli olması da kaçınılmaz olmaktadır. Yani, sürekli değişme, gelişme ve re-organizasyon kaçınılmazdır. Bu nedenle, yenilikçi düşünce temel değer olarak kabul edilmelidir. Değişim hevesi teşvik edilmelidir.

TKY felsefesinin en temel faaliyetlerinden birisi, sürekli gelişme ve iyileştirme sürecidir. Sürekli gelişme-iyileştirme, kalite yönetim süreci içerisinde, kalite iyileştirme faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürekli iyileştirme, “ kaizen ” olarak tanımlanmaktadır. Kaizen; Japonca, “Kai= Değişim ve Zen=İyi”, kelimelerinin birleşimiyle DAHA İYİ anlamına gelmektedir. İyileştirme ve özellikle “ sürekli geliştirme-iyileştirme ” anlamında kullanılmaktadır<sup>35</sup>.

Kaizen sürecinde; üst yönetimin liderliğinde eğitilmiş personel, takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda sürekli iyileştirme/geliştirme çabaları yapılacaktır. Kaizen anlayışına göre, tüm ürün, hizmet ve prosesler, önemli yatırımlara gerek kalmadan her zaman iyileştirilebilir. Elde edilen her iyileşmenin mutlaka daha ilerisi, mükemmeli vardır. O nedenle, bu çalışmalar sürekli olmalıdır.

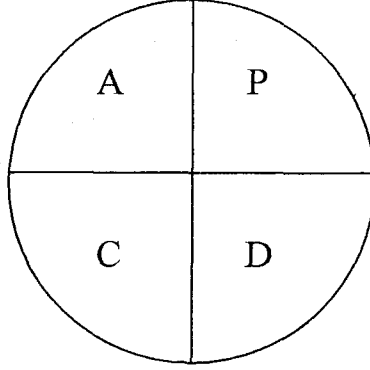
TKY'yi uygulayan işletmelerde kurulan iyileştirme çemberleri ya da diğer bir deyişle Kalite çemberleri(Quality Circles), kaizen sürecinin uygulamalarından ya da temel araçlardan biri olarak düşünülebilir.

Ayrıca kaizen uygulamalarında, Deming'in kalite döngüsü, genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır.

---

<sup>35</sup> Semra BORAN, a.g.e., s.10.

Deming döngüsünde, (PDCA Çevrimi) planla(Plan)-uygula(Do)-kontrol et(Control) ve önlem al(Act) aşamaları gerçekleştirilir.



Şekil 2 - Deming Döngüsü

- **Planlama** : iyileştirme konusunun teşhisi
- **Uygulama** : planlananların uygulanması
- **Kontrol et** : ilk iki aşamanın farklarının tespiti
- **Önlem al** : kontrol sonucu olumsuz ise aksaklıkları giderici tedbirleri alma, şeklindedir.

#### 1.3.3.5. Sürekli Eğitim ve Tam Katılım, Takım Çalışması

Günümüzde gelişmişlik seviyesi ne olursa olsun, bütün toplumları aynı derecede ilgilendiren çok köklü bir dönüşüm ve değişim sürecine girildiği tartışılmaksızın herkes tarafından kabul edilmektedir. Çünkü içinde bulunulan çağ, “ Bilgi Çağı ” olarak adlandırılmaktadır. Ve bu çağda, küreselleşme süreci içerisinde, teknolojinin hızla gelişmeye devam etmesi, rekabetin şiddetlenerek artması, müşteri beklentilerinin hızla değişmesi ve kaliteye odaklanılması ve her şeyden önemlisi de bilgi teknolojilerinin gelişerek, bilgi iletişim-ağ sistemlerinin kurulması ile birlikte bilginin en önemli rekabet üstü bir değer yarattığı bu süreçte, ulusların varolabilmesi için sürekli değişime ve gelişime adapte olabilmesi ve sürekli üretimi gerçekleştirmesi gerekmektedir<sup>36</sup>.

Artık, kaliteli bilgiyi bilen, üreten yani çoğaltabilen, kullanabilen ve paylaşabilen ayakta kalacaktır. Güç bilgidir, güçlü olan bilgili olandır ve kazanacaktır. Bilginin

<sup>36</sup> Nilay KALELİ – Ahmet ŞEN, “ Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon ”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Kocaeli, Mayıs 2002, s.s. 739-740.

ve bilgi teknolojilerinin bu denli kritik birer öge haline gelmesi, bilgi toplumlarının oluşmasına da katkı sağlar.

Müşterilerin devamlı öğreniyor olmaları, organizasyonların düşünce şekillerinde yeni temel değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bütün bu gelişmeler dikkate alındığında, organizasyonların bilgiye dayalı olarak faaliyette bulunmalarının dışında, fazla alternatiflerinin olmadığı görülmektedir<sup>37</sup>. Bu bağlamda **sürekli eğitim zorunludur**.

İşletme yönetiminin, bu köklü ve hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde, bu sürece adapte olabilmesi için bilgi bazlı yönetim, yani değişimin yönetimi halini alması ve bilgi işçilerini yani uzman elemanları istihdam etmesi gerekir. Bu beraberinde, bilgi toplumu kuruluşlarının kendi iç örgütlenmesi içerisinde güç, hiyerarşi ve komuta yerine, uzmanlık, görev ve sorumluluğu getirecektir<sup>38</sup>.

Dolayısıyla, işletme içinde ve dışında, bireysel ve **sosyal sorumluluklar** ön plana çıkacaktır. Örgütsel hiyerarşi yok olarak, sorumluluğa dayalı karar verme yetkisi yani **KATILIM** olgusu gündeme gelecektir.

Sürekli değişime karşılık, sürekli eğitim, bu değişim sürecinde vasıflı ( nitelikli ) işgücünün değerini arttıracak, yaratıcılık ön plana çıkacak ve sürekli iyileştirmenin kapıları açılacaktır.

Ulusların gücünün ölçüm kriteri, her alanda gerçekleştirdikleri üretim ile paralel ise, bu üretime odaklanacak işletmelerinde bilgi toplumları içerisinde yönetim ve organizasyonlarında bilgiyi çoğaltmaya ve kullanmaya odaklanmaları gerekir. Bu da **SÜREKLİ EĞİTİM POLİTİKASI** ile sağlanabilecektir.

Örgüt içerisinde, çalışanların tam katılımları işletmenin varlığı açısından şarttır. Çünkü, bireyler arası iletişimin artması, ast – üst ilişkilerinin iyileşmesi, bireyin aidiyet duygusunun gelişmesi, motivasyonun artması, insan yeteneklerinin ortaya çıkartılması ve verimlilik artışlarının yakalanması açısından katılım olanaklarının sunulması ve takım çalışmalarına odaklanma şarttır. Toplam katılımın gerçekleştirildiği araçlardan biri de, kalite çemberleridir.

<sup>37</sup> Hüseyin ÖZGEN – Murat TÜRK, “ Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi : Bilgiye Dayalı Organizasyonlar ” Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı: 2, 1998, s.145.

<sup>38</sup> Hüsnü ERKAN, Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları Genel Yayın No: 326, 4. Baskı, Eylül 1998, s.186.

### 1.3.3.6. Üst Yönetimin Liderliği ve Amacın Tutarlılığı

İşletmenin belirlenen vizyon ve misyonuna ulaşabilmesi, tam katılımın ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, yönetimin liderlik etmesi şarttır. İyi bir lider, TKY çalışmalarına destek olmalı, bu çalışmaların tam katılımını sağlayabilmek için çalışanı motive etmeli ve her yönüyle kurum kültürüne yakışacak tarzda biri olmalıdır. Çünkü, işletme kültürünü liderler geliştirmektedir.

Lider, sadece üst yönetimdeki kişiler olarak algılanmamalıdır; çünkü her grup içinde bir lider vardır. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda, liderlik davranışları sergilenmektedir. Dolayısıyla liderler, bireysel hedeflerle, kurum hedeflerini örtüşürme konusunda bir misyonu da üstlenmelidirler. Bunun yanı sıra amaçlar tutarlı olmalıdır.

Sürekli başarının sağlanması, ortakların tatminine ve çıkarlarının dengelenmesine bağlıdır. Bu paydaşlar, işletmeden çıkar sağlayan müşteriler, tedarikçiler ve hissedarların yanı sıra toplumu da kapsar. İşletme ve çalışanları, topluma karşı düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçecek, örnek bir sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemelidirler.

**Liderin Önemi** : Değişim konusunda organizasyonları zorlayan faktör, yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. “ Bunu kim gerçekleştirecek? ” sorusunun cevabı liderlerdir.....

O halde TKY’de liderlik, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli olan değişimin yönetimidir.

### 1.3.3.7. Toplumsal Sorumluluk

Toplam Kalite Yönetimi, toplumsal düzeyde kalite ve verimlilik bilincinin geliştirilmesi amacıyla kuruluşlara görevler yüklemektedir. Bunun için toplam kalite yönetimi sürecindeki kuruluşlarda, bilinenlerin yeniden araştırılarak zaman kaybını önlemek, TKY uygulamalarını geliştirerek hız kazandırmak ve bilgi gücünü birleştirerek bunun sinerjisinden toplumsal yarar yaratmak amacıyla bilinenler ve öğrenilenler diğer kuruluşlarla paylaşılmaktadır. Bu paylaşım, özellikle geniş bir uygulama alanı bulan kıyaslama ( benchmarking ) konusunda sanayi işletmelerinin işbirliği yapmaları bu sorumluluğun yerine getirilmesinde yararlı olabilecektir. Çevreye zarar vermeme, çalışanların sağlıklı ortamlarda çalışması, olabilecek kazalara kısa sürede müdahale edilmesi ve daha da önemlisi bir daha ortaya

çıkmasını sağlayacak önlemler alınması, toplumsal sorumluluk anlayışına uygun düşmektedir<sup>39</sup>.

### **1.3.4. Küreselleşme Sürecinde, Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Stratejik Bir Araç Olarak Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Üstünlükleri ve TKY Engelleri**

#### **1.3.4.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Üstünlükleri**

Günümüzde işletmelerin rekabet yarışını kazanabilmeleri ve bunu önde götürebilmeleri için bazı faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Bunlar yüksek kalite, düşük maliyet ve tüketicilere en kısa zamanda ulaşabilmeleridir. Böyle bir ortamda başarılı olmanın tek yolu, TKY felsefesinin benimsenerek uygulanıyor olmasıdır.

TKY felsefesini uygulayan işletmelerde, uygulamadan alınan sonuçlar ya da felsefenin yararları şu şekilde sıralanabilir<sup>40</sup> :

**(1) Kar Artışı:** TKY uygulaması sonucunda iki çeşit kar artışı elde edilmektedir. Bunlardan birincisi, maliyetlerin azalmasıyla, olumlu kar artışları gözlenmesidir. Maliyet azalışlarının, proses iyileştirme, müşteri odaklılık, iç müşteri memnuniyeti, çalışanların eğitimi sonucu “ sıfır hata ” prensibini benimsemeleri ve hatayı kaynağından önleme adına yapılan istatistiksel eğitim, hata yapma oranlarının düşürülmesi sebeplerinden kaynaklandığı görülmektedir.

İkincisi ise, ürünün kalitesinin artması ve tam zamanında üretim prensibinin getirdiği sonuç neticesinde satışların artmasıdır. Bu da, kar artışı sağlamaktadır.

**(2) Etkinlik Artışı :** Etkinlik artışları, organizasyonel boyutta gerçekleşir. Grup çalışması ve bireyler arası işbirliği, farklı çalışma gruplarının güçlü ve etkin olarak entegrasyonunu kolaylaştırır. Ortak bir dilin kullanılması ve müşterilerin izlenmesi ile iletişim artışı sağlanır. İş tatmini artışı gözlenir ve devamsızlıklar azalır. Ast-üst arasındaki ilişkilerde iyileştirme gözlenir. Ayrıca, organizasyonel önceliklerin daha

<sup>39</sup> Halil SAVAŞ, **Toplam Kalite Yönetimi Açısından Çevre Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması**, T.C. Çukurova Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana, 1999, s.37.

<sup>40</sup> Muhittin ŞİMŞEK, **Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınevi, Yayın No:11, 2. Baskı, İstanbul, 1998, s.s.228-230.



iyi belirlenmesine ve bu önceliklerin çalışanlara daha etkin olarak bildirilmesine yardımcı olur.

**(3) Maliyetlerde Azalma** : Bugün artık düşük kalitenin, üretici işletmeler için daha maliyetli olduğu kabul edilmektedir. Halbuki bu düşüncenin tersine, birçok üretici işletme “ kalite maliyeti yüksektir ” düşüncesi ile kaliteyi düşük tutmakta ve pazar payını kaybetmektedir. Bu anlayış, klasik yönetim anlayışında geçerlidir. Öyleyse, TKY felsefesi ile “ Artan kalite, azalan maliyet ” ilkesi gündemdedir. Felsefede, yönetimin göze aldığı kalite maliyetleri de bulunmaktadır. Bunlar da önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri, üretimden kaynaklanan hata maliyetleri ve üretim dışı hata maliyetleridir.

**(4) Verimlilikte Artış** : TKY, süreçlerin iyileştirilmesi ve modernize edilmesi ile firmanın mevcut kaynaklarını kullanarak daha fazla üretim yapılmasına olanak tanır. Bu da, verimlilik artışını göstermektedir.

**(5) Çalışma Hayatının Kalitesinin Artması ve Çalışanların Morallerinin Yükselmesi** : İş görenin kalite çemberlerinde aktif rol oynaması, aldıkları eğitim sonucunda kendi işini daha iyi yapabilmesi, örgüt içindeki kalite grupları içinde yer alarak grup bilincine ulaşmasına sebep olur. Bu etki de, çalışma hayatının kalitesini yükselteceği gibi çalışanın moralinin yükselmesine neden olur.

**(6) Rekabet Gücü ve Pazar Payı Artışı** : Felsefeyi benimsemiş ve uygulayan işletmeler, hatasız üretim konusunda yoğunlaşarak, örgütsel rekabeti şimdi ve gelecekte sağlam adımlarla geliştirecektir.

İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması, müşteri tatminini sağlayacak ve böylelikle satışlar ve karlar artacaktır. Bunun sonucunda, işletmenin pazar payında artış ve rekabet gücünde yükseliş olacaktır.

**(7) Çevresel Kalite Anlayışı** : Özellikle üretim yapan işletmelerde görülen başlıca sorun, çevresel kirliliğin etkisidir. TKY, kalitenin örgüt içi olduğu kadar örgüt dışında da önemini bilmekte ve çevresel kalitenin sağlanması için yeni bir yaklaşım getirmektedir.

ISO 14000 Çevre Yönetim Bilgi Standartları, bu yeni yaklaşımın getirdiği bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. ISO 14000 standartları esas itibariyle kalite yönetiminde, ISO 9000 serisinin dayandığı ilkeleri benimsemektedir.

**(8) Müşteri Tatmini** : TKY felsefesi temel olarak, müşteri odaklı bir felsefedir. Amacı, müşteri kazanmak ve müşterileri memnun ederek işletmeye bağlamaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için;

- Müşterilerin memnun edilmesini ve tutulmasını,
- Daha çok müşteri kazanmayı,
- Müşterilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarına uygun üretim yapmayı ve ürünlerin dizaynlarının yapılmasını,
- Müşteri şikayetlerine hızlı bir şekilde cevap vererek, müşteri tatminsizliğinden kaynaklanan maliyetleri minimuma getirmeyi hedeflemektedir.

#### **1.3.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Engelleri**

TKY felsefesinin temelinde yatan gerçekler tam olarak anlaşılmadan ve işletmenin sahip olması gereken altyapı oluşturulmadan uygulanmaya çalışılması başarısızlık getirir. Bu başarısızlığın nedenleri şu şekilde sıralanabilir<sup>41</sup>:

- Üst Yönetimden Kaynaklanan Hatalar
  - Yönetimin algılama hataları,
  - Yönetimin kendini değiştirmeye direnci,
  - Araç odaklı olma,
  - Örgüt kültürü kavramına yeterince önem vermeme,
  - Süreç geliştirmeyi tek yönlü görme,
  - Bölümler arası hatalı rekabet,
  - Üst düzey yöneticilerin tutumu,
  - Danışmanla çalışma anlayışının olmayışı.
- Orta Düzeyde Yöneticilerden Kaynaklanan Hatalar
  - Astarların başarısından hoşnutsuzluk,
  - Bölüm yöneticileri arasında rekabet,
  - Uzman ve mühendislerin meslek odaklı olması.

<sup>41</sup> Nurdoğan ARKIŞ, “ Kalite Çemberlerinin Amaçları ”, Verimlilik Dergisi – TKY Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

- Çalışanlardan Kaynaklanan Hatalar
- Çalışanların, yönetimin beklediği davranışları göstermemesi,
- Yönetimin, çalışanların beklediği koşulları sağlayamaması.

## 1.4. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

### 1.4.1. Sosyal Sorumluluk Kavramının Tanımı

Geçtiğimiz son çeyrek yüzyılda, bütün alanlarda ortaya çıkan ahlaki olmayan davranışlar, ekonomik hayatın “ ahlaki ” bir boyutu olması gerektiğini ve ekonomik faaliyette bulunan tüm işletmelerin “ ahlaki ve sorumluluk taşıyan kurumlar ” olarak yeniden tanımlanmasının kaçınılmazlığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, her işletme belli bir toplumda faaliyet gösterdiğine göre, bu toplumu dikkate almak zorundadır. Hayatını devam ettirebilmesi için çevresi ile sürekli ilişkide olması gerekmektedir. Çünkü işletme, tıpkı bir organizma gibi kendine özgü sürekliliği ve büyüme stratejisi olan bir varlıktır. Stratejiyi sürekli kılmak, çevre ile olan ilişkisinde verdiği öneme de bağlıdır.

Küreselleşmenin tüm boyutlarıyla yaşamaya başlandığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, çevre ile kurdukları ilişkideki başarıya ve katma değer yaratma potansiyellerine bağlıdır. Dolayısıyla işletme, teknoloji, sosyal değişim ve yönetim politikası açısından rolünü, “ sosyal sorumluluk ” ve “ iş ahlaki ” kavramlarını içerecek şekilde yerine getirmelidir. İşletme politika ve uygulamalarının toplumsal faaliyetlere katkısının çalışanlara, ortaklara, müşterilere karşı tutumunun iletişim, kültür ve çevre ile ilişkisinin artık bu gelişmeler doğrultusunda sadece ulusal değil, uluslar ötesi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Her zaman ve her koşulda kar elde etmek gibi amaçları göz önüne alan işletmelerin yaptıkları çalışmalar ve uygulamalardan doğan ahlaki problemlerin insana, topluma ve doğaya verdiği zararları sona erdirmek için, iş hayatında ahlaki ilke ve prensiplerin bir başka deyişle, ahlaki bir kültürün tesis edilmesi gerekmektedir. Özellikle ahlaki kuralların ve uygulamaların yaptırım gücüne sahip olacak ve uygulanıp uygulanmadığını denetleyecek şekilde “ kurumsallaştırılması ” önemlidir.

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı

yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelik firmaların başarı şansı azalmıştır. Artık yöneticiler, erk ve yetkilerini kullanırken toplumsal eğilimlerden büyük ölçüde etkilenerek kararlarını insani, sosyal, politik, yasal ve ahlaki boyutlarını düşünmeden alamaz hale gelmiş, işletmelere bir takım olanaklar sağlayan ve bir takım kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel faktörleri de dikkate almak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, yaşamak ve varlık sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>42</sup>.

Sosyal sorumluluk kavramının tanımını vermeden önce, sorumluluk kavramının tanımını vermekte yarar vardır.

Sorumluluk; “ bir işi üstüne alan ve o işi yapmak zorunda olan bir kişiden beklenen yükümlülüklerin bütünü ” olarak tanımlanabilir. Sorumluluk, bir kişiye bir takım görevler verildiği zaman ortaya çıkmaktadır<sup>43</sup>.

Özellikle yönetim literatürü açısından sorumluluk ve yetki “ birbirinin bir parçası olarak ele alınmakta ve birinin ortaya çıkması diğersinin ortaya çıkmasını da gerektirir” şeklinde değerlendirilmektedir<sup>44</sup>.

Bir başka düşünce tarzında ise sorumluluk, bir ahlak sorunu olarak değerlendirilmektedir. Böylelikle sorumluluk tamamen ahlaki özellikler taşıyacaktır ki, ahlaki değerlere bağlı olarak hareket etme veya ahlaki değerlere tabi olan adalet, yasal sınırlamalar ve ahlaki umutlar sorumluluk içinde değerlendirilecektir<sup>45</sup>.

Toplumun temel ekonomik birimi olan işletmelerin öncelikli görevleri, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek, temel amaçları ise, varlıklarını devam ettirebilmektir. İşletmenin yaşayabilmesi ve sürekliliğini devam ettirebilmesi daima büyüyen ve gelişen çevrede büyümesine, büyümesi ise işletmenin karlı olmasına bağlı kılınmıştır. Dolayısıyla, ekonomik bir çevrede yaşayan işletmelerin varlığı, karlılıkları ve büyüme oranlarıyla yakından ilişkili görülmektedir. Ancak, karlılık ve büyüme amacını gerçekleştiren her işletmenin hayatta kalacağını söylemek mümkün değildir. Çünkü, günümüzde her işletmenin

<sup>42</sup> Ferit ÖLÇER, “ **Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri** ”, Standard Dergisi Yıl: 40 Sayı: 473, TSE Yayınları, Mayıs 2001, s.s. 22-23.

<sup>43</sup> Sabahat BAYRAK, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, Haziran 2001, s.81.

<sup>44</sup> Sabahat BAYRAK, aynı : s.81.

başarısı, salt kazancı maksimize etmekle değil, bu kazancı toplumsal hedeflere yöneltip, toplumun değer ölçülerine uygun politikalar belirleyerek faaliyetlerini sürdürmesiyle artan oranda bağlantılı hale gelmiştir.

İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olduğuna göre, yaşamlarını sürdürmeleri bu sistemdeki değişikliklere uyum sağlamalarıyla mümkündür. İşletmeler, sistemdeki değişikliklere uyum sağlamak için, modern işletme yönetiminin en temel özelliği olan sorumluluğu bir araç olarak kullanmalıdırlar.

Özellikle büyük işletmelerde yöneticiler, işletme sahipleri, işletmede çalışanlar, alıcılar, satıcılar ve halk arasında denge kurma zorunluluğu içine girmişlerdir. Bu değişkenliğin nedenini, sosyo-ekonomik yönetim felsefesinin gittikçe yaygınlık kazanmasında aramak gerekir. Bu yeni felsefeye göre; işletmeler, pazarların gereğine göre değil sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarına göre yönetilmelidir. Çünkü, işletmeler, toplumun değişen beklentilerine göz önüne almadan hayatlarını devam ettiremezler. Başka bir deyişle, işletmeler ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken, bir taraftan topluma zarar verecek veya olumsuz etki yapacak faaliyetleri ortadan kaldıracak sosyal dengeyi korumalı; diğer taraftan da toplumun refah ve sağlığına hizmet eden faaliyetlerde bulunarak sosyal faydayı arttırmalı, gerektiğinde sosyal sorunları çözmek için kendi kaynaklarını tahsis etmelidirler<sup>46</sup>.

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak ortaya çıkan sorumluluk kavramı, değişen şartlara bağlı olarak, boyutları ve etki alanı artmış şekilde **sosyal sorumluluk** olarak karşımıza çıkar.

Sosyal sorumluluk alanında işletmelerin duyarlı hareket etmesi ile, moral motivasyonu ve verimliliği yüksek, gerilim ve düşmanlıkların törpülediği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu, yaşam standardı yüksek, denge içinde mutluluk arayan bir toplum oluşur<sup>47</sup>.

**TANIM:** Sosyal sorumluluk; “ işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların ( hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplumun ) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi ” şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki şartlara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi gütmesi, demektir<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> Sabahat BAYRAK, aynı : s.81.

<sup>46</sup> Ferit ÖLÇER, aynı: s.24.

<sup>47</sup> Ferit ÖLÇER, aynı: s.28.

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk; “ iş adamlarının, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler ” şeklinde ifade edilmektedir<sup>49</sup>.

#### 1.4.2.Sosyal Sorumluluğun Önemi ve İş Ahlakı İle İlişkisi

Sosyal sorumluluğun, iş ahlakı ile bağlantısı aşağıdaki paragraflarda özetlenebilir<sup>50</sup> :

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

İşletmenin ekonomik koşullarına uygun davranışları, o ülkenin kendisine işletmesi için emanet ettiği kaynakların en etkili ve verimli biçimde kullanılması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir. Yasal koşullara uygun faaliyet göstermesi ise, işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanunlarına, kararnamelerine, yönetmeliklerine, örf ve adetleri ile diğer düzenleyici hükümlerine aykırı hareket etmemesine ilişkindir.

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

<sup>48</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, İstanbul, 1998, s.155.

<sup>49</sup> Sabahat BAYRAK, *a.g.e.*,s.83.

<sup>50</sup> Erol EREN, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, (Ocak) 2000, s.s. 99-100.

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

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

#### **1.4.3.Sosyal Sorumluluğun Hukuksal Boyutu**

Sosyal sorumluluğun hukuksal boyutuna dair bir değerlendirme, bir kaynakta aşağıdaki gibi açıklanmıştır<sup>51</sup>:

İşletmelerin gerek ulusal, gerekse uluslararası ölçekte büyümeleri ve giderek ekonomik ve sosyal hayattaki ağırlıklarının artması ile birlikte “ şeffaflık, hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk ” gibi kavramlarda sıkça tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışma, işletmelerin birdenbire ahlaki sorumluluklarını hatırlamalarıyla başlamamıştır elbette... Küreselleşmeyle birlikte serbestleşme ve kuralsızlaştırmanın (deregülasyon) yaygınlaşması, çok uluslu işletmelerin dünya çapında büyümesi ve yayılması, bunlarla birlikte çevresel ve sosyal tahribat, yolsuzluk gibi sorunların çoğalması, toplumun geniş kesimleri içinde bu sorunlara yönelik bir sorgulama sürecini başlatmıştır. Bu da çok uluslu şirketlerin, toplum karşısında imajlarını gözden geçirmelerine, çalışanlardan ve tüketicilerden gelen tepkiler karşısında sosyal sorumluluklarını yeniden tanımlamalarına, ortak etik ve sosyal ilkeler oluşturmalarına ivme katmıştır. İşletmelerin sosyal sorumluluğunun önemli bir alt başlığını, çalışanlara yönelik sorumluluk oluşturmaktadır. Bu çerçevede, temel çalışma standartlarının ne olacağı, bunların nasıl yaşama geçirileceği, işletmelerin bu

<sup>51</sup> Tonguç ÇOBAN ( DİSK Eğitim Dairesi Müdürü ), “ Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu ve Çalışma Standartları ”, Finansal Forum Gazetesi, İstanbul, 27 Ağustos 2001, s.11.

konuda nasıl bir inisiyatif geliştirmesi gerektiği, denetim ve yaptırım mekanizmalarının ne olacağı gibi sorular, gerek akademik çevrelerde gerekse kurumsal çerçevede yoğun olarak tartışılmaktadır.

Bu konudaki tartışmalar sadece işletmelerin kendi bünyelerinde değil, OECD, ILO, AB hatta WTO gibi uluslararası kurumlarda da sürdürülmektedir; üstelik bu gündemin başlangıcı 1970'li yıllara dayanmaktadır. 1977 yılında ILO'da Çok uluslu İşletmeler ve Sosyal Politika Hakkında Üçlü Deklarasyon kabul edilmiştir. OECD, Çokuluslu İşletmeler İçin Rehber ( Guidelines ) yayınlamış, bu rehber 2000 yılında revize edilmiştir. 1998 yılında ILO'da Çalışmada Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi oybirliğiyle kabul edilmiştir<sup>52</sup>. Bu genel anlaşmalar pek çok ulusal ve bölgesel ölçekli yasa, tüzük, yönetmelik ve çerçeve anlaşmalara kaynaklık etmektedir. Pek çok işletmenin kendi bünyesinde oluşturduğu Davranış Kuralları, (Codes of Conduct) ABD'de uygulanan Sosyal Sorumluluk Standardı ( SA 8000 ), İngiltere'de işletmeler, sendikalar ve sivil toplum örgütlerince oluşturulan Ahlaki Ticaret İnişiyatifi ( Ethical Trading Initiative ) örnek olarak sayılabilmektedir.

Bütün bunlarda ortak olan hükümler, yani işletmelerin çalışanlara yönelik sosyal sorumlulukları ya da temel çalışma standartları arasında yer alan ortak hükümler veya bir başka deyişle, Sosyal Şartnamelerin Ortak Konu ve Kriterleri şu şekilde sıralanabilir<sup>53</sup>:

- (1) **Çocuk İşçilik** : Şirket 15 yaşın altında çocuk işçi çalıştırmayacak ya da çalıştırılmasına destek vermeyecektir.
- (2) **Zorla Çalıştırma** : Kimse zorla çalıştırılmaz, personelden işletmede çalışmaya başladıklarında “ teminat ” ya da kimlik belgelerini işletmeye vermeleri istenmeyecektir.
- (3) **Sağlık Güvenlik** : İşletme, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayacaktır ve mümkün olduğu ölçüde çalışma ortamından kaynaklanan tehlikeleri en aza indirecektir.
- (4) **Örgütlenme Özgürlüğü ve Toplu Sözleşme Hakkı** : İşletme, tüm çalışanların örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkına saygı gösterecektir.

<sup>52</sup> Tonguç ÇOBAN, aynı: s.11.

<sup>53</sup> Tonguç ÇOBAN, aynı: s.11.



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

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

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

(8) **Ücretlendirme** : İşletme, standart bir çalışma haftası için ödenen ücretlerin, en azından yasal standartları ya da endüstrinin minimum standartlarını karşılamasını ve her zaman için personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya ve bir miktar da özel gereksinmelere para ayırmaya yeter düzeyde olmasını sağlayacaktır.

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

İşletmelerin sosyal sorumluluğu, ancak çalışma standartlarının ortak bir çabayla geliştirilmesiyle anlam kazanabilir. Bunun için, Türkiye’nin üretime ve istihdama son derece büyük bir gereksinim duyduğu bir ortamda, büyüme stratejilerini yeniden gözden geçirmek, işçilik maliyetlerini düşürme üzerinden bir rekabet gücü oluşturma yerine teknolojik gelişme, iş gücünün niteliğinin artırılması, istihdam odaklı bir

büyüme, sektörel ve bölgesel planlamaya dayalı bir sanayileşme gibi konuları ön plana çıkarmak doğru bir yaklaşım olacaktır. Aksi halde, sosyal sorumluluk kavramı bir reklam aracı olarak kalacak, çalışanların sorunları ise artarak devam edecektir<sup>54</sup>.



---

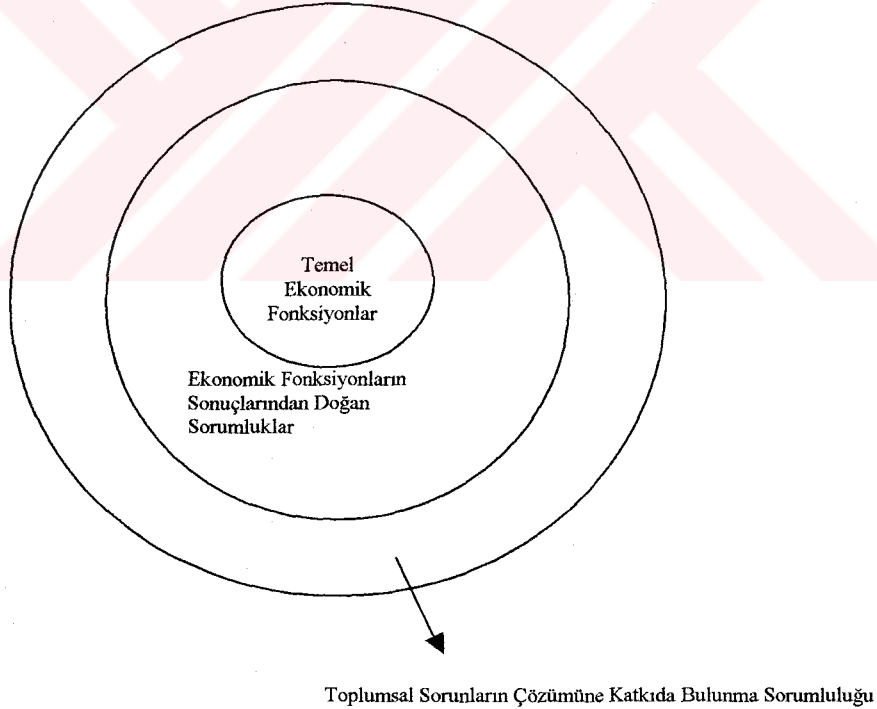
<sup>54</sup> Tonguç ÇOBAN, aynı : , s.11.

## BÖLÜM II

### İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK KONSEPTİ

#### 2.1.İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞUN KAPSAMI

Günümüzde işletmelerin erişmiş olduğu boyutların sağladığı ekonomik güç, aynı zamanda bu işletmelere politik ve sosyal güç de sağlamaktadır. Toplumda işletmelerin kazanmış olduğu bu güç ve ağırlık, beraberinde işletmelere içinde faaliyet gösterdikleri çevreye karşıda sorumluluklar getirmiştir. Bu nedenle sosyal sorumluluk, işletme yöneticilerinin aldıkları kararların ekonomik sorumluluklarının yanında, işletmenin sosyal ve fiziksel çevresine yapacağı etkileri de göz önüne alarak topluma zararlı olabilecek faaliyetleri önleyip, toplumun yaşamının daha iyileştirilmesi için katkıda bulunmaya yönelik faaliyetleri de içerir. İşletmelerin sosyal sorumluluk amacının, ekonomik olmayan sorunları da kapsadığı görüşü aşağıdaki şekilde üçlü çember modelinde uygulanmıştır<sup>55</sup>:



Şekil 3 : Üçlü Çember Modeli

<sup>55</sup> İhsan CORA, “ İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma ”, T.C. Marmara Üniversitesi-SBE, İşletme Bölümü-Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 1996, s.14.

Bu modele göre, en içteki çember mal üretmek ve istihdam alanı sağlamak gibi temel ekonomik sorumlulukları kapsar. Ortadaki çember, ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde toplumun değişen değer ve beklentileri sonucu ortaya çıkan çevre korunması gibi yeni konulara duyarlılık göstermesi sorumluluğunu kapsar. En dıştaki çember ise, süregelen ana toplumsal sorunların çözümüne işletmelerin faal bir şekilde katılması sorumluluğunu ifade eder.

Sosyal sorumluluk amacı, modern işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biri olmaktadır. Çünkü, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı piyasa ortamında faaliyet gösteren işletmeler varlıklarını sürdürebilmesi için çevreleriyle uyum içerisinde çalışmalıdırlar. Aksi halde, çevresine karşı saygılı davranmayan, çevrenin isteklerini dikkate almayıp sadece karını arttırmayı amaç edinen bir işletmenin piyasada uzun süre tutunabilmesi mümkün değildir. Çünkü, böyle bir işletme çevrenin tepkisiyle karşılaşır. Bu nedenle, sosyal sorumluluklarının olduğunu düşünerek, bunu amaçlarının arasına dahil etmeyen işletmelere böyle bir amacının olduğu çevreden hissettirilir. Bu durumu hissetmemekte direnen bir işletme ise, piyasadan çekilmek zorunda kalır. Diğer yönden ileriye görebilen bir işletme yöneticisi, işletmelerin sosyal sorumluluklarının kısa dönemde maliyet unsuru olmasına karşılık, uzun dönemde işletmenin karlılığını artırıcı bir etki yapacağını düşünebilmelidir.

### **2.1.1. İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Üstlenmelerinin Nedenleri**

Yöneticilerin, hissedarların temsilcisi olduğu, onların çıkarlarını ön planda tutması gerektiği ve dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluklarının olmaması gerektiği, sosyal sorumlulukların ise devletin görevi olması gerektiği şeklindeki Friedmancı görüş, ilk bakışta doğru gibi görünse de gerçekte böyle değildir. Hissedarların işletmeden kar payı beklemeleri normaldir. Çünkü, hissedarlar paralarını alternatif değerlendirme imkanlarından vazgeçip, işletmeye sermaye olarak koymuşlardır. Mutlaka bunun bir karşılığı olmalıdır. Ancak, yöneticiler sadece hissedarların temsilcisi değil, işletmenin bütün çıkar gruplarının ( hissedarlar, tüketiciler, çalışanlar ve çevre ) temsilcisidir ve bunların çoğu zaman birbirleriyle çelişen çıkar zıtlıklarını uzlaştırıcı bir çalışmaya yönelmelidirler<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> İhsan CORA, aynı, s.49-51.

Ayrıca, işletmenin mal ya da hizmet üretip, bunu çevreye sattıktan sonra bir gelir ve dolayısıyla kar elde etmesini kabul edip, buna karşılıkta aynı çevreye karşı bazı sorumluluklarının da olması gerektiğini kabul etmek gerekir. Çünkü, işletmeler verdikleri yatırım ve üretim kararlarıyla çevrelerini etkilerler( çevre kirliliği, toplum sağlığı gibi ). Öyleyse çevrelerine karşıda sorumlulukları olmalı, verdikleri kararların toplumsal sorumluluklarını da üstlenmelidirler<sup>57</sup>.

İşletmelerin amaçları arasında, sosyal nitelikli olanlar ve ekonomik nitelikli olanlar şeklinde çok kesin bir ayırım yaparak, “ ekonomik amaçlar işletmelerin birinci derecede öncelikli amaçlarıdır ve bu amaçlarını ihmal ederek sosyal nitelikli amaçlar edinmesi işletmeyi rekabet savaşında yenik düşürebilir ” şeklindeki bir görüşü ileri sürmek, pek gerçekçi olmaz. Çünkü, işletmenin ekonomik ve sosyal amaçlarını birbirinden kesin çizgilerle ayırmak ve bunlardan ekonomik amaçlarının daha öncelikli olduğunu her zaman için söyleyebilmek mümkün değildir. İşletmelerin ekonomik amaçlarına ulaştıktan sonra mı sosyal sorumluluklar üstlenilir? Yoksa, sosyal sorumluluklarını yerine getirdikten sonra mı ekonomik amaçlarına ulaşılır? tartışması devam etmektedir. Her iki durumda, birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini etkileyen kompleks bir özelliğe sahiptir<sup>58</sup>.

Bir diğer görüş, sosyal sorumlulukların gereğini yerine getiren işletmeler, bu görevlerinin gerektirdiği harcamaları maliyetlerine yansıtacaklar ve bunun sonucunda fiyatlar yükselecek ve başta tüketiciler olmak üzere bütün toplumun aleyhine olacağı şeklindedir. Ancak önemli olan şudur ki, gerekirse sorunları ortaya çıkmadan önce kaynağında kurutmak şarttır. Çünkü çevre kirliliği örneğinde olduğu gibi sorun ortaya çıkıp ilerledikten sonra onu önlemek hem zor ve hem de daha maliyetli bir iş olur<sup>59</sup>.

İşte yukarıda bahsedilen bütün bu sebeplerden dolayı, işletmeler sosyal sorumluluk taşımalıdır. Bir işletmede yöneticilerin yetkileriyle, sorumluluklarının birbirlerine denk olması gerekiyorsa, bütün olarak işletmenin gücüyle, sorumluluklarının da denk olması gerekir. Eş deyimle, “ yetki ve sorumluluk denkliği ” ilkesinin olduğu gibi “ güç ve sorumluluk denkliği ” ilkesinin de olması gerekir<sup>60</sup>.

<sup>57</sup> İhsan CORA, aynı:, s.s.49-51.

<sup>58</sup> İhsan CORA, aynı:, s.s.49-51.

<sup>59</sup> İhsan CORA, aynı:, s.s.49-51.

<sup>60</sup> İhsan CORA, aynı:, s.s. 49-51.

### 2.1.2. İşletmelerin İlişkide Bulunduğu Çıkar Grupları

İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamı dahilinde, ilişkide buldukları çıkar grupları mevcuttur. Bu grupların bazıları işletme ile doğrudan ilişkili olduğu gibi, bazıları da dolaylı olarak ilişkide bulunmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedirler.

İşletmelerin ilişkide buldukları çıkar grupları şu şekilde sıralanabilir:

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

İşletme ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkide bulunan bu çıkar grupları, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi oluşturmaktadırlar.

Öyleyse işletmeler, faaliyette buldukları çevrenin ( çıkar grupları ) bir takım sosyal sorumluluklarını üstlenmek durumundadırlar.

İşletmeler, sahip ve yöneticinin değerlerine, işletmenin kaynak ve imkanlarıyla toplumun bu işletmeden beklentileri ve ihtiyaçlarına göre çeşitli hizmetlerle, faaliyette buldukları toplumun sosyal hayatının niteliklerini geliştirmeye katkıda bulunmuşlardır. Çevrenin korunması, fiyat indirimleri, kaliteli mamullerin sunulması, kalifiye elemanların yetiştirilmesi, daha yeni teknolojilerin kullanılması, israf ve firelerin önlenmesi, yatırımların toplumun ihtiyaçlarına göre yapılması, topluma zarar verecek yatırımların çok karlı olsa dahi yapılmaması, eğitim ve sağlık faaliyetlerinin desteklenmesi ve iş antlaşmaları yapılırken fakir ülkelere öncelik tanınması gibi faaliyetler, birer sosyal sorumluluktur.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
BİLGİ KÜLTÜR VE İLETİŞİM MERKEZİ**

### 2.1.3. İşletmenin İlişkide Bulunduğu Çıkar Gruplarına Karşı Sorumlulukları

İşletmenin çıkar gruplarına yönelik sahip olması gereken sorumluluklar üç şekilde karşımıza çıkar. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir<sup>61</sup> :

- (1) Temel Sorumluluklar,
- (2) Örgütsel Sosyal Sorumluluklar,
- (3) Toplumsal Sorumluluklar.

#### 2.1.3.1. Temel Sorumluluklar

İşletmenin en önemli kaynağı sermaye olduğundan, işletmenin ilk sosyal sorumluluğu, sermaye sahiplerine veya hissedarlarına ve yöneticilerine karşı olanıdır.

Sermayedar, banka faizi, arsa, ev ve benzeri gayri menkullere veya kıymetli taş, madenlere yatırım yapma yerine parasını, bu işletmenin kurulması ve büyütülmesi için kullanmış ise, doğal olarak bunun karşılığı kar elde etmek ister.

#### 2.1.3.2. Örgütsel Sosyal Sorumluluklar

İş ahlakı, örgütsel sosyal sorumluluklardan biridir. İş ahlakı ile ilgili değerlerden bazıları şöyle sıralanabilir<sup>62</sup>:

- Kendine yapılmasını istemediği bir şeyi, başkasına yapmamak,
- Haksız rekabet yapmamak,
- Sözüne ve antlaşmalarına sadık kalmak ve yapılan bir pazarlıktan ve akitten sonra bir başkasıyla pazarlık yapmamak,
- Müşteri iken, satıcı iken, borcunu öderken, alacağını tahsil ederken kolaylık göstermek, müsamaha ile yaklaşmak ve gerektiğinde kendinden fedakarlık yapmak,
- Stokçuluk yapmamak ve toplumun güçsüz alanlarında veya arz yetersizliği durumlarında fırsatçı politika gütmemek,
- Borcunu vaktinde ödemek,
- Alışverişlerde birbirini aldatmamak,
- İhtiyacı olanlara yardım etmek, onları desteklemek,
- Çalışanına ücretini hakkıyla ve zamanında ödemek,

<sup>61</sup> Neşat Tolga TÜNER, *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Açısından İşletme Çevre İlişkileri*, T.C. İÜ İşletme Fakültesi, SBE, Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Prog. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Eylül 1994, s.s.26-31.

<sup>62</sup> Neşat Tolga TÜNER, *aynı*, s.s.26-31.

- Ölçü ve tartıda dürüst olmak,
- Mal hakkında doğruyu söylemek ( sattığı malın niteliklerini tam olarak belirtmek, gerçeği söylemek, müşteriye kandırmamak, gerçekdışı reklamlar yapmamak ).

### 2.1.3.3. Toplumsal Sorumluluklar

Bu sorumlulukları aşağıdaki şekilde söyleyebiliriz<sup>63</sup>:

Yakın çevreye istihdam sağlamak, işletmenin toplumla ilgili sorumluluklarından biridir. Burada anlatılmak istenen, işletmenin faaliyette bulunduğu toplumda istihdam olanakları yaratıp işsizlik sorununun çözümüne katkıda bulunmasıdır.

Son yıllarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde hızla otomasyona ve robotlaşan bir teknolojiye gidilirken, buna hızlı nüfus artışı da eklendiğinde işsizlik, tehlikeli boyutlara ulaşmaktadır.

İstihdam sağlanırken hiçbir ayrıcalık; örneğin cinsiyet, ırk, dil, din gözetilmemeli, tüm sosyal sınıflara eşit haklar tanınmalıdır.

Ayrıca toplumda yardıma muhtaç ve sakatlara iş imkanı vermek, maddi yardımda bulunmak veya onların beklentilerine destek sağlayarak yardım etmek, eğitim, kültür ve sanat faaliyetlerini desteklemek gelişimlerine katkıda bulunmak, çevredeki meslek okulları, liseler ve üniversitelerdeki öğrencilere paralı veya parasız staj olanakları sağlamak, milli sporların gelişmesine katkıda bulunmak, çıraklık ve meslek edindirme kurları açıp, bunları finanse etmek de yakın çevreye istihdam konusunda sosyal sorumluluklardır.

**Tüketicinin korunmasını** da, toplumsal sorumluluklar arasında sayabiliriz. İşletmeler, piyasaya sürdükleri malların, tüketici açısından güvenli olmasına dikkat etmelidirler. Ürün hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, yani ürünün hazırlanmasında kullanılan hammaddelerin belirtilmesi herhangi bir tehlike arz edip etmediğini, nasıl kullanılacağını içeren bilgilerin prospektüs, kullanım kılavuzu ve etiket olarak hazırlanması ve ürünün üzerinde veya ambalajının içine yerleştirilmesi gerekir.

Ayrıca bu mallar satışa arz edilirken, aldatıcı reklamlar, istismarcı fiyatlandırma, çevreyi kirletecek ambalaj kullanımı, tüketici aleyhine rakiplerle anlaşma, gibi gayri ahlaki özellikleri de taşımamalıdır. Bununla beraber, kalite kontrol mekanizması büyük önem taşır. Tüketici, tüm önlemlere rağmen satın aldığı mal ve hizmetten memnun kalmadığı takdirde şikayetini işletmeye nasıl bildireceğini, işletmenin buna

<sup>63</sup> Neşat Tolga TÜNER, a.g.e., s.s.26-31.



nasıl bir duyarlılık göstereceğini, garanti belgesinin süresini, hizmet, bakım ve tamir olanaklarını bilmek ister. Tüketiciyi koruyan tüm bu davranışlar, büyük bir ihtimalle uzun dönemde işletmenin pazar etkinliğini sağlayıp, onun satış arttırma çabalarına destek olacaktır.

Toplumsal sorumluluklardan bir diğeri de, çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmasıyla ilgili olanıdır. Bunu üç kısımda inceleyebiliriz<sup>64</sup> :

- Uluslararası Toplumsal Sorumluluklar
- Ulusal Sosyal Sorumluluklar
- İşletme Personeli İle İlgili Sosyal Sorumluluklar

#### • **Uluslararası Toplumsal Sorumluluklar**

Uluslararası sorumlulukda, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere yatırım ve teknoloji transferi yaparak, onların refah ve mutluluğunu arttırmak, önemlidir.

Gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaç duyduğu bazı teknolojileri, kendi ulusal çıkarlarını gözeterik, düşük fiyattan veya hibe yoluyla vermelidir. Ancak, stratejik nitelikteki bazı teknolojilerin, düşmanca emellere alet edilmesine dikkat etmek gerekir.

#### • **Ulusal Sosyal Sorumluluklar**

Ulusal açıdan, insanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluk, insan sağlığı ve kamu güvenliği konusunda hassasiyet gösterilmesidir. Örneğin, çok karlı olmasına rağmen silah ve uyuşturucu üretimi ve satışı yapılmamalıdır. Diğer yünden, ülkenin savunma gücünü arttıracak mali desteği sağlamak, okullar-meslek edindirme kurslarının açılmasına ve yürütülmesine yardımcı olmaktır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu iş çevresinin yollarının, köprülerinin, yeşil alanlarının, parklarının ve çocuk bahçelerinin yapımına katkıda bulunması da ulusal sosyal sorumluluk açısından değerlendirilebilir.

Son olarak, gelişmekte olan ülkelere nüfus artışı önlemek için, nüfus ve aile planlaması kampanyalarına katılmak ve önderlik etmek, ulusal ihtiyari sorumluluklar olarak sayılabilir.

- **İşletme Personeli İle İlgili Sosyal Sorumluluklar**

İşletme personeli düzeyinde ihtiyari sosyal sorumluluklar, ilk olarak sosyal sigorta olanakları, buna ek olarak özel emeklilik ve hayat sigortası gibi ek güvenlik ve parasal tedbirlerdir. Bunun yanında, bayan personelin çocukları için hayati önem taşıyan ve onların verimliliğini arttıran gündüz bakım evleri ve kreşler açılmalıdır.

Bir diğer ihtiyari sorumluluk da ergonomik çalışma ortamının oluşturulmasıdır.

Son olarak işletme çalışanlarının, işletmeye ortak edilerek onlara kardan pay verilmesi de ihtiyari bir sorumluluktur.

İşte tüm bunlar, personelin moral ve verimliliğini arttırdığı gibi, işçi ve işveren ilişkilerini de iyileştirir. Dolayısıyla, sendikalarla çatışmalar azalır, toplumla anlaşma sağlanır.

İşletmeler, mal ve hizmet üretirken duman ve zehirli gazlarla havanın oksijen dengesini bozup havayı, zararlı kimyevi atıklarla dere, göl ve denizleri; katı tüketim maddelerinin atıklarıyla da toprağı kirletirler.

Günümüzde hızlı endüstrileşme sonucu ekolojik denge gittikçe bozulmaktadır.

Örnek olarak, ozon tabakasının delinmesi sonucu radyoaktif ışınların filtre edilmeden yeryüzüne inmesiyle sıcaklık ortalamaları yükselmiş, dünyada genel bir kuraklık baş göstermiştir. Bu nedenle işletmeler, çevreyi kirletmemeye özen gösterirken kirlenmiş bir çevreyle de mücadele ederek bozulma ve kirlenmenin önüne geçecek her türlü tedbiri, bir sosyal sorumluluk sayarak desteklemeli ve teşvik etmelidir.

İnsanlığa karşı duyulması gereken insani sorumluluklarda toplumsal sorumluluklardandır.

## **2.2. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI**

İşletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Bunlar, sosyal sorumluluklarını sınırlarını veya kapsam ve konularını oluşturmaktadır. İşletmelerde sosyal sorumluluk alanlarını iki şekilde inceleyebiliriz. Bunlar, işletme içi sosyal sorumluluk ve işletme dışı sosyal sorumluluk şeklindedir. Aşağıda bu sorumluluk alanları özet bir şekilde anlatılmaya çalışılacaktır.

---

<sup>64</sup> Neşat Tolga TÜRER, aynı:, s.s.26-31.

### 2.2.1. İşletme İçi Sosyal Sorumluluk

İşletme içi sosyal sorumluluklar aşağıdaki şekilde sıralanabilir<sup>65</sup> :

- **İşletmelerin Personeline Önem Vermesi** : Özellikle yönetim biliminin gelişmesiyle birlikte, insan haklarının da gelişmesi işletmelerde insanlara verilen önemi arttırmıştır. Çünkü her şey insan içindir, işletmelerde insanların amaçları için var olur ve insanlar tarafından oluşturulurlar. Ayrıca, üretimin etkin ve verimli olarak yapılması ve yürütülmesinin en önemli unsuru insandır. İşletmelerde insana verilen önemin göstergesi ise, insanların gereksinmelerinin araştırılması ve bu gereksinmelerin tatmin edilmesidir.
- **Personelin İşe Adaptasyonunu Sağlama**: İşgörenlerin çalışma ortamında mutlu olması, işe ilk başladığı günlerde kendisinin alacağı tatmin duygusuyla orantılı olarak gelişir. Yeni işgörenin işletme ile uyumunun sağlanması için ona yardım edilmesi, işletmedeki durumunun evinden veya başka bir yerden farklı olmadığını hissettirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bireyi işe adapte etme de bir takım araçlardan da yararlanılmalıdır. Bunlar;
  - Konferanslar,
  - Tanıtıcı el kitapları ve broşürler, organizasyon şemaları,
  - Yıllık faaliyet raporları, satış broşürleri,
  - İş güvenliği ile ilgili yayınlar,
  - İşletme, teknoloji, üretim v.b. ile ilgili olarak hazırlanmış olan film ve dia pozitifler,
  - İşletme içi geziler.
- **Çalışma Ortamının veya Koşullarının, Çalışana Göre Ayarlanması, İyileştirilmesi**: Çalışanların fiziksel ya da psikolojik yapısına etki edebilecek olumsuz durumların giderilmesini içeren bu sorumluluk türü, aynı zamanda işletmede verimin artırılmasında en önemli etkenlerdendir. Çalışılan yerin yeterince aydınlatılması, sıcaklığın ve havalandırmanın insan için en uygun

<sup>65</sup> Mustafa ŞENER, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk**, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ocak 1996, s.s.16-22.

seviyede tutulması, aşırı gürültünün önlenmesi, temizliğin sağlanması v.b. sorumluluk açısından alınan önlemlerdir.

- **Bireyin Kişisel Eğitime ve Kariyerine Odaklanma:** Meslek içi eğitim, çalışanın yeniliklere karşı yetiştirilmesini yani değişikliklere kolay adapte olabilmelerini, meslek içi koordinasyonunda çalışanların hem işletmedeki maddi kaynaklarla hem de beşeri kaynaklarla uyumunun sağlanmasını içerir.

Sürekli değişim ve iyileştirme için sürekli bilgi şarttır. Sürekli yeniliğe açık ve vasıflı elemana sahip işletmelerin, insansal yönü güçlü olacak, insansal yönü güçlü olan işletmelerinde rekabet gücü yüksek olacaktır.

Eğitim, personelin yetişmesini ve işe uyumunu beraberinde getirecektir ki bu ise etkililiği sağlayacaktır.

Meslek içi uyumun sağlanmasında, monotonluk önlenmiş olacak ve alt-üst ilişkilerinde iyileştirme de sağlanmış olacaktır.

- **İşletmelerde İletişim ve Yönetime Katılma:** İşletmeler, personeline karşı sorumluluklarını dile getirirken iletişim sürecini dikkate almalıdırlar. Çünkü, yönetim faaliyeti, haberleşme sürecinin etkin işletilmesine dayanır. İşletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmanın en önemli koşullarından birisi, iyi bir haberleşme ağının kurulmasıdır. Astların başarılı olabilmeleri için her şeyden önce, kendilerinden ne beklendiğinin açık seçik bir biçimde ve zamanında haberdar olmaları gerekir.

Bir başka önemli konuda, yönetime katılmadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler v.s. organizasyondaki ilgili kişilere ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmez. Bu yüzden, yönetime katılma politikasına önem verilmelidir. Bu sayede yöneticiler, personelden geri gelebilecek uyarılara duyarlı olarak, geri besleme sayesinde bir gelişim fırsatını yakalamış olacaklardır.

Sosyal sorumluluk bilincinin yerleşmesinde yönetime katılmanın önemi, insana verilen değerde kendini gösterir. Bu sayede, işgörende kendini o işyerine ait hissetme ve kendine değer verildiğini hissetme duygusuyla, güdülenmesi de pozitif etkilenecektir.

### 2.2.2. İşletme Dışı Sosyal Sorumluluklar

İşletme dışı sosyal sorumlulukları da aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz<sup>66</sup> :

- **İşletmelerin İş Ahlakı ile İlgili Sorumlulukları:** İşletmelerin talep fazlalığından ve arz azlığından faydalanarak, fiyatları zaman zaman anormal ölçüde yükselterek fırsatçı politika gütmeleri, iş ahlakına terstir.

Gerçek dışı ve asılsız reklamlar yaparak, malın satış potansiyelini arttırırken, rakip işletmelerin mallarını ve hizmetlerini kötüleyici, küçük düşürücü reklamlar yapmak, iş ahlakına terstir.

Kanunen yasak olduğu ya da toplumsal değerlere aykırı bulunduğu halde, çocuk denecek yaşta işçileri çalıştırmak, kadın ve çocuklara düşük ücret politikası uygulamak, ücret-terfi ve teşvik politikasında adil davranmamak, adam kayırmak iş ahlakına terstir.

Devlete ve yerel yönetimlere karşı olan vergi ve diğer yasal yükümlülükleri dürüstçe zamanında yerine getirmemek iş ahlakına terstir.

İşte, yukarıda bahsedilen olumsuz yaklaşımlara meydan verilmediği sürece sorumluluk yerine getiriliyor demektir.

- **Ürünün Güvenliği Bakımından İşletmenin Sorumlulukları:** İşletmelerin, tüketiciye ürünü tanıtmak, onun hakkında tüketiciyi bilgilendirmek, ürünün hangi maddelerden yapıldığı, her hangi bir tehlike arz etmediği, nasıl kullanılacağı hakkında prospektüsler, kullanma kılavuzları ve etiketler hazırlayarak ürünün

<sup>66</sup> Mustafa ŞENER, aynı:, s.s.22-45.

üzerine tutturmak veya ambalajın içine yerleştirmek gibi sorumlulukları taşımaları gerekir.

Ürünün güvenliği ve tüketicinin üründen haberli olması bakımından standardizasyonun gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Standartlaşma üreticiye, tüketiciye ve gerekse ekonominin geneline faydalar sağlamaktadır.

Ekonomide kıt kaynaklarla sayısız ihtiyaçlar arasında uyum sağlamak esas olduğu için, önemli ve yararlı malların ve hizmetlerin üretimi yoluna gidilmektedir. Dolayısıyla standartlaşma, malları etkin üretme ve kullanma fırsatı yaratacak, fire ve ıskarta oranlarında düşüş olacaktır ki bu da işletmeyi “ SIFIR HATA ” sonucuna götürebilecektir.

Ürünün kalite kontrolü bakımından da bir takım sorumluluklar mevcuttur. Kontrolün, üretimin her aşamasında yayılması, çalışanlara daha çok önemin verildiğini, daha fazla sorumluluk ve yetki tanındığını göstermektedir.

- **Tüketicilerin Bilgilendirilmesi Bakımından İşletmelerin Sorumlulukları:** Tüketicinin ya da müşterinin tatminine odaklanmak için, bir takım tedbirlerin alınması gerekmektedir. Tüketiciyi bilgilendirme, onun tatmini açısından en önemli adımlardan birisidir. Bilgilendirme için şu politikalar uygulanabilir:
  - Üretici firmalar, ürettikleri malların kalitelerine göre özelliklerini, kataloglarına, reklamlarına, ambalajlarına yazmalıdırlar,
  - Kullanma kılavuzu mutlaka mamulün üzerinde olmalıdır,
  - Satış sonrası hizmet, tamir-bakım ve garanti olanakları ile tüketiciye tam güven vermelidirler,
  - Reklam politikalarında, mal ve hizmetlerini en doğru bilgilerle tanıtmalıdırlar.
- **Fiyatlandırma Bakımından İşletmenin Sorumlulukları:** Ürünün ya da hizmetin fiyatı, tüketici tercihlerini etkileyen önemli bir etkidir. Üreticilerin fiyat belirlemede dürüst olmaları, çok önemli bir sorumluluktur. Fiyat uygun ve haklı olmalıdır. Aşırı fiyat, işletmeler açısından bir ahlak sorunudur.

İşletmeler tüketiciyi koruma, bilgilendirme adına, “ tüketiciyi koruma servisleri ” kurmalıdırlar. Tüketicilerin başvurularını kabul etmeli, onlara her konuda bilgi aktarmalı, eğitimlerini sağlamalıdırlar.

- **Çevre Kirliliğinin Önlenmesinde İşletmelerin Sorumlulukları:** Çevre herkesindir ve korunması zorunludur. Önemli olan işletmelerin konuya gerçekten önem vermeleri, ileriye görmeleri, bilinçli tercih yapmalarıdır.

İşletmeler kendi iradeleri ile çevre kirlenmesinin önüne geçmeli, kendi istek ve arzuları ile bunu sağlama yollarını aramalıdırlar. Önemli olan budur. Çeşitli zorlayıcı tedbirlerle bunu işletmelere yaptırmak, çok daha güç olacaktır. İşletmeler, kanunların boşluklarından faydalanıp, kendi çıkarlarını bu ortak sorunun üzerinde tutabilirler.

### **2.3. İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUĞA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR**

İşletmelerde sosyal sorumluluğa ilişkin yaklaşımlar genel olarak üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar kısaca aşağıda açıklanmıştır<sup>67</sup>:

#### **2.3.1. Azami Karı Ön Plana Çıkaran Yaklaşım**

Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen bu yaklaşımda, işletmeler önce azami kar etmeyi hedeflerler. Gerekli ve yeterli kar elde edilmesinden sonra, genellikle sosyal sorumluluklarını düşünürler. Kar amacı gütmeyen faaliyetler, ana amacın dışında kabul edilir ve yasal zorunlulukla yerine getirilir.

#### **2.3.2. Sosyal Sorumluluğu Ön Plana Çıkaran Yaklaşım**

Toplumu oluşturan insanlar bir çevre içerisinde doğal olarak birbiriyle değişik sosyal ilişkide bulunarak yaşarlar.

Yeni geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan bu yaklaşıma göre, “ işletmeler sanayileşmiş ileri toplumlarda iyi organize olmuş kurumlardır. Modern bir işletme organizasyonda da yönetenler, yönetilenler, hissedarlar, tüketiciler ve sendikalar gibi

<sup>67</sup> Nihat YAZICI, *İşletmelerde Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumlulukları Algılayışları*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1992, s.s. 22-24.

bir çok gruplar karşılıklı yoğun ilişki içindedirler. Ayrıca, işletmelerin bölümleri arasındaki sağlıklı ilişkilerle, mal ve hizmet üretimi en iyi şekilde sağlanır. İşletmedeki bölümlerde işletme içi ve dışı ilişkilerin oluşmasında, sosyal sorumluluklara önem veren yaklaşımlar içinde olmaları gerekmektedir ”.

Bu yaklaşımda, sosyal ve toplumsal faydaların ön planda tutulması önem kazanmaktadır. Tüketici tatmininin yanı sıra, iç müşterinin tatmini ( çalışanların tatmini ) önemsenmektedir.

### **2.3.3. Azami Faydayı Ön Plana Çıkaran Yaklaşım**

Çağcıl ya da sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşımda işletmeler, topluma yönelik, sosyal sorumluluklarını yerine getirirken azami faydayı ve karı sağlamayı da amaçlamaktadırlar. Yaklaşım, işletmelerin azami fayda sağlayan faaliyetlerini yürütürken, sosyal yapıyı da kuvvetlendiren bir yaklaşım olarak bilinmektedir.

## **2.4. İŞLETME FONKSİYONLARI DÜZEYİNDE SOSYAL SORUMLULUK KONSEPTİ**

İşletme fonksiyonları açısından, sosyal sorumluluklarının neler olması gerektiğini ve sosyal sorumluluğun önemini aşağıdaki paragraflarda kısaca açıklayabiliriz<sup>68</sup> :

### **2.4.1. YÖNETİM FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

Yönetimin özellikleri içerisinde sorumluluğun bir yeri olduğunu söylemekte yarar vardır. Yönetim eylemi, insancıl özelliği, grup özelliği, amaç özelliği, iş birliği özelliği, evrensel özelliği içermektedir.

Dolayısıyla bu özellikler içerisinde sorumluluğun yeri kısaca, aşağıdaki şekilde açıklanabilir<sup>69</sup> :

Yönetim, insanlara özgü bir eylemdir. Yönetende, yönetilen de insandır. İnsanlarla ilgili bir eylem olması nedeniyle sorumluluk da beraberinde gelmektedir. Yönetim eyleminin önemli bir koşulu olan sorumluluk bilinci, yalnızca insanlarda bulunmaktadır.

<sup>68</sup> İsmail ALABULUT, **İşverenlerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**, T.C. Atatürk Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 1996, s.s.39-45.

<sup>69</sup> Hülya ÖCAL, **İşletme Yönetiminde Toplumsal Sorumluluk ve Uygulamalı Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri**, T.C. Anadolu Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1991, s.76-78.



Yönetim eyleminin gerçekleşmesi için iki ve ya daha fazla sayıda insana gerek vardır. Bu nedenle yönetim bir grup çalışmasını gerektirmektedir. Birden fazla bireyin bulunduğu her yerde bir sorumluluk ve sosyal sorumluluk kavramından söz etmek gereklidir.

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

Yönetim, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerini yerine getirmektedir. Bu işlevler yönetim sürecinin temelini oluşturmaktadır. İşletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak adına bu işlevleri yerine getirme sorumluluğunu bireylerin taşıması gerekmektedir<sup>70</sup>. Çünkü, bu sorumlulukların yerine getirilmesi, işletme bütününde sosyal sorumlulukların algılanması ve gerçekleştirilmesi açısından da çok önem taşımaktadır.

#### **2.4.2. PAZARLAMA YÖNETİMİ FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

Pazarlama fonksiyonu, pazarlama sırasında görülen ve pazarlamaya özgü bir hale gelmiş olup, pazarlama işlemlerinin yürütülmesinde temel sayılan bir eylemdir. Toplumsal gelişme ve değişmelerle pazarlama düşüncesindeki ve uygulamalarındaki gelişmeler, karşılıklı bir etkileşim içinde olmuştur. Sadece kar elde etme yerine, tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal üreterek “ sosyal kar ” elde etme anlayışı ön plana çıkmıştır.

Pazarlama amaçlarının belirlenmesi safhasında ortaya çıkan, başta tüketiciler olmak üzere dış pazarlama çevresi faktörlerini oluşturan, devlet ve toplumun istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik çalışmalar, pazarlamanın sosyal sorumluluklarını oluşturmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinin odak noktasını tüketicilerin oluşturması, işletmeleri sosyal ve ahlaki sorumluluk alanlarına yöneltmektedir.

---

<sup>70</sup> Hülya ÖCAL, a.g.e., s.s.78-79.

Pazarlanan ürünün kalitesi, diğer ürünlere olan üstünlüğü, niteliği, ambalajın ihtiva ettiği bilgilerin doğruluğu, fiyatı konusunda dürüst bilgileri vermek sosyal sorumluluk anlayışının gereğidir.

#### **2.4.3. ÜRETİM YÖNETİMİ FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

Üretim alanlarının çeşitliliği, fiziki çevreye olumsuz yönde etki eder. İnsanın yaşaması için sağlıklı bir çevre şart olduğuna göre, çevrenin korunması toplumsal sorumluluktur. Üretici işletmelerin tahrip ettikleri çevrede koruyucu tedbir almaları, toplumsal sorumluluğun gereğidir. Çünkü, bozulan çevreye karşı yenilik ve iyileştirme çalışmaları zamanında yapılmadığı takdirde, insan yaşamı için uygun alan olmaktan çıkar. İnsan sağlığının ve refahının sürdürülebilmesi için doğal dengenin korunması zorunludur.

#### **2.4.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

İKY'nin konusu, işletmenin en değerli ve üretken varlığı olan çalışanlarıdır yani insan kaynaklarıdır. Çalışanlar için başlıca etki alanları, işletmedeki sağlıklı çalışma koşulları, örgütlenme, işe alma ve çalışanların geliştirilmesi ile ilgilidir.

İKY'nin sosyal yani toplumsal sorumlulukları, işletme içi çalışanların iş güvenliği, sağlık, gürültü, ısı, ışık v.b. yönünden rahat bir ortamın sağlanmasıdır. Ayrıca kullanılan teknolojinin insana en az zarar verici olması konusu ise, sosyal bir sorumluluktur.

#### **2.4.5. FİNANSMAN YÖNETİMİ FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

Finansal açıdan, paranın sosyal faydaya yönelik alanlara dağıtımı ve kullanımı, sosyal sorumluluktur. Fonksiyonun muhasebe açısından sosyal sorumluluğu, finansal verileri, ilgili bütün taraflara tam ve doğru bir şekilde kaydederek raporlamaktır.

Ayrıca, yatırımlar, işletmecilerin sermayelerini kanalize ettikleri üretim ve hizmet alanlarını kapsar. Toplumdaki yoksul, sakat, eski hükümlüler ile işsizlerin istihdamına yönelik olması dış çevre sorumluluğu yönünden önemli ve gereklidir. Yatırımlarda süreklilik, toplumsal açıdan genel refahın iyileştirilmesi ve sağlanması bakımından da önemli bir fonksiyondur.

#### **2.4.6. HALKLA İLİŞKİLER FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

İşletmeler birer açık sistem olarak çevreye açılmak, çevreyle girdi ve çıktı ilişkilerine girişmek zorunda olan kuruluşlardır. Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamayan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek için değişen yeni koşullara uymak ve içinde buldukları toplumla iki yönlü ve anlamlı ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu nedenle, işletme toplumun yapısını, özelliklerini, özelemlerini, gelenek ve alışkanlıklarını tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak gereğini duyar. Sosyal sorumluluklar yönünde harcanan bu çabalar ise işletmenin büyük ölçüde halkla ilişkiler işlevinin önemli bir bölümünü oluşturur<sup>71</sup>.

İşletmeler, çevresi ile bütünleşme ve sosyal faydanın sağlanmasında kaynaklarının bir kısmının toplumdaki hayır dernekleri, kültürel faaliyetler, konut ve sağlık kuruluşları ile eğitim kuruluşlarına hibe şeklinde yardımda bulunurlar. Topluma katkısı ile oluşan bu yardımlar, sosyal sorumluluğun bizzat kendisidir. Kanunların bu tür yardımları vergiden muaf tutması bu sorumluluğun sürekliliğini ve etkinliğini teşvik eder.

#### **2.4.7. Ar-Ge YÖNETİMİ FONKSİYONU VE SOSYAL SORUMLULUK**

Araştırma fonksiyonu sorumluluk itibarıyla, toplumun sadece tüketici kesimine değil, üretici durumunda olan firmaların da teknolojik alanda yenilenme gereğini hissettirmesi bakımından önemlidir.

Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının, yararlı malzemeler, aygıtlar, ürünler, sistemler, üretim süreçleri ve hizmetlere dönüştürülmesi, sosyal sorumluluklar açısından önem taşımaktadır.

#### **2.5.SOSYAL SORUMLULUĞUN İŞLETME POLİTİKALARINA ETKİLERİ**

Bir işletmenin genel olarak politikaları, güçlü olmak, karlı çalışmak, maliyetleri aşağıya çekmek, amaçlarını yerine getirmek, imaj kazanmak, iş ahlakına uygun ve dürüst bir biçimde çalışmak, dolayısıyla gerek iç çevre ve gerekse dış çevresindeki çıkar grupları üzerinde güven duygusunu yaratmaktır.

Bütün bu politikaları gerçekleştirebilmesi, politikalarıyla doğrudan ya da dolaylı olarak sosyal sorumluluğa verdiği değer ve önem ile alakalıdır.

<sup>71</sup> Numan AYDEMİR, **Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Uygulanması**, T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995, s.9.

Sosyal sorumluluğun işletme politikaları üzerine etkisi aşağıda açıklanmıştır<sup>72</sup> :

- Güç ve Sosyal Sorumluluk Denkliği

İşletme sahipliği, bir ekonomik güç kaynağıdır. Belirli bir güç sahibi olan kişi bu gücü, kişiliğini oluşturan değer yargılarına göre kullanacaktır. Fakat tecrübeler göstermiştir ki, insanların bir çoğu fiziki, mali, yasal v.b. güçlerini toplumun veya başkalarının çıkarlarına hizmet edecek veya en azından onlara zarar vermeyecek şekilde kullanmamaktadırlar. Uygulamaların sonucu böyle olduğuna göre, bu durumda takip edilecek iki yol vardır.

Birincisi, fertleri, ellerindeki güçleri kötüye kullanmayacak şekilde eğitmek ve onları diğer insanların haklarına saygılı olmaları gerektiğine inandırmak ve kabul ettirmektir. İkinci yol ise, toplumsal ve ahlaki değerlerden sapan güç sahiplerini hukuki müeyyidelerle sınırlamaya çalışmaktır.

Her kuvvet ve güç beraberinde sorumluluk getirir. Ekonomik güç, sosyal sorumlulukla dengelenmediği takdirde diğer çıkar gruplarının baskısı sonunda yok olur. Çünkü, günümüzde tüketici savunmalarını, çevrecileri, hükümet baskılarını ve diğer aktif grupları dikkate almamak mümkün değildir. Bu yüzden işletmeler, büyüklükleri ve dolayısıyla güçleri oranında sorumluluk üstlenmelidirler.

- Uzun Dönemli Genel Amaçlar ve Sosyal Sorumluluk Bağlantısı

Bir işletme ile çalışanları ve ilişki içinde bulunduğu diğer gruplar, ayrı ayrı amaçlara sahip olabilirler. İşletme içinde farklı kişiler ve işletmenin farklı bölümlerinin amaçları, birbirleriyle uyum içinde olmalıdır. İşletmeler, birbirinden farklı çatışan amaçların dengelendiği bir amaçlar sistemi olarak görülebilir. Bu sistem içerisinde şahsi amaçların gerçekleştirilebilmesi için, örgütün bütün üyelerinin hemfikir olduğu ortak amaçların geliştirilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için de, her üye kendi amaçlarının bir kısmından fedakarlık etmelidir.

Sürekli değişen çevre şartları ve iç kaynaklardaki gelişmeler, amaçların süreleri ve önem sıralarında da zaman içinde değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. İşletmenin varlığını sürdürmesi, topluma yararlı olması ve sosyal sorumluluk sahibi olması v.b. amaçlar uzun dönemli amaçlar arasında sayılabilir. Varlığını sürdürmek ve büyümek için amaç belirlemek şarttır.

<sup>72</sup> İhsan CORA, a.g.e., s.s. 136-146.

- Sosyal Sorumluluklar ve İmaj Kazanma

İnsanların işletmelere ilişkin olarak gördükleri duydukları yada edindikleri izlenime, işletme imajı denir. İmajı kötü olan bir işletmenin, kamu oyunda saygınlığı olmadığı için, büyük güçlüklerle karşı karşıya kalır, mali sıkıntı çeker, kredi ve uzman insan kaynakları bulamaz, satış imkanları kısıtlı kalır. Bir işletmenin böyle bir durumla karşılaşmaması için, çevresine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir.

Her işletmenin büyüklüğü, iş konusu ve içinde faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun talepleri farklıdır. Bu nedenle sosyal sorumlulukları da farklıdır. İşletmeler, toplumun beklentileri, faaliyet konuları, büyüklükleri v.b. durumlarla sosyal sorumluluk konularının seçimi ve sıralanması arasında optimum bir karar vermelidir.

Bir işletme için öncelikle kendi ekonomik faaliyet alanı ile ilgili sosyal sorumluluk konularını üstlenmek, işletmenin kaynaklarının etkin kullanımı açısından da gereklidir.

Bir işletmenin **SOSYAL SORUMLULUKLARINI YERİNE GETİRME ÖNCELİĞİ**, işletmenin faaliyet konuları ( yani toplumun değer yargıları, toplumun örf ve adetleri, kültür yapısı, eğitim seviyesi, gelişmişlik düzeyi, sanayileşmedeki yeri ), işletmenin büyüklükleri, toplumun beklentileri, işletmenin iş konusuna bağlıdır.

Varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen bir işletme birçok durumda kısa dönem fırsatlarından vazgeçerek geleceğe yönelik hareket etmelidir.

- Sosyal Sorumlulukların Kısa Dönemde Maliyetler Üzerindeki Etkisi

Maliyet giderlerinin en belirgin özelliği, üretim için mal ve hizmet tüketimi olmasıdır. Maliyet giderleri, üretilen malların satışı esnasında işletmeye tekrar gelir olarak geri dönmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk alanları, üretim için katlanılan mal ve hizmet tüketimidir. Eş deyimle, kısa dönem için bir maliyet unsurudur. Ancak, buna karşılık malların satışı ile birlikte bu maliyetler (harcamalar) işletmeye gelir olarak geri döner.

- Sosyal Sorumluluklardan Kaçınmanın Uzun Dönemde İşletmeye Zararları

İşletmeler çıkar gruplarının amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden bir araçtır. İşletmenin yaşaması ve gelişmesi, rakipler dışında bütün grupların çıkarınadır. Hatta, bazı durumlarda rakiplerin varlığı bile, işletmenin çıkarını gerektirebilir. Çünkü, rakiplerle işbirliği yapılarak ortak çıkarların daha etkili ve verimli bir şekilde korunması mümkün olabilir.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkar gruplarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelidir. Aksi durumda, bu grupların gizli ya da açık direnişiyile karşılaşır ve sonuç olarak uzun dönemde işletme zarar görür.

- Sosyal Sorumlulukların Uzun Dönemde Karlılık Üzerine Etkisi

Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi, uzun dönemde işletmenin karlılığını artırır. Çünkü, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi uzun dönemde işletmelerin Pazar üzerindeki nüfuz ve etkisini artıracak ve böylece satış artırma çabalarına destek olacaktır. Önemli olan, işletmelerin karlılığı hedef alarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmemeleri, vazifeleri gereği yerine getirmeleridir.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, iç ve dış müşteri tatmini ile bu grupların desteğini kazanmalarını doğuracaktır. Bu durumun bir sonucu olarak da, uzun dönemde işletmenin karlılığı artacaktır.

## BÖLÜM III

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN İŞLETMENİN SOSYAL SORUMLULUKLARI ÜZERİNE ETKİSİ

### 3.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ ÖĞELERİNİN SOSYAL SORUMLULUK İLE BAĞDAŞTIRILMASI VE SOSYAL SORUMLULUK ÜZERİNE ETKİSİ

TKY felsefesi, uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin birlikte yaşadığı çevreye karşı sorumlu olmalarıdır. Bu doğrultuda işletme politikasını değişimlere uyarlaması gerekir. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde yönetsel felsefesini oluşturan ve çevreye açılan işletmeler, çevreye kapalı kuruluşlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü çalışma şansına sahip olurlar. Çevre ilişkilerini sürekli ve düzenli işleten işletmeler, toplumsal çıkarlarla örgütsel çıkarları uzlaştırabilen çağdaş işletmeler olarak tanımlanabilir. Çağdaş işletmeler, sadece yaşayabilmek için değil, toplumun gelişen ve değişen koşullarına, işletmelerinin uyum göstermesini gerçekleştirebilmek ve toplumun yeni yapısına uygun yeni yönetim modelleri geliştirebilmek zorundadırlar<sup>73</sup>.

İnsan kaynaklı işletme olduklarını vurgularken, toplumla bütünleştiklerini ve onun ayrılmaz bir parçası olduklarını vurgulayan işletmeler, yönetim modeli olarak, insana odaklı bir yönetim modelini de tercih etmelidirler. Toplam Kalite Yönetim Modeli, işte böyle bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin yerine getirmesi gereken dört temel sorumluluk,

- Ekonomik sorumluluk ( verimli ve karlı olmak ),
- Hukuki sorumluluk ( kanunlara uymak ),
- Etik sorumluluk ( kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak ),
- Sosyal sorumluluk ( toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmak) olarak tanımlanır.

<sup>73</sup> Numan AYDEMİR, a.g.e., s.s.35-36.

Kurumsal sosyal sorumluluk, doğrudan bu sorumlulukların son ikisini, ancak dolaylı olarak hepsini içermektedir. Çünkü toplumun beklentilerine uyumlu olan, onun sorunlarına ilgi gösteren işletmelerin toplumda yarattığı mutluluk, onların daha mutlu insan kaynaklarına, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getirmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren işletmeler üç ana tema üzerinde taahhütte bulunurlar. Bunlar aşağıdaki şekildedir<sup>74</sup> :

- 1- Her şeyden önce işletmelerin ticari faaliyetlerini yürütürken, kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmalarıdır,
- 2- İşletme faaliyetlerinin sadece işletmenin içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanılan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm bu paydaşlar ile iş birliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmalarıdır,
- 3- Bu sorumluluğun en başta işletme yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerin sorumluluğunda olduğunun kabul edilmesidir. Bu kavrama önem veren işletmeler, yönetimlerini de aynı ciddiyetle yürütmek durumundadırlar. Dolayısıyla, işletmeler bu konudaki faaliyetlerini de, TKY felsefesinin iyi yönetim ilkeleri olarak ortaya koyduğu ilkelerle yönetmelidirler.

TKY felsefesinin, işletmelerin sosyal sorumlulukları üzerine etkisini yorumlarken, felsefenin temel öğeleri ile sosyal sorumlulukların ilişkilendirilmesi aşağıdaki şekilde daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

### **3.1.1.Müşteri Odaklılık ve Sosyal Sorumluluk**

Müşteri, bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan özel ya da tüzel kişi, kurum ya da

<sup>74</sup> Yılmaz ARGÜDEN, “ Kurumsal Sosyal Sorumluluk ”, ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, 1. Baskı, Ekim, 2002, s.9.



kuruluşlardır. Müşteri, insandır. TKY felsefesinde müşteri, üründen etkilenen kişidir ve dışsal-içsel olabilir. Dolayısıyla, dış müşteri, ürünü alan kullanıcıyı, tüketiciyi ve toplumu kapsar. İç müşteri ise, çalışanları kapsar.

TKY'nin temel öğelerinden biri olan müşteri odaklılık, gerek dış müşteriye gerekse iç müşteriye odaklanma ve onları tatmin etmekten geçer.

Dış müşteriye tatmin etmek, onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını tatmin eden ve fayda sağlayan ürün ya da hizmeti, yüksek kalite ve düşük maliyetle onlara sunmakla mümkündür.

İç müşteriye tatmin etmek, verimliliği ve etkenliği, etkililiği artırmak amacıyla çalışanların maddi ve manevi tüm konularda tatminini sağlamakla mümkündür. Çalışanların sağlık ve güvenliğine odaklanmak, eğitimlerine odaklanmak, uzmanlık ve yaratıcılıklarına odaklanmak, motivasyonlarını arttırmak, iş yerine ait olma duygularını geliştirmek önemli politikalarlardır. Dolayısıyla; işletme çıktıları, politikaları, yönetim yaklaşımları öyle olmalıdır ki, gerek işletme içi gerekse işletme dışı çıkar gruplarının isteklerini ve arzularını tatmin etsin. İşletmenin yaşaması ve sonsuz ömürde olabilmesi, bu çıkar gruplarının isteklerine verilen cevabın isabet derecesine bağlıdır. Gerçekleşen ile tahmin edilen arasındaki fark, sıfır ya da sıfıra yakın olur ise, müşteri tatmini sağlanmış olacaktır. Sosyal sorumlulukların toplum açısından önemi, işletme faaliyetlerine bağlı olarak, çıkar gruplarının ihtiyaçlarını maksimize etmektir.

Daha önceki bölümde değindiğimiz, işletme içi ve dışı sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ile iç müşteri ve dış müşteri tatmini yakalanmış olacaktır. Eş deyimle, iç müşteri ve dış müşteri tatminine odaklanmış bir işletme, işletme içi ve dışı sosyal sorumluluklarını yerine getiren bilinçli bir kurum profili çizecektir.

### **3.1.2.Sistem ve Süreç Odaklılık ve Sosyal Sorumluluk**

TKY felsefesinde bütün faaliyetler, sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçlerin anlaşılması ve sahiplerinin belirlenmesi gerekir. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik, tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini, veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmalıdır. Çünkü, TKY'de oluşabilecek hataları önceden tespit edip önlem alma, sıfır hata sonucunu getireceği gibi, etkenliğinde artmasına neden olacaktır.

Böylelikle müşteri tatmini de artmış olacaktır. Bu sonuçlara ulaşmak için, işletme içerisinde standardizasyon politikası oluşturulmalıdır.

Sosyal sorumluluk açısından da, ürünün güvenliği ve tüketicinin üründen haberi olması ve tatmin olması bakımından, standardizasyon ve üretimde standardizasyonu yakalamak önemlidir. Çünkü, üretim, fayda yaratmaktır. Fayda, hem mal faydasını hem de hizmet faydasını kapsar. Ekonomide kıt kaynaklarla sayısız ihtiyaçlar arasında uyum sağlamak esas olduğu için önemli ve yararlı malların ve hizmetlerin üretimi yoluna gidilmelidir. İhtiyaçların uygun ölçülerde ve yeterli sayıda karşılanması da, standartlaşmayı gerektirmektedir. Öyleyse, sistem-süreç odaklılık olmak gereklidir ki bu da beraberinde sosyal sorumluluk bilincinin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Şunu belirtmekte de yarar vardır ki, standartlaşma tüketicinin can ve mal güvenliğini korur, standart mallar karşılaştırma ve seçim kolaylığı sağlar, standart sipariş ve alım işlerini kolaylaştırır, alıcıların fiyat ve kalite yönünden aldanmalarını önler, ucuzluğa yol açar, ruh sağlığını korur, stresi önler<sup>75</sup>.

### **3.1.3.Rekabet ve İşbirliği Boyutunda Sosyal Sorumluluk**

Rekabetin, işbirliği çerçevesinde bir rekabet olması önemlidir. Sistemin bir bütün olarak çalışabilmesi için, işbirliği olmazsa olmaz koşuldur. Rekabetin, yararlı ve verimli olması için herkes hakkaniyete uygun ve kurallara bağlı, işbirliğine yönelik olmalıdır. Rekabet edebilir bir ortam yaratılmalıdır.

Ayrıca, işletme ve çevresi arasında da bir işbirliği sağlanmalıdır. Özellikle, toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken hedef kitesini oluşturan, toplum ile bu topluma kaliteli ürünleri sunmak için, ürünün kalitesinde direkt etkili olan tedarikçileriyle işbirliği, önemli politikalardır. Tedarikçilerle, güvене dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü artırmak, girdileri en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek önemli bir amaç olacaktır.

Toplumla işbirliğinin oluşturulmasında, işletmenin duyarlılığı kadar, toplumun duyarlılığı da önemlidir. TKY felsefesinin gelişmesi, kalitenin yeniden tanımlanması ve iç müşteri tatmini ile birlikte, dış müşterinin tatmin edilmesine odaklanılması, beraberinde işletmelerde sosyal sorumluluk kavramının daha da önemsenmesi gerektiğini göstermiştir. Çünkü, dış müşterinin gelişen bilgi ağ teknolojileri ile

<sup>75</sup> Mustafa ŞENER, a.g.e., s.35.

birlikte daha da bilinçlenmesi, bu müşterilerin işletmelerden beklentilerinin farklılaşmasına ve ayrıca haklarını savunmalarına neden olmuştur.

Bilinçli tüketiciden gelen bu bilinçli tepkiye karşılık, işletmeler sosyal sorumluluk anlayışlarını geliştirerek, sosyal sorumluluklarını yerine getirerek, tüketiciler ya da işletme dışı tarafları üzerinde etki meydana getirmiş olacaklar, ayrıca tepkiye karşı, işletmenin sosyal sorumluluk konusunda etkilenmesi gündeme gelecektir.

### **3.1.4.Sürekli İyileştirme ( KAİZEN ) Felsefesinin ve Sürekli Eğitim Politikasının Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkisi**

İşletmelerde görev alan tüm çalışanlar, değişen politik ve ekonomik koşullarda hassas davranmak ve dinamik bir gelişim-iyileştirme içinde olmak zorundadırlar. Sosyal sorumluluk, gelişen toplumun düzeyinin daima önünde olması gereken , geleceğe yönelik ve geleceğin toplumlarını, sosyal yapılarını araştırarak gereksinmelerini önceden saptayan nitelikleri içermek zorundadır. Bu sayede geleceğe güvenle bakan, sağlam toplumlar oluşması sağlanabilecektir.

Yukarıda bahsedilen sosyal sorumlulukları yerine getirebilme, sürekli değişen kaos ortamında bu sürekli gelişime ve değişime adapte olabilecek yönetim yaklaşımlarıyla idare edilen işletmelerde gerçekleştirilebilir. Günümüzde bu yönetim yaklaşımı elbette ki, Toplam Kalite Yönetim yaklaşımı olacaktır. TKY’de, Kaizen felsefesi sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi içermektedir. En yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde, kalite yönetiminin temeli, “ sürekli gelişme ve iyileştirmeye ” dayalıdır. Hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye, ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda getirmektir. Bunun için, **yaratıcılık** kavramı önemle yönetim gündemine alınmalıdır.

Sürekli iyileştirme ve gelişimi başarabilmek ve sürekli değişime adapte olabilmek için, **sürekli eğitimi** sağlamak gereklidir. Çalışanların eğitim düzeylerini sürekli geliştirmek, onların yaratıcılıklarını ön plana çıkarmakta yarar sağlayacaktır.

Kaizen, tüm işletme çalışanlarının çabasını gerektirdiğinden, insana yapılan yatırım önemlidir. Bu yatırım, işletme içi sosyal sorumlulukların başında gelmektedir. Yatırım sürekli olacaksa, sosyal sorumluluklarda sürekli olmak durumundadır.

İnsan ihtiyaçları sonsuzdur. Bu sonsuz ihtiyaçları tatmin etme amacını güden işletmelerin ömürleri de sonsuz olmak durumundadır. Ömrü sonsuz kılmak için, sonsuz iyileştirme ve geliştirme yapılmalıdır. Bu da bize sonsuzluk boyutunda topluma odaklanma ve sosyal sorumluluk bilincini getirecektir.



### 3.1.5. Tam Katılım-Katılımcılık ve Takım Çalışması Felsefesi ve Sosyal Sorumluluk

Çalışanların potansiyeli, işletmenin değerleri ve güven-yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü ile ortaya çıkarılmaktadır. “ Bir işi, en iyi o işi yapan bilir ” temel prensibini esas alan TKY’de, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde, bizzat o işi yapan insan kaynaklarının katılımı çok önemlidir. Katılım ve iletişimi yaygın hale getirebilmek amacıyla, öğrenme ve beceri geliştirmeye yönelik olanakların seferber edilmesi de gerekmektedir.

TKY çerçevesinde oluşturulması hedeflenen yeni işletme kültürünü, esas olarak; “işletmenin ana hedefinin insana odaklanma ve **tüketicinin gereksinimlerini karşılamak** olduğu, ortak hedefi gerçekleştirebilmek için sürdürülen üretim faaliyetlerinde iyileştirme, verimlilik, karlılık artışı sağlanması durumunda tüm tarafların birlikte kazanacağı, bu ortak hedefin gerçekleştirilebilmesi için, tüm çalışanların katılımının gerekli olduğu, yönetim-çalışanlar ve tedarikçiler arasında, çatışma yerine uyumun esas alınması” görüşleri oluşturmaktadır<sup>76</sup>.

Tam katılım-katılımcılık felsefesinin uygulanması ile, işletme içinde ve dışında bireysel ve sosyal sorumluluklar ön plana çıkacaktır. Örgütsel hiyerarşi yok olarak, sorumluluğa dayalı karar verme yetkisi yani katılım olgusu gündeme gelecektir.

Örgüt kültürünü oluşturmuş ve çalışanlarına tam anlamıyla adapte etmiş işletmelerde, katılımcılık ve takım çalışmaları sayesinde kültür, daha geniş uygulama alanı bulacaktır. İşletmenin toplumsal sorumluluklarına odaklanması gerekliliğini savunan örgüt kültürünü benimsemiş çalışanlar, katılımcılık felsefesi sayesinde

<sup>76</sup> Ayşe Gül YILGÖR, “ Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Model Oluşturabilme Potansiyeli ”, İktisat Dergisi, Eylül 2000, s.s.44-45.

toplumsal sorumluluklara odaklanacak ve işletme içi ve işletme dışı sorumluluklarını etken bir biçimde yerine getirme olanağını bulabileceklerdir.

### **3.1.6.Üst Yönetimin Liderliği ve Sosyal Sorumluluk**

TKY’de üst yönetim, tüm çalışanlarına karşı her türlü konuda bir lider olarak, örnek bir model oluşturmalıdır. Çünkü, işletme kültürünü, liderler geliştirmektedir. Yönetim fonksiyonunun her düzeyinde liderlik davranışları sergilenmelidir. İşletmenin politika ve stratejileri, sistematik ve yapısal araçlarla, bütün organizasyonda yaygınlaştırılmalıdır ve tüm faaliyetlerle uyum sağlamalıdır.

Bilindiği gibi, işletmede sürekli **başarının** sağlanması, çıkar gruplarının tatminine ve menfaatlerin dengelenmesine bağlıdır. Çıkar gruplarını genel olarak çevreleyen en önemli yapı toplumdur. Dolayısıyla, işletme ve çalışanları topluma karşı, düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçecek örnek bir sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemelidirler.

TKY’de yöneticinin lider karakterli olması zorunluluğu, başlı başına bir sorumluluk vurgusudur. Eş anlatımla, yöneticilerin lider olmaları, onların bilgi ve karakterlerine, çalışanları ve çevrelerini etkileme çalışmaları anlamına gelir ki, bu da sosyal sorumluluk konseptiyle örtüşen bir unsurdur.

Liderlerin ana görevi, çalışanlara müşteri tatmini yönünde yaratıcı faaliyetlerde bulunma konusunda fikir vermek, yaratıcılığın işletme ve birey açısından öneminin toplam kalite gerçeği altında, nihai müşteri memnuniyetine dayandığının altını net olarak çizmektir<sup>77</sup>.

### **3.2.İŞLETMENİN TOPLUM TARAFINDAN ALGILANMASINDA BİR ÖZ DEĞERLENDİRME MODELİ OLAN EFQM MODELİ VE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLANTISI**

TKY çabalarının sürekli ve düzenli olarak izlenmesi, iyileştirilmesi ve sonuçlarının gözden geçirilmesi için, bir yaklaşım gereklidir. Bu yaklaşımlardan biri de, öz değerlendirmedir. Eğer kurallarına uygun olarak yapılırsa, çok sistematik ve etkili bir yaklaşımdır. Öz değerlendirme; “ bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını; iş mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı,

<sup>77</sup> Çınar Özhan ÖZCAN, “ Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite ”, Kalder Forum, Yıl:1, Sayı:1, Ocak-Şubat-Mart 2001, s.s.25-26.

sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir ”. Öz değerlendirme süreci ile işletmeler, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyerek iyileştirme faaliyetlerini başlatırlar ve gelişmeleri sürekli izleyerek gözden geçirirler. Öz değerlendirmenin yararları aşağıdaki şekilde maddelenebilir<sup>78</sup>:

- İşletmenin faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı yaklaşımdır,
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme şeklidir,
- Güçlü bir teşhis aracıdır,
- Düzenli öz değerlendirme uygulamaları sonucu, zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araçtır,
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp, iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreçtir,
- Yapılan iş de mükemmelliğe ulaşmak için, işletmeye taze kan pompalayan bir araçtır,
- İşletme içinde veya işletme dışında kıyaslama için bir araçtır,
- Genel olarak işletmenin, toplam kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için bir araçtır.

Öz değerlendirme uygulayabilmek için, öz değerlendirmenin çerçevesini belirleyen bir modelin bulunması gerekir. TKY modeli esas alınarak, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilen, “ European Foundation for Quality Management ” yani EFQM modeli, TKY felsefesini benimsemiş işletmelerde bir öz değerlendirme modeli olarak uygulanmaktadır.

### 3.2.1. Modelin Açılımı ve Kriterleri

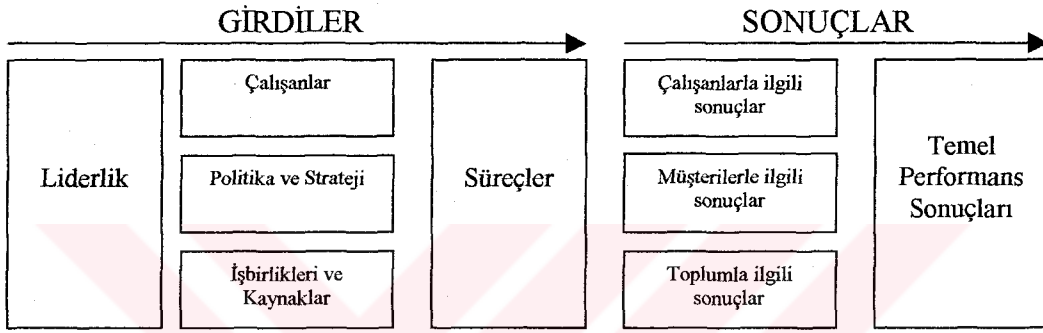
EFQM Mükemmellik Modeli, kalıcı mükemmelliğe ulaşmak için bir çok yaklaşımın olduğunu kabul eden ve reçete olmayan bir çerçevedir. Bu kapsamda, EFQM Modelini şekillendiren bazı temel kavramlar vardır. Mükemmel işletmeler geliştikçe bu kavramlar da gelişecektir. Bu temel kavramları, kısaca aşağıdaki maddelerde açıklayabiliriz<sup>79</sup>:

<sup>78</sup> Hakan SÜZER, **Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve Mako’da Bir Uygulama**, T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, Ekonometri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1997, s.s.9-10.  
<sup>79</sup> “ **Mükemmelliğin Temel Kavramları** ”, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler-EFQM Mükemmellik Modeli 2003, Kalder Yayınları, İstanbul, 2003, s.7.

- **Sonuçlara Yönlendirme:** Mükemmellik ilgili tüm paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlıdır.
- **Müşteri Odaklılık:** ürün ve hizmet kalitesini, en son noktada değerlendirecek olan müşteridir. Müşteri bağlılığını sağlamanın, müşteriye elde tutmanın ve Pazar payı elde etmenin en iyi yolu mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine net bir biçimde odaklanabilmektir.
- **Liderlik ve Amacın Tutarlılığı:** Bir işletmenin liderlerinin davranışları, işletme içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem işletmenin hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.
- **Süreçler ve Verilerle Yönetim:** İşletmeler en iyi performanslarını, birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemlerin planlanan iyileştirmeleri ilgilendiren kararlarını paydaşların görüşlerini kapsayacak şekilde güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.
- **Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı:** Bir işletmenin, çalışanlarının potansiyelini tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.
- **Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme:** İşletmenin performansı; bilgi birikimi, sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşırsa en üst noktasına çıkar.
- **İşbirliklerinin Geliştirilmesi:** Bir işletmenin en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı işletmelerle güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.
- **Toplumsal Sorumluluk:** İşletmenin ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması, etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli, 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i " GİRDİ " kriterlerini, 4'ü ise " SONUÇ " kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri, bir işletmenin yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise, o işletmenin neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar, girdilerden kaynaklanır.

Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere, pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan modelin ifadesi ve şekli, aşağıda verilmiştir<sup>80</sup>.



Şekil 4: EFQM Mükemmellik Modeli

Modelin dayandığı ifade şu şekildedir; " performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir ". Eş deyimle, müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarıların elde edilmesi, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi ile sağlanabilir.

### 3.2.2.EFQM Modeli-Sosyal Sorumluluk İlişkisi

TKY felsefesini benimsemiş ve uygulayan işletmelerde, toplumsal sorumluluğun ya da sosyal sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin ölçülmesinde ve öz değerlendirilmesinin yapılmasında yine EFQM modelinden yararlanır. Bu model içerisinde var olan 9 kriterden biri olan ve modelin 8. Kriteri olarak tanımlanan, "Toplumla İlgili Sonuçlar " kriteri, TKY'ni uygulayan işletmelerde sosyal

<sup>80</sup> " EFQM Mükemmellik Modeli ", Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler-EFQM Mükemmellik Modeli 2003, Kalder Yayınları, aynı: s.11.



sorumluluğun ne düzeyde yerine getirilip getirilmediğinin ölçülmesinde kilit rol oynamaktadır.

Toplumla ilgili sonuçlarda amaç; kuruluşun içinde bulunduğu toplumla ( yerel, ulusal veya uluslararası ) ilişkili olarak ne gibi sonuçların elde edileceğidir.

Toplum üzerindeki etki, işletmenin yaşam kalitesine yaklaşımı, çevre ve doğal kaynakların korunması konusunda, toplumun algılamasını ve işletmenin iş ölçümlerini kapsar. TKY'yi uygulayan bir işletme, bu model ve modelin 8. Kriteri gereği sosyal sorumluluk bilinci taşımalıdır ve bunun tüm gereklerini yerine getirmelidir. Dolayısıyla, işletmenin TKY felsefesini uyguluyor olması, sosyal sorumluluk bilincini artıracaktır. Eş deyimle, sosyal sorumluluğun gelişmesi, işletmenin üretkenliğinin ve kalitesinin iyileştirilmesine bağlı olacaktır. Üretkenlik iyileştirmesi, kaliteyi arttıracak ve Pazar payını genişletecek, böylece sermaye, araştırma ve geliştirme yatırımları artacak ve yeni iş imkanları yaratılmış ve sosyal sorumluluğun bir boyutu tamamlanmış olacaktır.

Toplumla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında, iki alt kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Bu alt kriterler 8a ve 8b olarak tanımlanmaktadır. 8a alt kriteri, “ algılama ölçümleri ” olarak adlandırılmaktadır. Burada önemli olan toplumun, işletmenin toplum üzerindeki etkisini algılamasıdır.

8b alt kriteri ise, “ performans göstergeleri ” olarak adlandırılmaktadır. Burada önemli olan toplum üzerindeki etkiye yönelik olarak kuruluşun izlediği diğer göstergelerdir. Şimdi bu alt kriterleri kısaca açıklayalım<sup>81</sup>:

#### - **8a Algılama Ölçümleri**

Bu ölçümler toplumun, işletme hakkındaki algılamalarına ilişkin anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir. Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, işletmenin amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- Toplumsal sorumluluk sahibi bir işletme olarak,
- Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması,
- Fırsat eşitliği uygulamaları,
- Yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etki,
- İlgili yetkililerle ilişkiler,

<sup>81</sup> “ EFQM Mükemmellik Modeli ”, Kalder Yayınları, aynı:s.s.28-29.

- Etik davranış.
- Faaliyetlerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım,
  - Eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım,
  - Muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek,
  - Spor ve eğlence faaliyetlerine destek,
  - Gönüllü çalışmalar ve hayır işleri,
- İşletmenin faaliyetleri ve/ve ya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar,
  - Sağlığa ilişkin riskler ve kazalar,
  - Gürültü ve koku,
  - Tehlikeler ( güvenlik ),
  - Kirlilik ve zehirli atıklar,
- Kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması,
  - Taşıma biçiminin seçimi,
  - Ekolojik etki,
  - Atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ya da kaldırılması,
  - Hammadde ve diğer girdilerin ikamesi,
  - Gaz, su elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması,
- Basında yer alma,
- Yetkili ve resmi kurumlarla ilişkiler,
  - Belgelendirme,
  - Onay ve izinler,
  - İthalat/ihracat,
  - Planlama,
  - Hizmet/ürünü topluma sunma izni,
- Kazanılan unvan ve ödüller.

### - 8b Performans Göstergeleri

Bu göstergeler, işletmenin kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun, işletmeye ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

Topluma ilişkin iç performans göstergeleri 8a'da sıralanan konuların yanı sıra işletmenin amacına bağlı olarak,

- İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması gibi konuları da içerebilir.

### 3.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE STANDARTLAŞMA VE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLANTISI

Bir işletmede üretim işlemlerini karşılaştırmak, verimliliği arttırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, materyal ( malzeme ) kayıplarını küçükmek, makine ve araç-gereç yatırım maliyetlerini düşürmek, bakım onarım ve yedek parça harcamalarını düşürmek, müşteri gereksinimlerini en iyi biçimde karşılamak için belirlenen standartlar, ekonomik ve sosyal yaşamın kaçınılmaz araçlarıdır.

TKY felsefesi çerçevesinde, tüketici tatmini ve müşteri tatminini gerçekleştirmede en temel öğelerden birisi, yukarıda çok geniş fayda alanları sayılan standartların önemsenmesi ve işletme genelinde bu standartların uygulamaya konulması ile standardizasyonun sağlanmasıdır.

Çünkü, standardizasyon, uluslararası boyutta, Uluslararası Standardizasyon Örgütü tarafından “ belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların yardımı ve işbirliği ile, belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemi ” olarak tanımlanmaktadır.

İşletmenin, sosyal sorumluluk bilincinin artırılması ve etken bir biçimde yerine getirilmesinde de standardizasyon önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal sorumluluk içerikli standartları, uygulama ve sürekliliğini sağlama, hem sosyal sorumlulukların sürekli yerine getirilmesini hem de işletmenin uluslararası platformda da sürekli iyileşmesini ve Pazar gücünün sürekliliğini sağlayacaktır.

TKY felsefesi içerisinde, işletmeyi zorunlu kılan standardizasyon ilkesi gereği, işletmenin öncelikle sosyal sorumluluğu ile alakalı olan bazı temel standartlar aşağıda geniş bir biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.3.1.ISO 14000 Çevre Yönetim Sistem Standardı ve Sosyal Sorumluluk

Çevre bilincinin ve duyarlılığının geliştiği son yıllarda, standardizasyon anlayışının çevreye zarar vermeme yönünde geliştiği gözlenebilmektedir. Ürünlerin çevreye verdiği zararın minimuma indirilmesi, özellikle Avrupa Birliği'nin üzerinde titizlikle durduğu bir konudur. AB, çevre ile ilgili standartlara uyulmadığında şiddetli yaptırımlara başvurur.

TKY felsefesinin temel öğelerinden biri olan toplumsal sorumluluk ilkesi, çevre açısından da büyük önem taşımaktadır. Geleneksel ölçütler bakımından başarılı olmalarına karşın, çevreye, doğaya, insana ve geleceğe saygılı olmayan işletmeler, toplumsal açıdan sorumsuz işletme ya da grup olarak tanımlanmaya başlamışlardır. ISO 14000 standartları, bu sorumluluğu “ tercih etme zorunluluğu ” haline getirmektedir.

Çevreye zarar vermeme, çalışanların sağlıklı ortamlarda çalışması, olabilecek kazalara kısa sürede müdahale edilmesi ve daha da önemlisi bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak önlemler alınması, çevre yönetim sisteminin gereklerinden olduğu gibi, toplumsal sorumluluk anlayışına da uygun düşmektedir<sup>82</sup>.

Yukarıda bahsedilen, sorunlar ortaya çıkmadan onları önleyecek önlemler alınması, TKY felsefesinde varolan “ hataları önleme ” ilkesiyle paraleldir ki bu felsefe, çevre yönetim sisteminin gereklerindedir.

TKY felsefesini uygulayan bir işletme, mutlaka doğaya ve çevresine saygılı olmalıdır. Çevre yönetim sistemi; işletmeye ait çevre yönetiminin uygulanabilmesi için, gerekli işletme yapısının, sorumluluk, usul ve işlemlerini uygulamak için gerekli belgelerin ve kaynakların bütünüdür.

Çevre yönetim sistemiyle ilgili ISO 14000 çevre yönetim sistemi standartları, ürünün, hammaddeden mamul haline getirilip etiketlenmesi, pazara arzına kadar, her kadamede çevresel faktörlerin de göz önüne alındığı bir dizi standartlardır.

Çevre yönetim sistemi, bir işletmenin çevresel amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetlerini planlama, uygulama, gözden geçirme ve geliştirmenin sürekli dönüşümüdür. Bu dönüşüm, TKY'de sürekli iyileştirmenin yakalanmasında bir araç olarak kullanılan PUKÖ yani Deming döngüsüne çok paraleldir. Öyleyse, buradan

<sup>82</sup> Halil SAVAŞ, **Toplam Kalite Yönetimi Açısından Çevre Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulanması**, T.C. Çukurova Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Adana, 1999, s.37.

çıkarılan sonuç şu olmalıdır; çevre yönetim sistemi sürekli gelişmeye dayalı sürdürülebilir kalkınmanın temel alınmasını hedefler.

Günümüzde, işletmelerin çevreyi koruma konusunda kendilerine düşen görevlerin bilincine vardıkları ve bu bilinçlenmede yasal düzenlemeler ve artan tüketici baskılarının önemli rol oynadığı görülmektedir.

Etkin bir çevre yönetim sisteminin işletmelere sağlayacağı başlıca yararların başında, toplumda çevre bilincinin gelişimine paralel olarak, çevre yönetim sistemi geliştiren ve iyileştiren bir kuruluş olarak, toplumla ilişkilerini de bu çerçevede iyileştirmiş olması ve çevresel sorumluluk ve riski azaltması gelmektedir.

### 3.3.2.SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

1997 yılında, CEPAA ( Council on Economic Priorities Accreditation Agency – Ekonomik Öncelikler Konseyi Akreditasyon Bölümü ) himayesinde, içinde işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve iş verenlerin de bulunduğu bir grup organizasyon tarafından, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayan işletmeler için “ SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı (Social Accountability 8000)” geliştirilmiştir<sup>83</sup>.

SA 8000 sosyal sorumluluk standardının amacı, mal ve hizmet üretiminin, çalışma ilişkileri bağlamında “ etik ” boyutunu güvence altına almaktır. Standardın geliştirilmesinde, satın alınan mal ve hizmetlerin üretilmesi sırasında insan hakları, çocuk emeğinin kullanımı, zorla çalıştırma, işçi sağlığı ve iş güvenliği, ücretlendirme, toplu pazarlık ve ayrımcılık gibi toplumsal alanlarda olması gereken asgari koşulların ne derece yerine getirildiğine ilişkin tüketici duyarlılığının önemli bir rolü olmuştur<sup>84</sup>.

SA 8000 sosyal sorumluluk standardı, çalışma ilişkilerine ortak bir terminoloji getirmektedir. Böylelikle, küreselleşen dünya ekonomisinde, birbirinden oldukça farklı coğrafyalarda ve farklı sektörlerde faaliyette bulunan, ölçek büyüklüğü açısından da birbirinden farklılaşan işletmelerde, çalışma ilişkilerinin sosyal

<sup>83</sup> Serkan ODAMAN, “ SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ”, Selüloz İş Dergisi, Sayı:69, Ağustos 2001, s.19.

<sup>84</sup> Nurdan ATALAY, “ Endüstriyel İlişkilerin İyileştirilmesine Dayalı Rekabet Gücü Arayışı: SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ”, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl:13, Sayı:156, Aralık 2001, s.11.

boyutunun standartları belirlenebilir hale gelmektedir. SA 8000 sosyal sorumluluk standardı belgelendirme süreci, dört aşamada şu şekildedir <sup>85</sup>:

- 1- Planlama ve hazırlık,
- 2- Uygulama,
- 3- Kontrol ve tetkikler,
- 4- Gözden geçirme-gelişmenin sürekliliği.

Standart, bağımsız denetçiler tarafından denetlenmektedir. Denetimler, 6 aylık periyotlarla, kontratlar ise 3 yıllık süre ile yapılmaktadır. SA 8000'de, denetçilerin düzeltme yapma ve gerekirse belgeyi geri alma yetkilerinin olması, önemli bir yaptırım gücü olarak görülmektedir. Standartta yer alan tüm ölçütler, uluslararası düzeyde kabul görmüş bir temele oturmaktadır.

### **3.4.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE KURUM KÜLTÜRÜ VE SOSYAL SORUMLULUK**

Her organizasyonun kendine özgü bir kültürü vardır. TKY felsefesi kapsamında örgütsel kültür kavramı, alışkanlıklar, beklentiler ve organizasyonun kabul ettiği davranışları ifade eder. Örgütün kültürü, TKY felsefesinin yürütülmesinde bir engel olabilir. Dolayısıyla, organizasyonun davranışlarını değiştirmek gerekecektir. Kültür değişimi, resmi bildirimler ve emirler ile yapılamaz, sadece istenilen kültüre uygun davranışlarla başarılabılır. Kültürel değişimi yönlendiren, eğitim ve yöneticilerin davranışlarıdır. Kültürel değişim süreci, organizasyonun mevcut kültürü ile istenilen kültür arasındaki farklılıkların tamamı ile başlar. Daha sonra, değişim gereksinimlerinin ne olduğu tanımlanır. Organizasyonun değerlerinin açıkça belirlenmesi gerekir <sup>86</sup>.

İşte bu temel değerlerden birisi de sosyal sorumluluk olmalıdır. Sosyal sorumluluk bilinci, başta yöneticiler olmak üzere tüm işletme çalışanlarının taşıması gereken bir sorumluluktur. Mevcut kültür ile istenilen kültür arasındaki fark ne kadar az olursa, çalışanlarda direnç de o kadar az olacaktır. Öyleyse, yaşanılan değişim

<sup>85</sup> Nurdan ATALAY, a.g.e., s.22.

<sup>86</sup> Muhsin HALİS, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri-ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, Ekim 2000, s.202.

kaosunda bu değişime çabuk adapte olmak, sosyal sorumlulukların daha kalıcı olarak yerine getirilmesine olanak tanıyacaktır. Önemli olan, bunu sürekli kılmaktır.

İşletmenin yaşı ne kadar büyükse iş yapma biçimleri de o kadar köklemiştir. Değişmek o denli güç olur. Zaman ve sabır ister. Kurum kültürü, TKY çalışmaları için yaşamsal öneme sahiptir. Pek çok işletme, TKY felsefesine taban tabana zıt bir kültüre sahip olmasına karşın, TKY'ni uygulamaya çalışır. Kısa süreler için başarı da sağlayabilir. Ancak, zamanla egemen kültür baskın çıkarak bütün o uygulamaları geçersiz kılar. Bir işletme üst yönetimi, yönetim biçimi olarak TKY'ye karar vermeden önce işletmede geçerli olan kültür unsurlarını belirlemeli; hayalleri değil gerçekleri saptamalı; TKY felsefesi ile çelişen egemen kültür unsurlarını gerçekten değiştirme niyetinin olup olmadığını uzun uzadıya sorgulamalıdır. “ Hele bir başlayalım sonuç alamazsak değiştiririz ” biçiminde bir yaklaşım başarısızlığın peşinen kabulü anlamına gelir<sup>87</sup>.

### **3.5.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNDE ŞEFFAFLIK, HESAP VERİLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK**

Toplumsal sorumluluk kavramına önem veren ve özellikle TKY felsefesini benimsemiş işletmelerde, şirket yöneticilerinin kendi davranışları ile ilgili olarak uymaları gereken önemli ilkeler vardır. Bu ilkeler, toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları, kendilerini finansal olarak başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılara girmemeleri, tarafsız olmaları, hesap verilebilirlik, şeffaf olmak, açık ve dürüst olmak ve bu ilkeleri yaşayarak örnek olmak şeklindedir. Önemli olan, bu ilkeleri benimseyen ve uygulayan yöneticilerin bir lider olarak örnek bir model oluşturması gerektiğidir<sup>88</sup>.

Yukarıda görüldüğü gibi, yerine getirilmesi gereken temel ilkelerden ikisi, hesap verilebilirlik ve şeffaflıktır. Bu ilkeler, sosyal sorumluluk bilinci gereği yerine getirilmek zorundadır.

İşletmelerin, kendilerini soruşturma ve araştırmaya açık tutmaları, gerek kendi çıkarları, gerekse yakın çevrelerinin doğrultusunda değil, toplumsal çıkarlar doğrultusunda hareket etmeleri ve düzenli olarak hesap vermeleri onlara duyulan güveni arttıracaktır.

<sup>87</sup> Erdal TUNCA, “ Kurum Kültürü ve Toplam Kalite ”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl:7, Sayı:42, Nisan 2001, s.5.

<sup>88</sup> Yılmaz ARGÜDEN, a.g.e., s.s.13-14.

Şeffaflık; “ verilen kararların sebeplerini açıklama zorunluluğu ” demektir. Neyin, niçin yapıldığı açıkca kamu oyu ile paylaşılmalıdır.

Yaşam sorumluluk gerektirmektedir. İçinde yaşanılan toplumda, ülkemizde ve dünyada yaşam kalitesinin arzulanan düzeye gelmesi için, kişisel ve kurumsal olarak sosyal sorumluluk yerine getirilmelidir.

Özellikle kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan şirketler önemli kazanımlar sağlarlar. Yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen faydalar ise şu şekilde sıralanabilir<sup>89</sup> :

- Bu işletmelerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artar,
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanı doğar,
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artar,
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan, gerek hisse değerleri artar, gerekse borçlanma maliyetleri düşer,
- Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde edilir,
- Verimlilik ve kalite artışları yaşanır,
- Risk yönetimi daha etkin hale gelir,
- Toplum ve kural koyucuların, işletmelerin görüşüne önem vermesi sağlanır.

**T.C. TÜRKİYE KURULU  
DENEYİM MERKEZİ**

<sup>89</sup> Yılmaz ARGÜDEN, a.g.e., s.s.11-12.



## BÖLÜM IV

### UYGULAMA

#### **“ Kocaeli Bölgesi İşletmelerinin, TKY Felsefesinin İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına Etkisi’ne Yönelik Kanaatlerinin Anket Yöntemi İle Belirlenmesi ve Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma ”**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini benimsemiş ve uygulamakta olan işletmelerde, sosyal sorumluluk bilincinin arttığını ve felsefenin bu sorumluluklar üzerine etkisini değerlendirmek amaçlanmıştır.

Anket uygulaması, Kocaeli Bölgesi’ndeki 50 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin listesi ek 2’de verilmiştir. Ankete katılan toplam 50 işletmenin, % 38’ini orta ölçekli işletmeler, % 62’sini de büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ölçekte 21-250 arası işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler, 251-üzeri işçi çalıştıran işletmeler büyük ve çok büyük ölçekli işletmeler olarak birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Sektör olarak da; hizmet sektörü, üretim sektörü ve “ hizmet + üretim ” sektörü olarak ayırım gerçekleştirilmiştir.

Uygulama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları hazırlanırken, Sabahat Bayrak’ın, “ İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk”(Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,İstanbul, 2001) başlıklı kitabındaki anket örneklerinden , danışmanım Sayın Prof.Dr. Ali Akdemir’in yönlendirmesinden ve kendi fikirlerimden yararlanılmış ve sorular oluşturulmuştur. Her bir soru için, Likert ölçeğine göre 5 kriter baz alınmıştır. Anket formunun bir kopyası ek 1’de verilmiştir.

## 4.2. Anketin Değerlendirilmesi

İşletmelerden gelen anket formlarının değerlendirilmesi üç adımda gerçekleştirilmiştir. Bu adımlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır :

**1. Adım** : Anket soruları kendi içerisinde gruplandırılarak, analiz edilmiştir. Bu alt gruplar şu şekildedir ;

### Gruplandırılan Sorular

### Analiz İçerikleri

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| • 3 – 4 – 5 – 7 (1. grup)    | İç Müşteri Tatmini        |
| • 6 – 11 – 12 – 18 (2. grup) | Şeffaflık Analizi         |
| • 2 – 15 (3. grup)           | Tüketici Tatmini          |
| • 9 – 19 (4. grup)           | Çevresel Sorumluluk       |
| • 8 – 17 (5. grup)           | Maddi Kazanç              |
| • 10 – 13 (6. grup)          | İşbirliği                 |
| • 1 – 14 – 16 – 20 (7. grup) | Tutarlılık ve Objektiflik |

**2. Adım** : İşletmelerin anket sorularına verdiği cevaplar, ölçek ve sektöre göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma da aşağıdaki şekildedir ;

- Tüm işletmelerin analizi,
- Orta ölçekli ve hizmet işletmelerinin analizi,
- Orta ölçekli ve üretim işletmelerinin analizi,
- Orta ölçekli ve “ hizmet + üretim ” işletmelerinin analizi,
- Büyük ölçekli ve hizmet işletmelerinin analizi,
- Büyük ölçekli ve üretim işletmelerinin analizi,
- Büyük ölçekli ve “ hizmet + üretim ” işletmelerinin analizi...

**3. Adım** : İstatistiki yöntem olarak, ağırlıklı ortalama yöntemi kullanılmış ve işletmelerin anket sorularına verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamaya göre hesaplanmış değerleri (  $\bar{X}$  ), tablo verilerini oluşturmuştur.

Çalışmamızda, “ Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan işletmelerde, sosyal sorumluluklar artar ve bu felsefe, işletmenin sosyal sorumlulukları üzerine pozitif etki eder ” ifadesini desteklemek amacıyla bir durum değerlendirmesi yapılmıştır.

Ağırlıklı ortalamalar X değişkeni ile tanımlandığında;

$X > 3,5$  ise, “ Toplam kalite yönetimi felsefesini uygulayan işletmelerde sosyal sorumluluklar yerine getirilmektedir ” denilebilir.

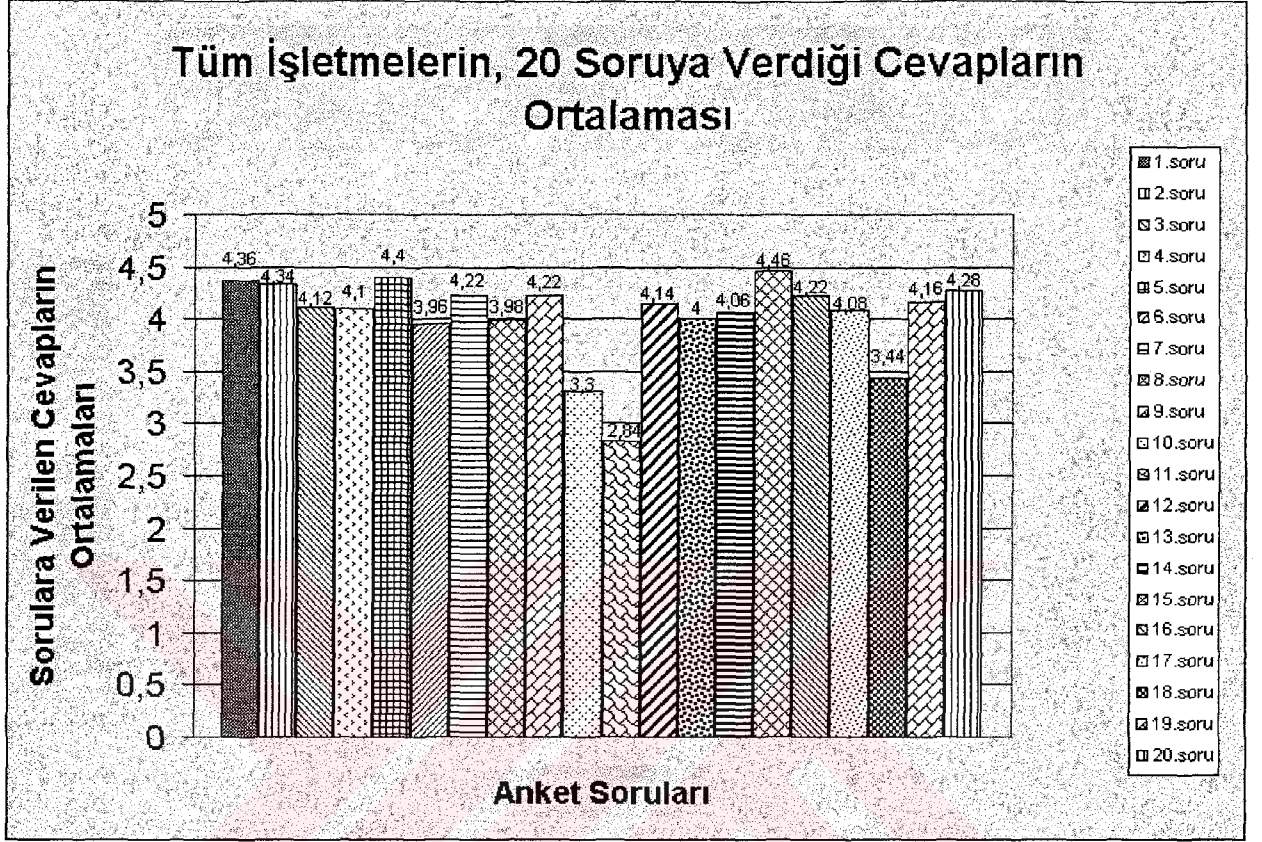
$X < 3,5$  ise, “ Toplam kalite yönetimi felsefesini uygulamak, sosyal sorumluluk üzerine etki etmez ” denilebilir.

$3 < X \leq 3,5$  ise; “ Fikir yoktur”.

Ağırlıklı ortalamaların, ikinci adımda belirtilen gruplara göre Microsoft Excel programında çizilmiş tabloları ve tabloların yorumları aşağıda verilmiştir.

Tabloların her birinin yorumları yapılırken, soruların içeriğine göre yapılan soru gruplandırmaları dikkate alınmıştır. Yani; tablo1 de sırayla 20 soruya göre yorum yapılmıştır. Diğer tabloların hepsi, daha önce anket değerlendirilmesinin birinci adımında verdiğimiz gibi, soruların kendi içerisinde 7 gruba ayrılması sonucunda, 3-4-5-7 6-11-12-18 2-15 9-19 8-17 10-13 1-14-16-20 sıralaması şeklinde yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 1 : Ankete Katılan Tüm İşletmelerin, Sorulara Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları



**Yorum Tablo 1 :** İşletmelerin her bir soruya verdikleri cevapların ağırlıklı

ortalamları  $X_i$  olarak nitelendirildiğinde;

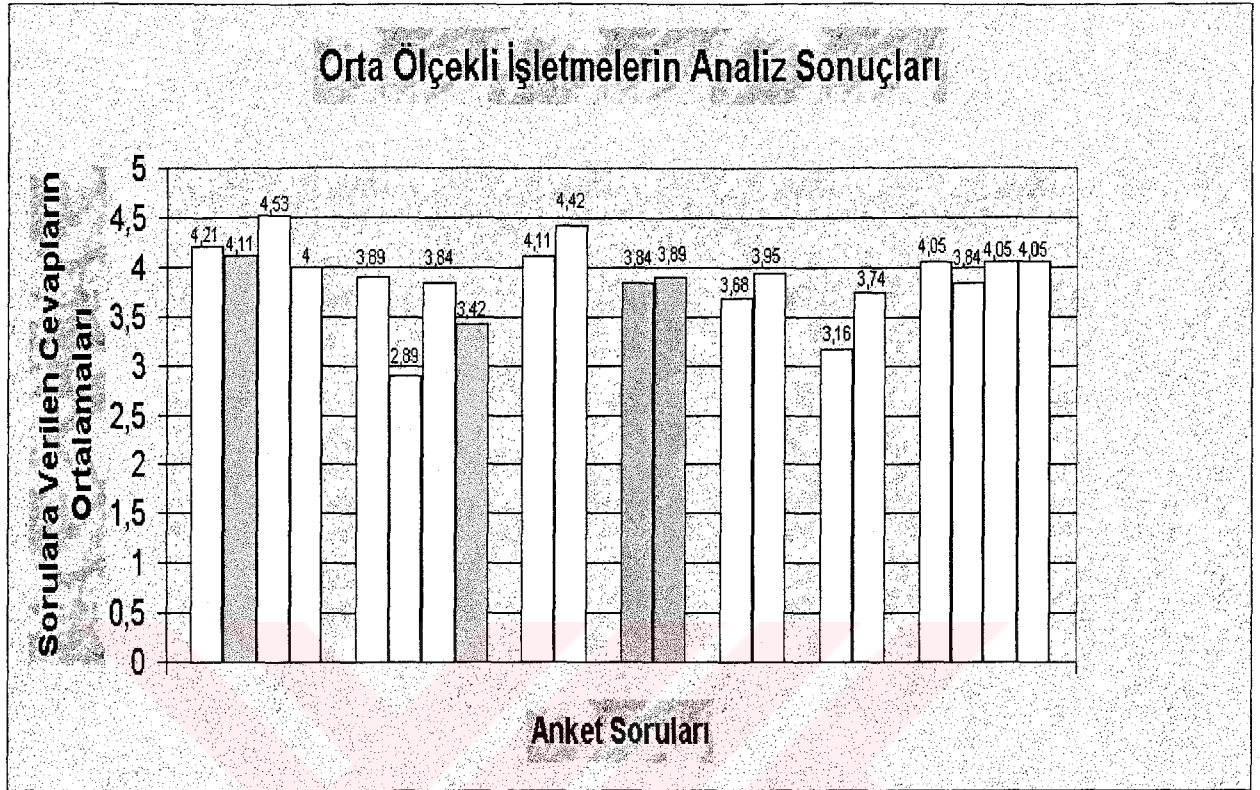
- $X_1 = 4,36 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Toplam kalite yönetim felsefesi, işletme kültürü ile örtüşmektedir ”.
- $X_2 = 4,34 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ TKY felsefesinin uygulandığı işletmelerde, dış müşteriden gelen şikayet yüzdesi azalmakta ve tatmin artmaktadır ”.
- $X_3 = 4,12 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ İşletmede yönetime katılım sonucunda iç müşteri tatmini artarak, devamsızlık ve iş gücü devir oranları azalmaktadır ”.

- $X4 = 4,1 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Üst yönetimin çalışanlarının motivasyonuna özen göstermesi sonucunda, onlar için örnek bir lider olunmaktadır ”.
- $X5 = 4,4 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Sürekli eğitim politikasının uygulanması sonucunda, iş kazası ve hata oranları düşmektedir ”.
- $X6 = 3,96 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ İşletme yönetimi çıkar gruplarına karşı, şeffaf bir biçimde bilgi ve kararları paylaşmaktadır ”.
- $X7 = 4,22 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ İşletme yönetimi İS ve İG konusunda her türlü önlemi alarak, iş kazası oranında azalmaya neden olmaktadır ”.
- $X8 = 3,98 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Sosyal sorumluluklar için harcanan maliyetler, uzun vadede işletmeye kar-yüksek verimlilik ve rekabet gücü olarak geri dönmektedir ”.
- $X9 = 4,22 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Çevreyi korumak adına tüm sorumluluk yerine getirilmektedir ”.
- $3 < X10 = 3,3 < 3,5$  aralığında olduğundan denilebilir ki; “ Rakip işletmelere karşı haksız rekabet uygulanması ve işbirliği yapılması konusunda bir fikir ortaya atılamamaktadır ”.
- $X11 = 2,84 < 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Kamuoyuna karşı her türlü bilgi açıkça paylaşılmaz ve kardan pay dağıtımı yeterli değildir ”.
- $X12 = 4,14 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Ürünün ambalaj bilgisi açık ve doğru olarak verilmektedir ”.
- $X13 = 4 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ STÖ’lerle işbirliği yapılarak, kamu yararına ortak projelere destek verilmektedir ”.
- $X14 = 4,06 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Yöneticiler, çıkar gruplarına karşı örnek bir lider model olmaktadır ”.
- $X15 = 4,46 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Standardizasyonun uygulanması sonucunda, tüketici tatmini artmaktadır ”.
- $X16 = 4,22 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ İnsan kaynaklarının istihdamında ve yükseltilmesinde, eşitlik ve liyakat esastır ”.
- $X17 = 4,08 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Süreçlerde sıfır hata hedeflenerek, verimlilik artışı ve düşük maliyet sağlanmaktadır ”.

- $3 < X18 = 3,44 < 3,5$  aralığında olduğundan denilebilir ki; “ Doğru, tam ve gerçek bilgi veren reklamlar konusunda fikir belirtilmemektedir ”.
- $X19 = 4,16 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Çevreyi koruma yöntemleri, kamuoyuyla paylaşılmaktadır ”.
- $X20 = 4,28 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Öz değerlendirme sonuçlarında, sosyal sorumluluğun işletme bütününde arttığı gözlenmektedir ”.



Tablo 2 : Orta Ölçekli İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları



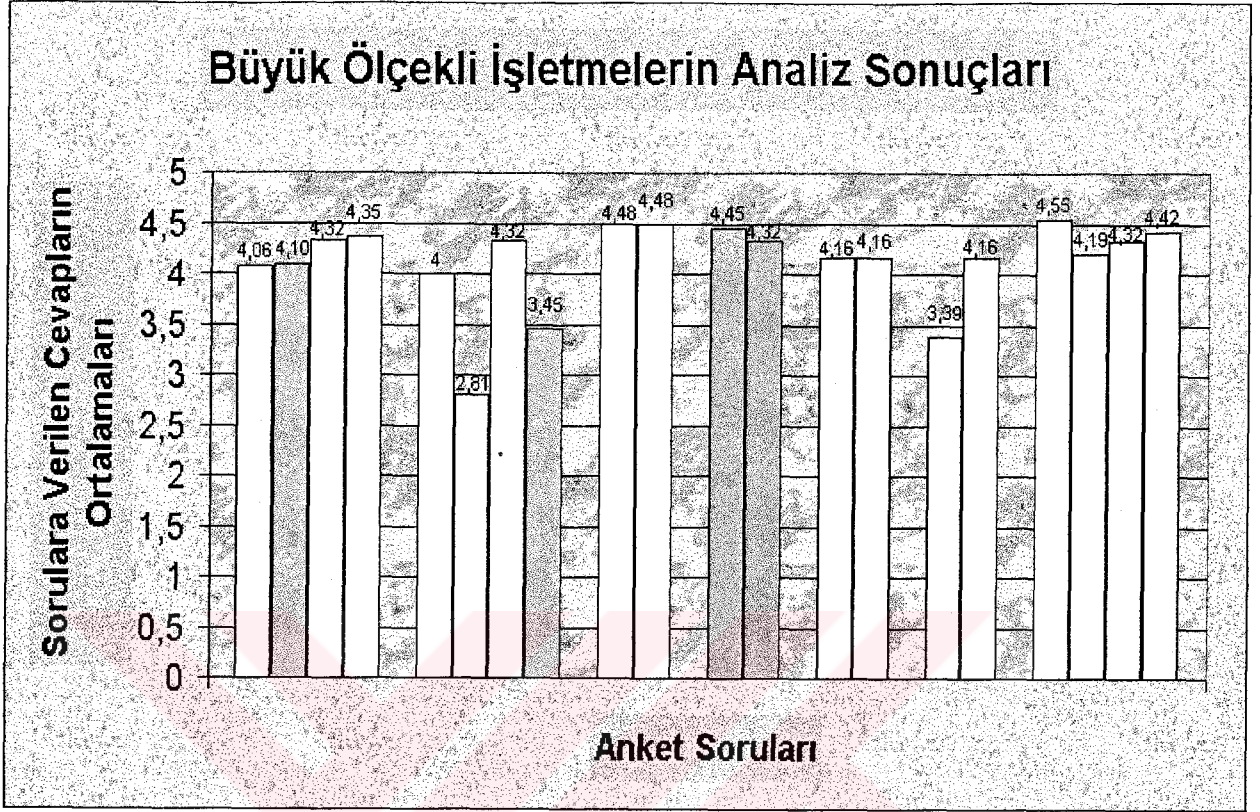
**Yorum Tablo 2 :** Orta ölçekli işletmelerin anket sorularına verdikleri soruların, ağırlıklı ortalamalarına göre çıkarılan sonuçlar şu şekildedir:

- X3, X4, X5, X7 > 3,5 olduğundan denilebilir ki; “ TKY felsefesinin benimsenip uygulandığı işletmelerde, iç müşteri tatmini artmıştır ki, bu da iş gücü devir oranlarındaki azalış, yönetimin iş gücü motivasyonuna odaklanması, iş kazası ve hata oranlarındaki azalıştan görülmektedir ”.
- X6, X12 > 3,5 ve X11 < 3,5 ve 3 < X18 < 3,5 aralığında olduğundan denilebilir ki; “ İşletme yöneticileri, kararlar, maddi konular ve ambalaj bilgilerinin doğruluğu konusunda dürüst bir tavır sergiler, ancak reklam politikalarının tutarlılığı konusunda fikir vermemekle beraber, her türlü aktivitenin kamuoyuyla paylaşılması ve kardan pay dağıtımı konusunda yeterli davranmamaktadırlar ”.
- X2, X15 > 3,5 olduğundan denilebilir ki; “ Müşteri odaklılık, süreç odaklılık ve standardizasyonu yakalama, dış müşteri ve tüketici tatminini sağlamaktadır. Bu sonuç gelen şikayet yüzdesinin azalmasından bellidir ”.

- $X9, X19 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Çevrenin korunmasına ilişkin yasal değerlere uyulmakta, çevreye pozitif katkı verecek aktiviteler gerçekleştirilmekte ve kamuoyu bilinçlendirilerek çevre kirliliği oranında azalma gözlenmektedir ”.
- $X8, X17 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Sosyal sorumluluk adına yapılan harcamalar, uzun vadede işletmeye kar, verimlilik artışı, rekabet gücü ve maliyetlerde azalmayı getirmektedir ”.
- $3 < X10 < 3,5$  ve  $X13 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Rakiplerle iş birliği konusunda bir netlik yoktur, ancak STÖ’lerle sağlanan iş birlikleri sonucunda, kamu yararına yönelik projeler gerçekleştirilmektedir ”.
- $X1, X14, X16, X20 > 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ TKY’ni uygulayan yöneticiler, işletme kültüründe bu felsefeyi doğrudan bağdaştırarak, çıkar gruplarına karşı özellikle çalışanlarının yükseltilmesi ve bireylerin istihdamı politikasında eşitlik, liyakat, adalet parametrelerini dikkate alarak, tutarlı bir örnek lider olmaktadır. Bu tutarlılık, yapılan öz değerlendirmeler sonucunda sosyal sorumluluk alanlarına yönelik bilinç ve ilginin, işletme bütününde artışından belli olmaktadır ”.



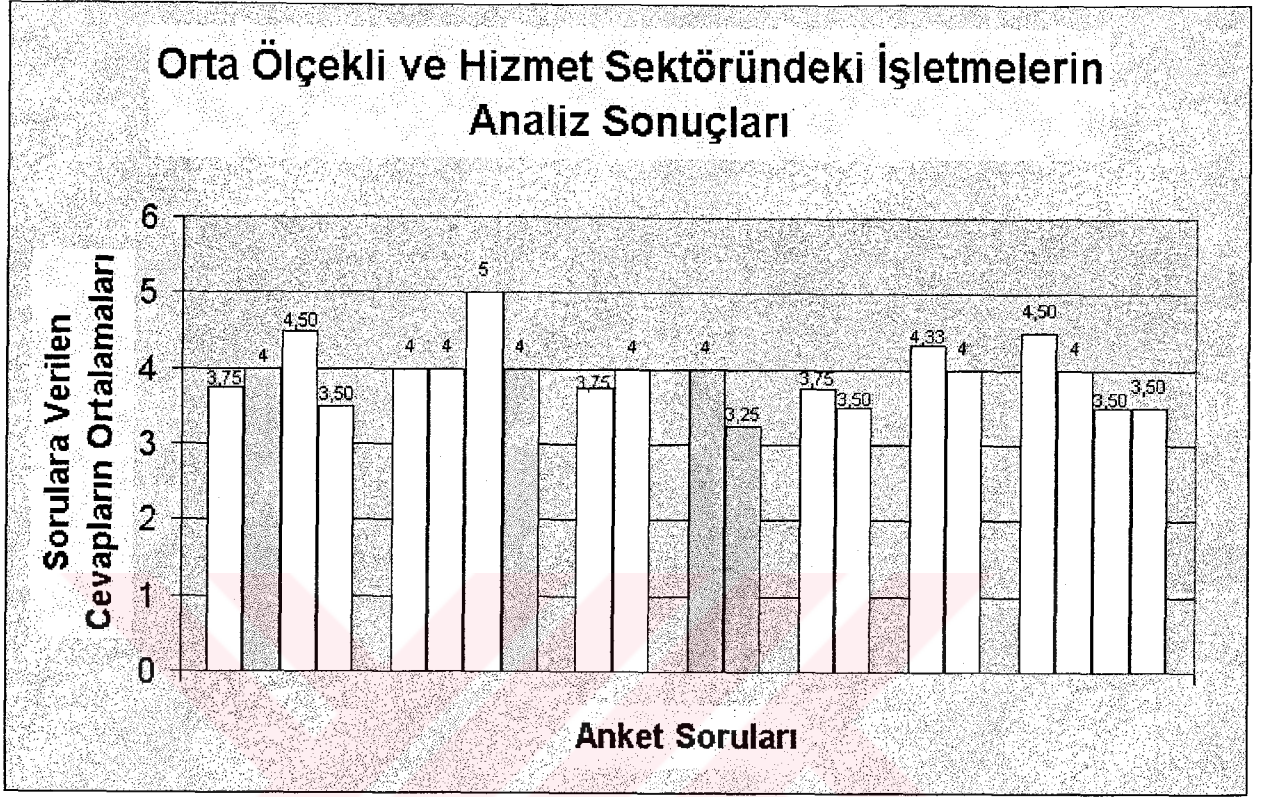
Tablo 3 : Büyük Ölçekli İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ortalamaları



**Yorum Tablo 3 :** Büyük ölçekli işletmelerin anket sorularına verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamalarına göre ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- $X_{11} < 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Kamuoyuna karşı aktivitelerin paylaşımı konusunda şeffaf bir tavır sergilenmemektedir ve kardan pay dağıtımı yetersizdir ”.
- $3 < X_{18} < 3,5$  aralığında olduğundan denilebilir ki; “ Reklam politikalarında tüketiciyi aldatıcı ya da yanıltıcı bir tavır sergilenip sergilenmediği konusunda net bir görüş yoktur ”.
- $3 < X_{10} < 3,5$  aralığında olduğundan denilebilir ki; “ Rakip işletmelere karşı haksız rekabet yapma ve ortak konularda iş birliğine girme konusunda fikir yoktur ”.
- Yukarıdaki soruların dışında diğer tüm sorular 3,5’den büyük olduğu için “ işletmeler iç müşteri- tüketici tatmini, çevresel sorumluluk- maddi kazanç- tutarlılık konularında sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler ”.

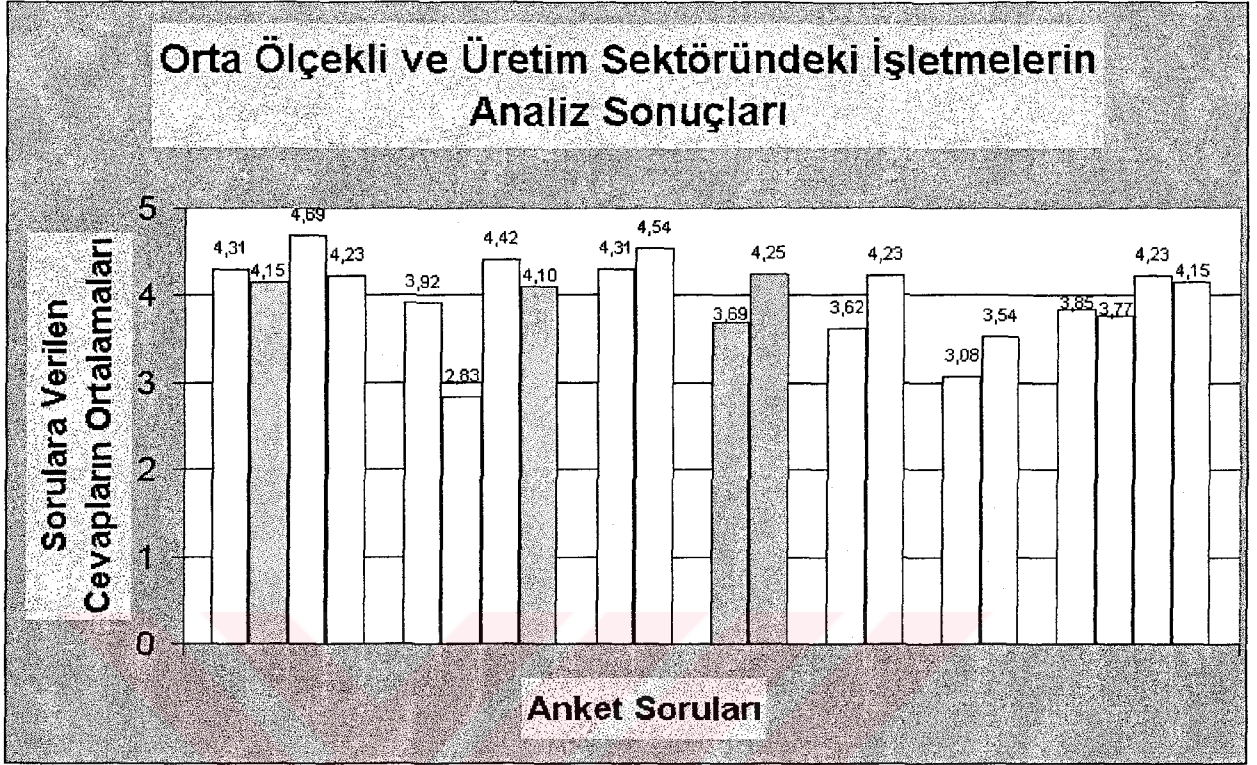
Tablo 4 : Orta Ölçekli ve Hizmet Sektöründeki İşletmelerin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ort.



**Yorum Tablo 4 :** Orta ölçekli ve hizmet sektöründeki işletmelerin analiz sonuçları ise şu şekildedir:

- $3 < X7, X19, X17, X16 \text{ ve } X20 \leq 3,5$  aralığında olduklarından, fikir yoktur.
- Diğer tüm sorular 3,5'den büyük olduğu için denilebilir ki; “ İlgili sorularda durum değerlendirmesi yapıldığında, işletmelerin Toplam kalite yönetim felsefesini uygulamalarından dolayı sosyal sorumluluklar pozitif etkilenmiştir ve sorumluluk bilinci artmıştır ”.

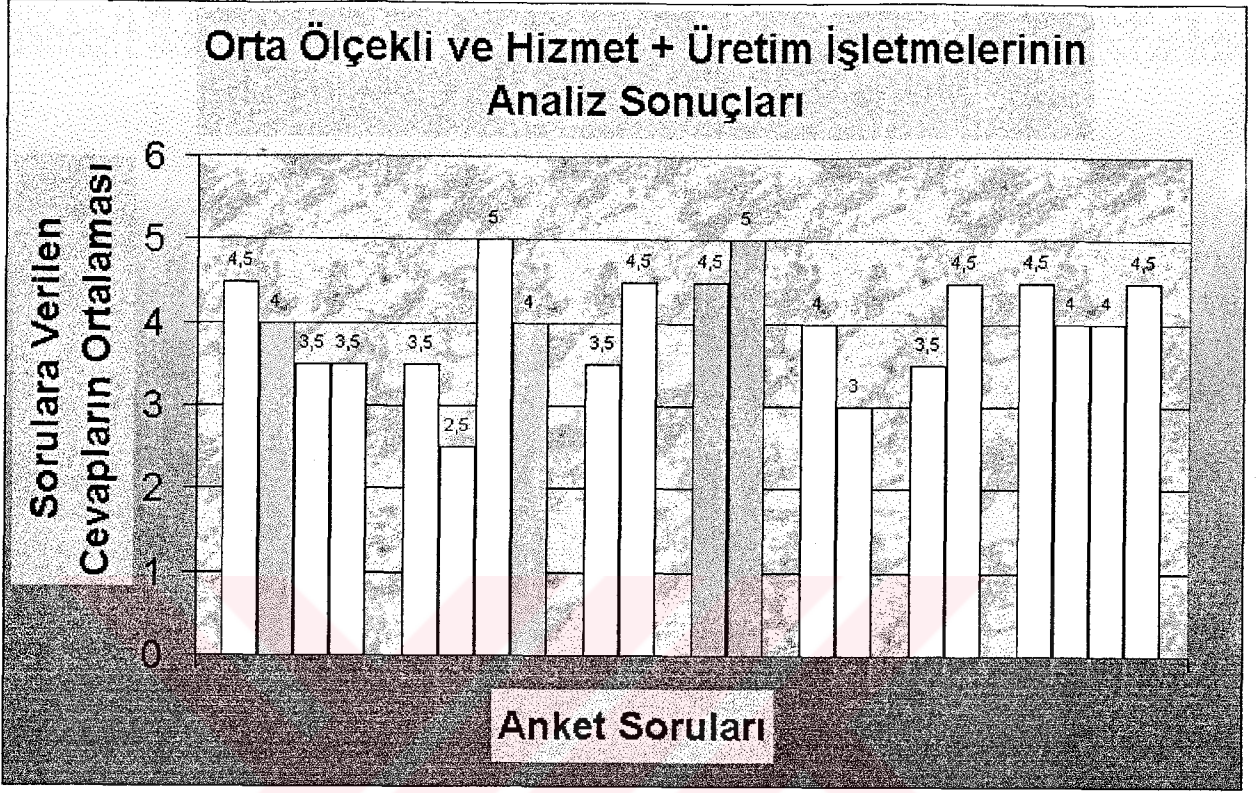
Tablo 5 : Orta Ölçekli ve Üretim İşletmelerinin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ort.



**Yorum Tablo 5 :** Orta ölçekli ve üretim sektöründeki işletmelerin analiz sonuçları şu şekildedir:

- $X_{11} < 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “ Kamuoyuna karşı aktivitelerin paylaşımı konusunda şeffaf bir tavır sergilenmemektedir ve kardan pay dağıtımı yetersizdir ”.
- $3 < X_{10} < 3,5$  aralığında olduğundan denilebilir ki; “ rakip işletmelere karşı haksız rekabet konusunda ve ortaklaşa alanlarda iş birliği konusunda fikir yoktur ”.
- Diğer tüm sorular 3,5’den büyük olduğu için denilebilir ki; “ İlgili sorularda durum değerlendirmesi yapıldığında, işletmelerin Toplam kalite yönetim felsefesini uygulamalarından dolayı sosyal sorumluluklar pozitif etkilenmiştir ve sorumluluk bilinci artmıştır ”.

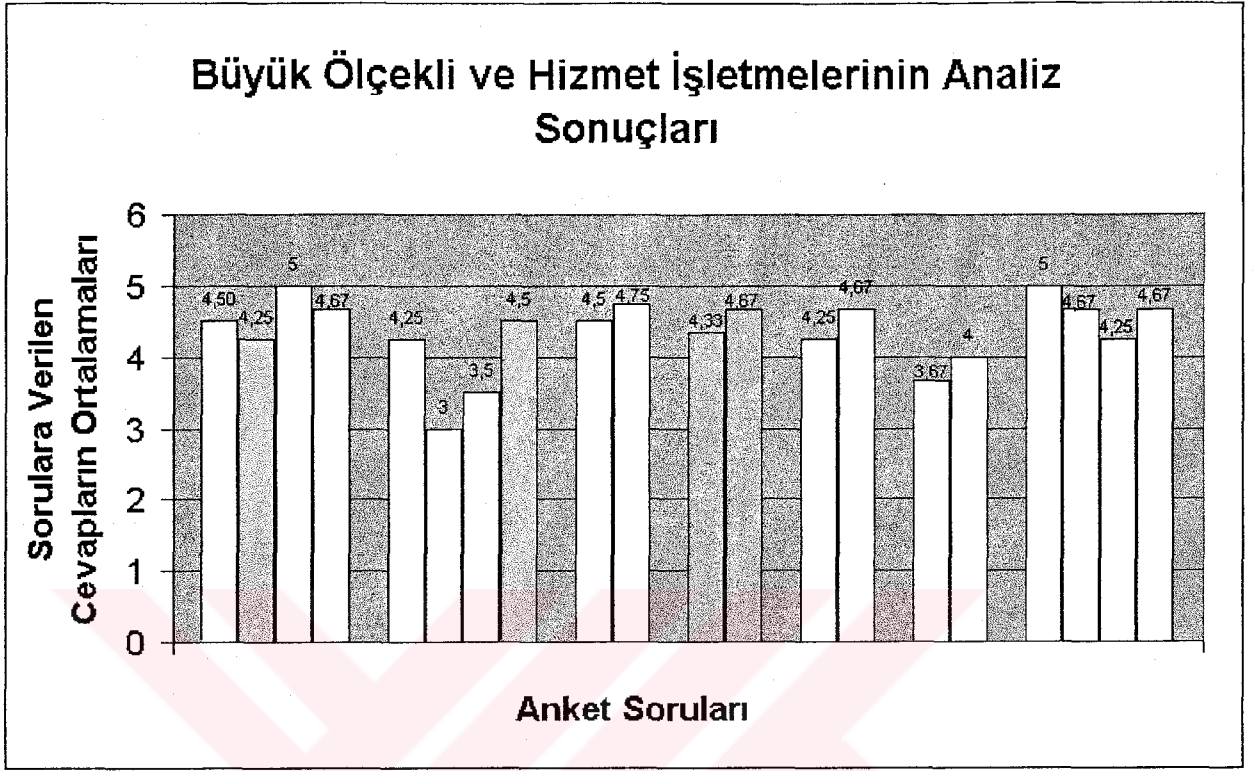
Tablo 6 : Orta Ölçekli ve Hizmet + Üretim İşletmelerinin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ort.



**Yorum Tablo 6 :** Orta ölçekli ve hizmet+üretim işletmelerinin analiz sonuçları şu şekildedir:

- $X_{11} < 3,5$  olduğundan denilebilir ki; “Kamuoyuna karşı aktivitelerin paylaşımı konusunda şeffaf bir tavır sergilenmemektedir ve kardan pay dağıtımı yetersizdir ”.
- $3 \leq X_5, X_7, X_6, X_2, X_{17}, X_{10} \leq 3,5$  aralığında olduklarından fikir yoktur.
- Diğer tüm sorular 3,5’den büyük olduğu için denilebilir ki; “ İlgili sorularda durum değerlendirmesi yapıldığında, işletmelerin Toplam kalite yönetim felsefesini uygulamalarından dolayı sosyal sorumluluklar pozitif etkilenmiştir ve sorumluluk bilinci artmıştır ”.

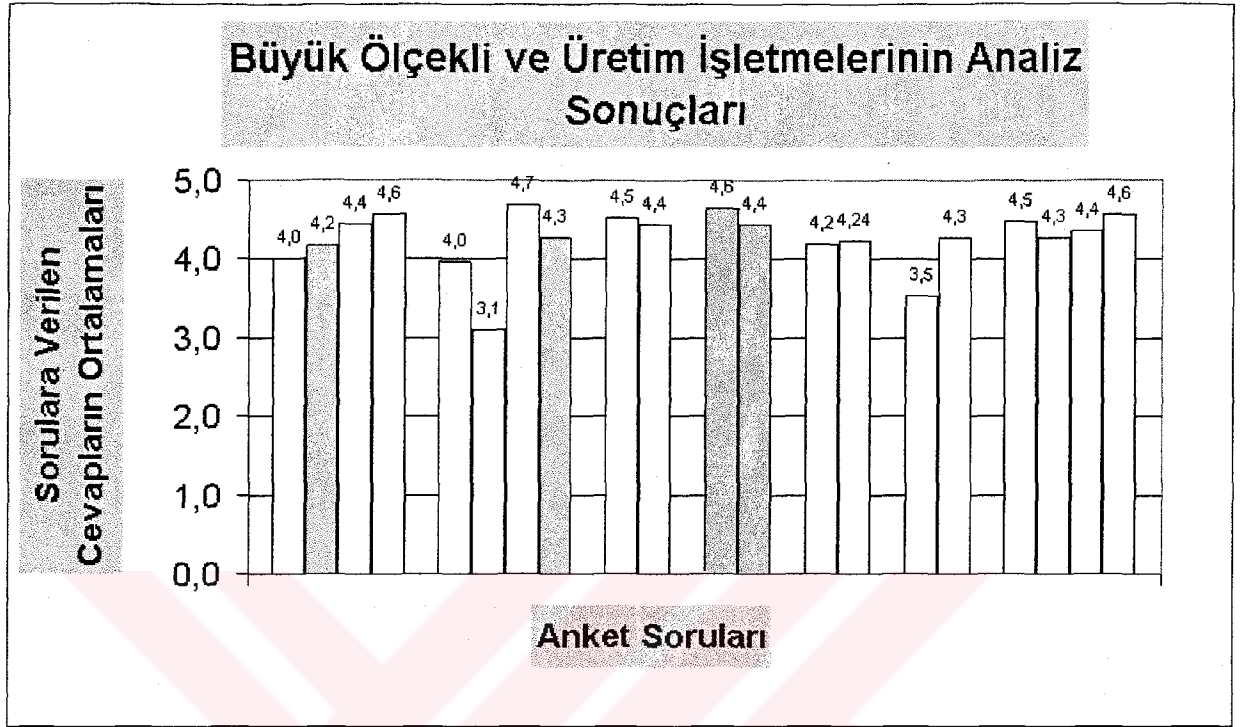
Tablo 7 : Büyük Ölçekli ve Hizmet İşletmelerinin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ort.



**Yorum Tablo 7 :** Büyük ölçekli ve hizmet sektöründeki işletmelerin analiz sonuçları şu şekildedir:

- $3 < X_{11}, X_{12} < 3,5$  aralığında olduğundan fikir yoktur.
- Diğer tüm sorular 3,5'den büyük olduğu için denilebilir ki; “ İlgili sorularda durum değerlendirmesi yapıldığında, işletmelerin Toplam kalite yönetim felsefesini uygulamalarından dolayı sosyal sorumluluklar pozitif etkilenmiştir ve sorumluluk bilinci artmıştır ”.

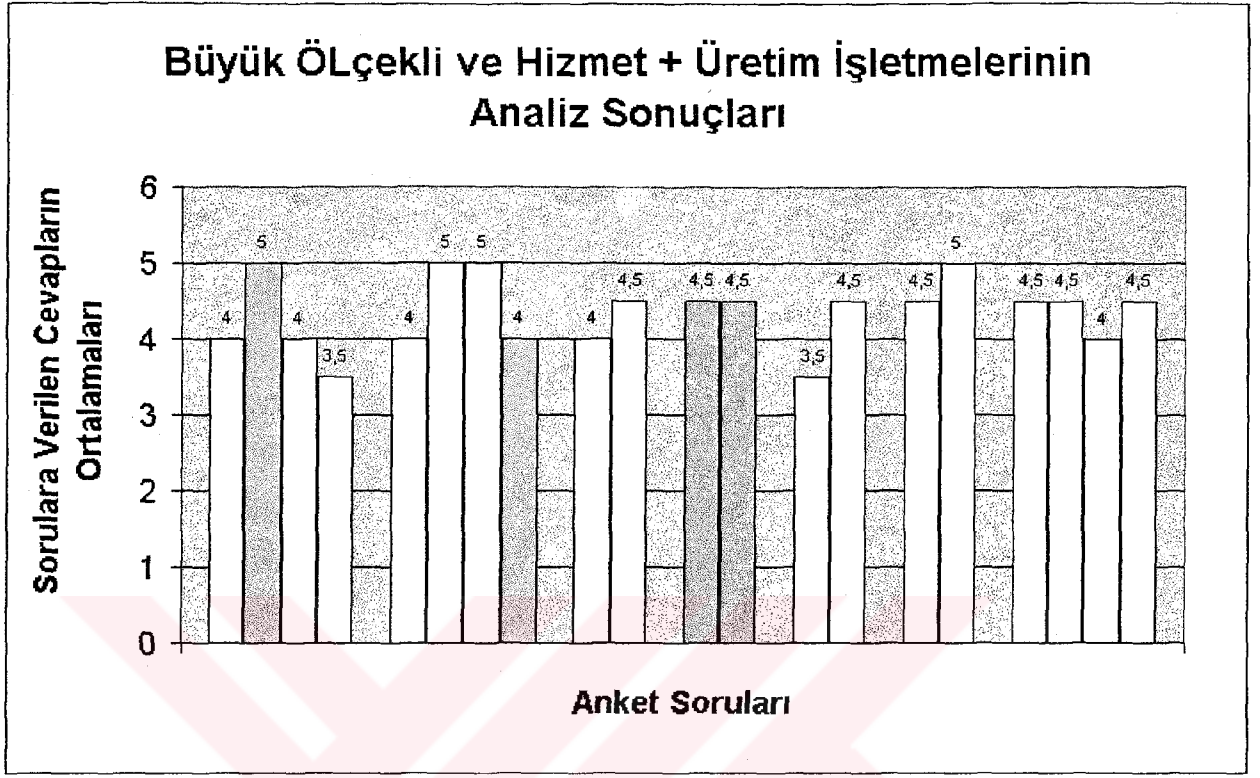
Tablo 8 : Büyük Ölçekli ve Üretim İşletmelerinin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ort.



**Yorum Tablo 8 :** Büyük ölçekli ve üretim işletmelerinin analiz sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

- $3 < X_{11}, X_{10} < 3,5$  aralığında olduğundan fikir yoktur.
- Diğer tüm sorular 3,5'den büyük olduğu için denilebilir ki; "İlgili sorularda durum değerlendirmesi yapıldığında, işletmelerin Toplam kalite yönetim felsefesini uygulamalarından dolayı sosyal sorumluluklar pozitif etkilenmiştir ve sorumluluk bilinci artmıştır".

Tablo 9 : Büyük ölçekli ve Hizmet + Üretim İşletmelerinin Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Ağırlıklı Ort.



**Yorum Tablo 9 :** Büyük ölçekli ve hizmet+üretim işletmelerinin analiz sonuçları şu şekildedir:

- $3 < X7, X8 < 3,5$  aralığında olduklarından fikir yoktur.
- Diğer tüm sorular 3,5'den büyük olduğu için denilebilir ki; “ İlgili sorularda durum değerlendirmesi yapıldığında, işletmelerin Toplam kalite yönetim felsefesini uygulamalarından dolayı sosyal sorumluluklar pozitif etkilenmiştir ve sorumluluk bilinci artmıştır ”.

### 4.3. Anket Sorularının Genel Değerlendirilmesi

Anket uygulamasının gerçekleştirildiği toplam 50 işletmenin, anket sorularına verdikleri cevapların ağırlıklı ortalamalarına göre, tablolardan da anlaşıldığı üzere, genelde 10. ve 11. sorularda toplam kalite yönetim felsefesinin uygulanması bu sorulardaki sorumlulukları etkilememektedir. İşletmeler rakip işletmelerle fiyat, maliyet, satış ve kar marjı konularında haksız rekabete karşı olması gereken sorumluluğu yerine getirmemekte ve rakiplerle iş birliğine gitmemektedirler. Ayrıca, Kamuoyuna karşı hesap verebilmek adına, her türlü aktivitelerini de basın ve medya yoluyla açıkça paylaşmamaktadırlar.

İşletmeler, karara katılma olanağını sağlayarak ve takım çalışmasına inanarak, iş gücü tatminini artırma, iş gücü devir oranı ve devamsızlıklarda azalma, İS ve İG konusunda her türlü önlemi alarak iş kazası ve hata oranlarını azaltma konularında, yöneticinin örnek bir liderlik sergilemesi ile yukarıda saydığımız sonuçlara ulaşmaktadırlar. Böylelikle iç müşteri tatmini sağlanmaktadır.

İşletmeler, tüketiciyi aldatıcı, yanıltıcı bir tavır sergilemeyerek, doğru reklam politikaları ile ürünün ambalajında verilen her türlü bilgiyi açıkça paylaşmaktadırlar. Ayrıca çıkar gruplarına karşı, şeffaflığı esas alarak, sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler.

İşletmeler, üretilen ürün ya da hizmette standardizasyonu baz alarak, dış müşteri ve tüketici tatminini sağlamaktadırlar.

İşletmeler, çevrenin korunmasına ilişkin yasa, kural ve yönetmeliklere uyararak ve çevreyi tahrip edici üretim yöntemlerini kullanmayarak, çevresel sorumluluklarını yerine getirip ve çevre kirliliği oranının aşağıya çekilmesine olanak tanımaktadırlar.

İşletmeler, uzun vadede kar, verimlilik ve rekabet gücü kazanmak ve toplumun beklentilerini karşılayarak sosyal fayda yaratmak için, sosyal sorumluluk adına harcamalar yapmaktadırlar.

İşletmeler, insan kaynaklarının istihdamında ve yükseltilmesinde, insana odaklı TKY felsefesinin etkisiyle, adalet ve liyakat ilkelerine bağlı kalarak, subjektif bir parametreyi dikkate almazlar. Bu yapılan öz değerlendirmeler sonucu ortaya çıkan, sosyal sorumluluğu taşımanın kanıtı olan geri besleme verilerinden ve sosyal sorumluluğa yönelik ilgi ve bilinç düzeyinin artışından belli olmaktadır.

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



## EKLER

### EK 1 : ANKET FORMU ÖRNEĞİ

**Sayın Yönetici;**

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin, İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına Etkisi” konusunda yapılan araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma, tamamen akademik bir amaca yöneliktir ve bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – Sanayi arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınıza ilişkin kanaatimiz tamdır.

Gönderilecek cevaplar mutlak suretle gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, yoğun çalışmalarınız için kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla

Prof.Dr. Ali AKDEMİR

Öğr.Gör. Nilay KALELİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kocaeli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü

Hereke Kampüsü, Hereke / İZMİT

Tel:

Fax:

E-mail:

### I- TANITIM BİLGİLERİ

İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER	FORMU DOLDURAN YÖNETİCİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER
İşletmenin Adı: Faaliyet Alanı: İşletmenin Kuruluş Yılı: Çalışan Sayısı:	Adı Soyadı: Ünvanı: Çalıştığı Departman: Eğitim Durumu: e-mail:

Aşağıdaki cevaplarda (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Kısmen Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum.

<b>SORULAR</b>	Tamamen Katılmıyorum		Tamamen Katılıyorum		
1.ÜST YÖNETİM, İŞLETME KÜLTÜRÜ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİM FELSEFESİNİN DOĞRUDAN BAĞLANTILI OLDUĞUNA İNANIR.	1	2	3	4	5
2.TKY BENİMSENDİKTEN SONRA, DIŞ MÜŞTERİNİN TATMİN DÜZEYİ ARTMIŞTIR KI, BU GELEN ŞİKAYET YÜZDESİNİN AZALMASINDAN ANLAŞILMAKTADIR.	1	2	3	4	5
3.TAKIM ÇALIŞMASINA İNANILMASI VE KARARLARIN KONSENSÜS BİÇİMİNDE ALINMASI, İŞGÜCÜ TATMİNİNİ ARTTIRMIS VE DEVAMSIZLIK, İŞGÜCÜ DEVİR ORANLARINDA AZALMA GÖZLENMİŞTİR.	1	2	3	4	5
4.ÜST YÖNETİMİN LİDER KARAKTERLİ OLMASI ZORUNLULUĞU, İNSAN KAYNAKLARININ MOTİVASYONUNA ÖZEN GÖSTERMEK ANLAMINDADIR.	1	2	3	4	5
5.ÇALIŞANLARIN SÜREKLİ EĞİTİLMESİ SONUCUNDA, İŞ KAZALARI VE HATA ORANLARINDA AZALMA GÖZLENMİŞTİR.	1	2	3	4	5
6.SOSYAL SORUMLULUK GEREĞİ İŞLETME YÖNETİCİLERİ, ÇIKAR GRUPLARINA KARŞI ŞEFFAFLIĞI ESAS ALARAK BİLGİLERİ VE KARARLARI PAYLAŞIRLAR.	1	2	3	4	5
7.İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KONUSUNDA, İŞLETME YÖNETİMİ HER TÜRLÜ ÖNLEMİ ALARAK, İŞ KAZALARI ORANINDA AZALMA SAĞLANMASINA OLANAK TANIMIŞTIR.	1	2	3	4	5
8.SOSYAL SORUMLULUK ADINA YAPILAN HARCAMALARIN, UZUN VADEDE İŞLETMEYE KAR, VERİMLİLİK VE REKABET GÜCÜ OLARAK GERİ DÖNECEĞİNE İLİŞKİN BİR KANAAT VARDIR.	1	2	3	4	5
9.ÇEVRENİN KORUNMASINA İLİŞKİN YASA VE KURALLARA UYULMASI SONUCUNDA, ÇEVRE KİRLİLİĞİ ORANINDA AZALMA GÖZLENMİŞTİR.	1	2	3	4	5
10.RAKİP İŞLETMELERLE FİYAT, MALİYET, SATIŞ VE KAR MARJI GİBİ KONULARDA HAKSIZ REKABET YAPILMADIĞINDAN, RAKİPLERLE İŞBİRLİĞİNDE ARTIŞ GÖZLENMEKTEDİR.	1	2	3	4	5
11.KAMUOYUNA KARŞI HESAP VEREBİLMEK ADINA HER TÜRLÜ AKTİVİTE, BASIN VE MEDYA YOLUYLA, KAMUOYUYLA AÇIKÇA PAYLAŞILABİLMEKTEDİR. ÇALIŞANLARA, SERMAYEDARLARA KARDAN PAY DAĞITIMI YAPILABİLMEKTEDİR.	1	2	3	4	5

12.ÜRÜNÜN AMBALAJINDA, TÜKETİCİYE YÖNELİK HER TÜRLÜ BİLGİ AÇIKCA VE DÜRÜSTÇE BİLDİRİLMEKTEDİR.	1	2	3	4	5
13.SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İLE İŞBİRLİĞİ YAPARAK, KAMU YARARINA YÖNELİK PROJELERE DESTEK VERİLİR.	1	2	3	4	5
14.ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER, TOPLUMSAL SORUMLULUK GEREĞİ ÇIKAR GRUPLARINA KARŞI, ÇALIŞANLARI İÇİN ÖRNEK BİR LİDER MODELİ OLUŞTURURLAR.	1	2	3	4	5
15.İŞLETMEDE ÜRETİLEN ÜRÜN YADA HİZMETTE UYGULANAN PLAN VE PROGRAMLARDA, STANDARDİZASYONUN UYGULANMASI, TÜKETİCİ TATMİNİNİ SAĞLAYARAK, TOPLUMSAL SORUMLULUĞU ARTTIRIR.	1	2	3	4	5
16.İŞLETME YÖNETİMİ İNSAN KAYNAKLARININ İSTİHDAMINDA, YÜKSELTİLMESİNDE EŞİTLİK, LİYAKAT, ADALET VE PERFORMANS DÜZEYİ DIŞINDA, SUBJEKTİF BİR PARAMETREYİ DİKKATE ALMAZ.	1	2	3	4	5
17.TOPLUM İHTİYAÇLARINA VE AHLAKİ DEĞERLERİNE UYGUN, BEKLENTİLERİNİ TATMİN EDEN, SIFIR HATALI ÜRÜN YA DA HİZMETİ ÜRETEBİLECEK SÜREÇLERE ODAKLANMANIN, VERİMLİLİKTE ARTIŞ VE MALİYETLERDE AZALMA GETİRDİĞİ GÖZLENİR.	1	2	3	4	5
18.TÜKETİCİYİ ALDATICI, YANILTICI VEYA ONUN DENEYİM VE BİLGİ EKSİKLİKLERİNİ İSTİSMAR EDİCİ REKLAMLAR YAPILMADIĞINDAN, KURUM YA DA ONLARI MANİPÜLE EDİCİ İMAJINDA BİR ARTIŞ GÖZLENİR.	1	2	3	4	5
19.ÇEVREYİ TAHRİP EDİCİ, TEHLİKE YARATICI ÜRETİM YÖNTEMLERİ VE TEKNOLOJİ KULLANILMADIĞI KAMUOYU İLE AÇIKCA PAYLAŞILIR.	1	2	3	4	5
20.TKY BENİMSENDİKTEN SONRA, YAPILAN BİREYSEL ÖZ DEĞERLENDİRMELER SONUCUNDA SOSYAL SORUMLULUK ALANLARINA YÖNELİK BİLİNÇ VE İLĞİ, İŞLETME BÜTÜNÜNDE ARTMIŞTIR.	1	2	3	4	5

## EK 2 : UYGULAMAYA KATILAN İŞLETMELERİN LİSTESİ

- 1- TEKLAS KAUÇUK SAN. VE TİC. A.Ş.
- 2- ASSAN HANIL OTOMOTİV YAN SANAYİ A.Ş.
- 3- DYO BOYA FAB. SAN. VE TİC. A.Ş.
- 4- KALE OTO RADYATÖR A.Ş.
- 5- BERİCAP KAPAK SAN.
- 6- İZAYDAŞ A.Ş.
- 7- KORDSA A.Ş.
- 8- KLİNGER A.Ş.
- 9- CAMIŞ AMBALAŞ SAN. A.Ş.
- 10- BEKSA A.Ş.
- 11- HYUNDAI ASSAN A.Ş.
- 12- I – BIMSA A.Ş.
- 13- LEVER ELIDA
- 14- TURKKABLO A.O.
- 15- EMİNİŞ AMBALAJ
- 16- CESUR ÇUVAL SAN. TİC. A.Ş.
- 17- BEŞERLER ÇELİK EŞYA A.Ş.
- 18- ARCONTA SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
- 19- MAZSAN MAKİNA
- 20- BEKİRPAŞA BELEDİYESİ
- 21- SSK İZMİT BÖLGE HASTANESİ
- 22- SSK KOCAELİ SİGORTA İL MÜDÜRLÜĞÜ
- 23- KOCAELİ SANAYİ ODASI
- 24- SSK KOCAELİ HASTANESİ
- 25- KOCAELİ YÜKSEK ÖĞRENİM DERNEĞİ (KYÖD)
- 26- DEĞİRMENDERE BELEDİYESİ
- 27- SAKOSA A.Ş.
- 28- ENERJİSA A.Ş.
- 29- BRİSA BRİDGESTONE SABANCI LASTİK A.Ş.
- 30- ÇELİKORD A.Ş.
- 31- FRİTO LAY
- 32- SEDEF GEMİ İNŞAAT A.Ş.
- 33- GOODYEAR LASTİKLERİ TİC. A.Ş.
- 34- MANNESMANN BORU A.Ş.

- 35- SEDEF GEMİ İNŞAAT A.Ş.
- 36- KALİBRE BORU SAN. VE TİC. A.Ş.
- 37- TURK PIRELLİ LASTİKLERİ A.Ş.
- 38- ŞAHİNLER MENSUCAT A.Ş.
- 39- TOYOTA OTOMOTİV SAN.
- 40- ŞAHİNLER HOLDİNG
- 41- KARTONSAN A.Ş.
- 42- BİLKONT A.Ş.
- 43- ENPAY A.Ş.
- 44- SHELL DERİNCE TESİSLERİ
- 45- TURK HENKEL A.Ş.
- 46- NUH BETON A.Ş.
- 47- İZOCAM TİC. VE SAN. A.Ş.
- 48- ARÇELİK PCI
- 49- FEDERAL MOGUL / SAPANCA
- 50- PETROL OFİSİ A.Ş. DERİNCE TESİSLERİ

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin gelişme ve hızlı haberleşme olanakları sayesinde diğer endüstrilemiş ülkelerin tecrübelerinden yararlanılmış ve çağdaş işletmecilik anlayışına doğru atılımlar hızlanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin gelişmesi, kalitenin yeniden tanımlanması ve iç müşteri tatmini ile birlikte dış müşterinin tatmin edilmesine odaklanması, beraberinde işletmelerde sosyal sorumluluk kavramının daha da önemsenmesi gerektiğini göstermiştir. Çünkü, dış müşterinin gelişen bilgi ağ teknolojileri ile birlikte daha da bilinçlenmesi, bu müşterilerin işletmelerden beklentilerinin farklılaşmasına ve ayrıca haklarını savunmalarına neden olmuştur.

Bilinçli tüketiciden gelen, bu bilinçli tepkiye karşılık, işletmeler de sosyal sorumluluk anlayışlarını geliştirerek ve sorumluluklarını yerine getirerek, tüketiciler ya da çıkar grupları üzerinde etki meydana getirmiş olacaklardır. Ayrıca tepkiye karşı, işletmenin sosyal sorumluluk konusunda etkilenmesi gündeme gelmiş olacaktır.

İç müşteri tatmini, TKY'ni uygulayan işletmelerde, bu felsefenin etkisiyle, verimlilik ve kalitede artışı, devamsızlık, iş gücü devri ve iş kazası oranlarında azalışı getirmektedir.

TKY felsefesinin temel öğelerinden hareketle, sosyal sorumluluk bilincini değerlendirdiğimizde, felsefenin her öğesi, bu bilincin artmasına olanak tanımaktadır.

Anket sonuçlarından çıkarılan tablolara bakıldığında görülmektedir ki, özellikle orta ölçekli ve üretim işletmeleri ile, büyük ölçekli ve üretim işletmelerinde, sosyal sorumluluk bilinci daha oturmuştur. Orta ölçek-büyük ölçek kıyaslandığında ise, büyük ölçekli işletmelerin, sosyal sorumluluklara karşı daha fazla duyarlı oldukları görülmektedir. Bunun nedeni, TKY'nin etkisiyle birlikte, işletmelerin kurumsallaşmış işletme olmalarından kaynaklanmaktadır.

Tatmin olmuş müşteri, ürün ya da hizmeti aldığı anda işletmeye daha az şikayette bulunur.

İnsan kaynaklarını motive etmenin yollarından birisi de, üst yönetimin lider karakterli olmasında yatmaktadır.

“Artan sorumluluk ile azalan maliyet” ilkesi gerçekleşecektir.

İşletmeler aktivitelerini, kamu oyuyla paylaşabilmelidir ki, şeffaf ve hesap verebilir olsunlar. Bu yaklaşım, uzun vadede işletmelere kar, verimlilik ve rekabet g¼c¼ olarak geri d¼necektir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### Kitaplar

- 1- Akdemir, Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Yayıncı Yayınları, Kocaeli, 2003.
- 2- Argüden, Yılmaz, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, ARGE Danışmanlık Yayınları No : 03, 1. Baskı, Ekim, 2002.
- 3- Bayrak, Sabahat, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, Haziran 2001.
- 4- Büker, Semih ve Güven Sevil, **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No : 734, Eskişehir, Eylül 1996.
- 5- Cemalcılar ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları No : 3, 3. Baskı, Eskişehir, 1993.
- 6- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1999.
- 7- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, 1998.
- 8- Doğan, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Seçil Ofset, İstanbul, 2001.
- 9- Düren, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yönetim Dizisi : 013, 1. Baskı, İstanbul, 2000.
- 10- Eren, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, İstanbul, Ocak 2000.



- 11- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 1996.
- 12- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi, İİBF Yayınları, 6. Baskı, Bursa.
- 13- Erkan, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No : 326, 4. Baskı, Eylül 1998.
- 14- “ **EFQM** ” **Mükemmellik Modeli**, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler- EFQM Mükemmellik Modeli 2003, Kalder Yayınları, İstanbul, 2003.
- 15- Halis, Muhsin, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri-ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul, Ekim 2000.
- 16- Hatipoğlu, Zeyyat, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No : 12, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.
- 17- Hodgetts, Richard M., Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, **Yönetim-Teori, Süreç ve Uygulama**, Der Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul, 1997.
- 18- “ **Mükemmelliğin Temel Kavramları** ”, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler – EFQM Mükemmellik Modeli 2003, Kalder Yayınları, İstanbul, 2003.
- 19- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.
- 20- Şimşek, Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınevi, No : 11, 2. Baskı, İstanbul, 1998.
- 21- Şimşek, M. Şerif, **İşletme Bilimine Giriş**, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya, Mart 1995.

22- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniv. İktisat Fakültesi Yayın No : 120, İstanbul, 1990.

23- Yenersoy, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

### **Makaleler ve Bildiriler**

1- Atalay, Nurdan, “ **Endüstriyel İlişkilerin İyileştirilmesine Dayalı Rekabet Gücü Arayışı : SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı** ”, Anahtar Dergisi, MPM Yayını, Yıl : 13, Sayı : 156, Aralık 2001.

2- Arkış, Nurdoğan, “ **Kalite Çemberlerinin Amaçları** ”, Verimlilik Dergisi TKY Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara, 1995.

3- Belbez, Cevdet, “ **İyi Yönetici, Bir Güç ve Enerji Kaynağıdır** ”, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları, Yıl : 9, Sayı : 102, Haziran 1997.

4- Kaleli, Nilay ve Ahmet Şen, “ **Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon** ”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Kocaeli, Mayıs 2002.

5- Odaman, Serkan, “ **SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı** ”, Selüloz İş Dergisi, Sayı : 69, Ağustos 2001.

6- Ölçer, Ferit, “ **Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri** ”, Standard Dergisi Yıl : 40, Sayı : 473, TSE Yayınları, Mayıs 2001.

7- Özcan, Çınar Özhan, “ **Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite** ”, Kalder Forum, Kalder Yayınları, Yıl : 1, Sayı : 1, Ocak-Şubat-Mart 2001.

8- Özgen, Hüseyin ve Murat Türk, “ **Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi : Bilgiye Dayalı Organizasyonlar** ”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları Sayı : 2, 1998.

9- Şırvancı, Mete, “ **TKY'nin Temel Öğeleri** ”, Önce Kalite Dergisi, Ekim 1993.

10- Tunca, Erdal, “ **Kurum Kültürü ve Toplam Kalite** ”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları, Yıl : 7, Sayı : 42, Nisan 2001.

11- Yılğör, Ayşe Gül, “ **Toplam Kalite Yönetiminin Özel Sektör ve Kamu Kesimi İçin Ortak Model Oluşturabilme Potansiyeli** ”, İktisat Dergisi, Eylül 2000.

### Tezler

1- Alabulut, İsmail, **İşverenlerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları**, T.C. Atatürk Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 1996.

2- Aydemir, Numan, **Toplam Kalite Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü ve Uygulanması**, T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1995.

3- Boran, Semra, **Kalite Yönetimi**, T.C. KOÜ Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1994.

4- Cora, İhsan, **İşletmelerde Sosyal Sorumlulukların Yönetimi ve Doğu Karadeniz Bölgesi Çay İşletmeleri Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Araştırma**, T.C. Marmara Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 1996.

5- Öcal, Hülya, **İşletme Yönetiminde Toplumsal Sorumluluk ve Uygulamalı Sorunlarına İlişkin Çözüm Önerileri**, T.C. Anadolu Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1991.

6- Savaş, Halil, **Toplam Kalite Yönetimi Açısından Çevre Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması**, T.C. Çukurova Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana, 1999.

7- Süzer, Hakan, **Toplam Kalite Yönetimi EFQM Modeli ve Mako'da Bir Uygulama**, T.C. Uludağ Üniversitesi, SBE, Ekonometri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1997.

8- Şener, Mustafa, **İşletmelerde Sosyal Sorumluluk**, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ocak 1996.

9- Türer, Neşat Tolga, **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları Açısından İşletme Çevre İlişkileri**, T.C. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, SBE, Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Eylül 1994.

10- Yazıcı, Nihat, **İşletmelerde Yöneten ve Yönetilenlerin Sosyal Sorumlulukları Algılayışları**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1992.

### **Gazeteler**

1- Çoban, Tonguç, ( DİSK Eğitim Dairesi Müdürü ), “ **Şirketin Sosyal Sorumluluğu ve Çalışma Standartları** ”, Finansal Forum, İstanbul, 27 Ağustos 2001.

### **İnternet**

1- Ay, Saadettin, [http:// www.kalitesitesi.8m.com/tkyilkeleri2](http://www.kalitesitesi.8m.com/tkyilkeleri2)

## ÖZGEÇMİŞ

28.04.1978 Ankara doğumluyum. İlk – orta ve lise öğrenimimi Sivas'ta tamamladım. 1994 yılında, Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümünü kazandım. 1999 yılında üniversiteden mezun olduktan sonra, 30 Aralık 1999 tarihinde, Kocaeli Üniversitesi, Kandıra Meslek Yüksek Okulu'nda, öğretim görevlisi olarak göreve başladım. Halen aynı okulda görevime devam etmekteyim.

2000 yılında, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon bölümünde yüksek lisans programına başladım.

Kocaeli Yüksek Öğrenim Derneği ( KYÖD ), Toplam Kalite Çalışma Grubunda, 1995 yılından beri görevli olarak grup üyeliği yapmaktayım.

Müzik dinleme, yüzme, doğa yürüyüşleri ve gezmek, hobilerim arasındadır.

**T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**