

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

**SA 8000 SOSYAL SORUMLULUK STANDARDININ
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMUNA OLAN
ETKİLERİ**

Birgül ÇAKIR

Danışman

Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş doyumuna Olan Etkileri ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../2006

Birgül ÇAKIR

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Birgül ÇAKIR
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna olan Etkileri
Sınav Tarihi ve Saati :

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

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

BAŞARILI	☐	OY BİRLİĞİ ile	☐
DÜZELTME	☐	OY ÇOKLUĞU	☐
RED edilmesine	☐	ile karar verilmiştir.	

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

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	☐
Tez mevcut hali ile basılabilir.	☐
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	☐
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	☐

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET
Tezli Yüksek Lisans
SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan
Etkileri
Birgül ÇAKIR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Sosyal sorumluluk kavramı işgörenlerin işletmelerde esas kaynak olarak algılanmaya başlanmasından sonra önem kazanmıştır. Ayrıca üçüncü dünya ülkelerindeki işgörelere kötü davranıldığıının ortaya çıkması, bu durumun birçok sivil toplum kuruluşu tarafından protesto edilmesi, müşterilerin tüketim tutumlarını değiştirerek sosyal sorumluluklarının bilincinde olan üreticileri seçmeye başlaması ve tasarruf sahiplerinin yatırımı kararı verirken aday işletmelerin sosyal sorumluluklarına uygun faaliyet gösterip göstermediklerini incelemeleri, işletmelerin bu konuya daha fazla önem vermelerine neden olmuştur.

Dünyadaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda ki kültürel ya da gelişme düzeyindeki farklılıklar işletmelerin sosyal sorumluluk ile ilgili olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri farklılaştırmaktadır. Bu ve yukarıda sayılan sebepler sosyal sorumluluk konusu ile ilgili standartlar oluşturulmasına neden olmuştur. Sosyal sorumluluk standartları arasında en çok uygulananı ve kabul göreni, ISO 9000 ve ISO 14000 serileri örnek alınarak hazırlanan SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı'dır.

Bu çalışma SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı'nın örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde sosyal sorumluluk kavramı tarihsel gelişimi ve sosyal sorumluluk anlayışı ile ilgili dünyadaki gelişmeler incelenmiştir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık ve iş doyumu konuları ile ilgili bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde ise SA 8000, örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile ilgili olarak hazırlanan anketin uygulanması ile elde edilen verilerin analiz ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1) Sosyal Sorumluluk, 2) Örgütsel Bağlılık, 3) İş doyumu, 4) SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

ABSTRACT

Thesis Master's Program

**The Effects of SA 8000 Social Accountability Standard on Organizational
Commitment and Job Satisfaction**

Birgül ÇAKIR

Dokuz Eylul University

Institute Of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Social accountability is attached importance after workers being perceived the most important resource of organizations. Furthermore, bad working conditions in non developed countries are protested, customers changed their ways of consuming by demanding that producers become socially responsible and stakeholders started to seek social responsible companies to invest in. Due to this reason organizations started to take heed of social accountability.

Social accountability activities of organizations are differed from each other because of the cultural and contents differences. This and other reasons which are explained above effect the formation of standards about social accountability. Among these standards, SA 8000, which was designed by taking ISO 9000 and ISO 14000 as models, is quite widely spread as the first international measurable benchmarking applying to workplace practices.

This study is made to expose the effect of social accountability on organizational commitment and job satisfaction. In first section, there is information about social accountability's historical progress and comprehension about social accountability in worldwide.

Second section of this study is reserved for information of organizational commitment and job satisfaction. Datas which are obtained by applying the

questionnaire, which is relevant to SA 8000, organizational commitment and job satisfaction, and their evaluations takes place in third section.

Key Words: **1)** Social Accountability, **2)** Organizational Commitment,
3) Job Satisfaction, **4)** SA 8000 Social Accountability Standard

İÇİNDEKİLER	Sayfa
YEMİN METNİ	II
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR	XI
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI TARİHSEL GELİŞİMİ VE SOSYAL SORUMLULUK İLE İLGİLİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER

1.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI	2
1.2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.2.1 Sanayi Devrimi Öncesi Dönem.....	5
1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem	8
1.2.3. 20. Yüzyılın İlk Yarısı ve Otomasyon Dönemi.....	10
1.2.4. II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem Ve Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişimi.....	11
1.3 SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI İLE İLGİLİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER....	13
1.3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	13
1.3.2. SAI (Social Accountability International) ve SA 8000' e Genel Yaklaşım..	17
1.3.2.1. SAI (Social Accountibbility International) ve Amaçları	17
1.3.2.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı'na İhtiyaç Duyulma Sebepleri...	18
1.3.2.3. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı'nın Firmalara Olan Faydaları ve Maliyeti	21
1.3.2.4. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Belgelendirme Süreci	23

1.3.3. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Ve Denetimde Dikkat Edilmesi	
Gereken Noktalar	26
1.3.3.1. Amaç ve Kapsam.....	26
1.3.3.2. Kural Koyan Unsurlar ve Açıklamalar.....	27
1.3.3.3. Tanımlar	28
1.3.3.4. Sosyal Sorumluluk Gereklilikleri	30
1.3.3.4.1. Çocuk İşçi	30
1.3.3.4.2. Zorla Çalıştırma	35
1.3.3.4.3. Sağlık ve Güvenlik	38
1.3.3.4.4. Toplu Sözleşme Hakkı ve Örgütlenme Özgürlüğü.....	41
1.3.3.4.5. Ayrımcılık	45
1.3.3.4.6. Disiplin Uygulamaları	49
1.3.3.4.7. Çalışma Saatleri	52
1.3.3.4.8. Ücret.....	55
1.3.3.4.9. Yönetim Sistemleri.....	59

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

2.1 ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN TANIMI	67
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ	69
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI.....	75
2.3.1. Etzioni Sınıflandırması.....	75
2.3.2. Mowday Sınıflandırması	76
2.3.3. Kanter Sınıflandırması	77
2.3.4. Meyer ve Allen Sınıflandırması.....	77
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER	78
2.4.1. Devam Bağlılığı Faktörleri	87
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	95
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	95
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri.....	95
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	95
2.5.4.Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	96

2.6. İŞ DOYUMU	99
2.6.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi	99
2.6.2. İş Doyumu Ölçüm Yöntemleri	101
2.6.3. İş Doyumu Teorileri	103
2.6.3.1. Tamamlama Teorisi (Fulfillment Theory)	104
2.6.3.2. Fark Teorileri (Discrepancy Theory)	104
2.6.3.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	105
2.6.3.4. Çift Etmen Teorisi	106
2.6.4. Güdüleme Teorileri	107
2.6.4.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi	107
2.6.4.2. McGregor' Un X ve Y Teorisi	109
2.6.4.3. Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi	111
2.6.4.4. Vroom ve Beklentiler Teorisi	112
2.6.4.5. Üç Gereksinim Teorisi	113
2.6.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	114
2.6.5.1. Bireysel Faktörler	114
2.6.5.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler	115
2.6.6. İş Doyumunun Sonuçları	117
2.6.7. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	118

BÖLÜM III

SA 8000 SOSYAL SORUMLULUK STANDARDININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ	122
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	123
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	123
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI	123
TARTIŞMA	148
SONUÇ	159
KAYNAKÇA	162
EKLER	174
Ek 1 Anket	175

KISALTMALAR

BM	Birleşmiş Milletler
AB	Avrupa Birliği
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
AÇEV	Anne Çocuk eğitim Vakfı
CEPAA	Council on Economic Priorities Accreditation Agency
ILO	International Labour Organization
ISO	International Standards Organization
IEC	International Electrotechnical Commission
SAI	Social Accountability International
SA 8000	SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1. Temel Kriterlere Göre Türkiye’de Sosyal Sorumlulukta En Başarılı Olan Şirketler	15
Tablo 2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Pazarlama Stratejilerine Olan Etkisi	22
Tablo 4. Dünyadaki SA 8000 Belgelendirme Şirketleri	24
Tablo 5. Ülkeler Bazında SA 8000 Belgeli Firma Sayıları	25
Tablo 6. İş Kategorilerine Göre Çalışabilecek İşgörenlerin Minimum Yaşları	32
Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Evrimi	72
Tablo 8. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci.....	73
Tablo 9. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık.....	78
Tablo 10. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık	79
Tablo 11. Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları.....	98
Tablo 12. Maslow’un Gereksinimler Teorisine Karşılık Gelen Örgütsel Elementler ve Gereksinimler	109
Tablo 13. Maslow ve Alderfer’in Gereksinimler Kategorileri Kıyaslaması	111
Tablo 14. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	125
Tablo 15. Tanımlayıcı İstatistikler	126
Tablo 16. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	129
Tablo 17. İş Doyumu Faktör Analizi.....	131
Tablo 18. SA 8000 Faktör Analizi	133
Tablo 19. Bağımlı Değişkenlerin Korelasyon Analizi.....	134
Tablo 20. SA 8000 Korelasyon Analizi	135
Tablo 21. Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi	137
Tablo 22. İş Doyumu Korelasyon Analizi.....	138
Tablo 23. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlgili Setler arası Korelasyon Analizi	141
Tablo 24. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Kanonik Sonuçlar	142
Tablo 25. SA 8000 ve İş Doyumu ile İlgili Setler arası Korelasyon Analizi	143

Tablo 26. SA 8000 ve İş Doyumu Kanonik Sonuçlar	144
Tablo 27. SA 8000 ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Setlerarası Korelasyon Analizi.....	145
Tablo 28. SA 8000 ve Örgütsel Bağlılık Kanonik Sonuçlar	146
Şekil 1. Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci	91
Şekil 2. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	107

GİRİŞ

Bireyler hayatlarını devam ettirmek için çalışmak zorundadırlar ve günlük yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirirler. Ancak işgörenlerin verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve işverenler tarafından kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebilmeleri için günümüzde işverenlerin işgörenler için sadece iş sağlıyor olması yeterli değildir.

Dünyada yüzyıllardır süre gelen değişimler ve yapılan araştırmalar iş hayatını ve işverenlerin işgörelere bakış açılarını değiştirmiştir, işverenler, işgörelere ve topluma karşı olan sorumluluklarının farkına varmaya başlamışlardır. İşgörelerin örgüte olan bağlılıklarının ve işlerinden sağladıkları doyumun fazla olması kendilerini işyerinin bir parçası olarak hissetmelerine ve performanslarının artmasını sağlayacak, dolayısıyla da çalıştıkları işletmenin verimliliği artacaktır. Ayrıca nitelikli işgörel sayısının ve işgörelerin beklentilerinin artması ile işverenler sosyal sorumluluklarının farkına varmaya, işletmelerindeki çalışma koşullarını iyileştirmeye ve işgörelere sağladıkları kaynakları arttırmaya başlamışlardır.

Son yıllarda müşteriler ve yatırımcılar tarafından işletmelerin sosyal sorumluluklarının sorgulanmaya başlanması ve 3. dünya ülkelerindeki kötü çalışma koşullarının protesto edilmesi nedeniyle işletmelerin sosyal sorumluluklarına uyup uymadıklarının denetlenmesi amacıyla ISO standartlarına benzer çeşitli standartlar oluşturulmuştur. Bu standartların işletmeler tarafından uygulanması zorunlu olmayıp, tamamen gönüllüğe dayanmaktadır. Ancak standartların içerikleri nedeniyle en fazla üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI TARİHSEL GELİŞİMİ VE SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI İLE İLGİLİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER

1.1. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sosyal terimlerin tanımlanmasındaki güçlük, sosyal sorumluluk kavramının tanımlanmasında da, bu kavramın kişiye, kültüre, kurum ve kuruluşlara göre farklılık göstermesinden dolayı yaşanmaktadır. Bu kavram ile ilgili olarak, yöneticilerin sorumluluğu, işgörenlerin sorumluluğu, aile bireylerinin sorumluluğu, devletlerin sorumlulukları gibi birçok örnek verilebilir (Yazıcı, 1992).

Sosyal; toplum ile ilgili, toplumsal anlamına gelirken, sorumluluk; kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, sorum, mesuliyet anlamını taşımaktadır (TDK, 2006). Genel olarak sosyal sorumluluk kavramını, varlıkların toplu yaşamdaki faaliyetlerinden kaynaklanan dış çevrelerinde yarattıkları zararlı etkilere karşı önlem almaları olarak tanımlamak mümkündür (Çelik, 2004).

Örgütlerin kuruluş amacı ürün ve hizmet üreterek kar elde etmektir. Ancak ticari sınırların genişlemesi ve müşterilerin tüketim tutumlarını değiştirmesi ile birlikte, Örgütlerin kar edebilmek için sadece ürün ve hizmet üretmeleri artık yeterli değildir. Müşterilerin 1960'lı yıllardaki mevcut ürünü satın alma tutumu, 1970'li yılların sonlarında yerini kaliteli ürün arayışına bırakmıştır. 1980'lerde çevre dostu ürünler talep edilmeye, 1990'lı yılların sonlarında ise müşteriler tarafından üreticilerin sosyal sorumlulukları sorgulanmaya başlanmıştır (Rohitrana, 2002).

Modern yaklaşımda, örgütler birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt-sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele alınmakta ve açık sistemler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, örgütler çevreleriyle sürekli iletişim halindedirler ve çevrelerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

Örgütler açısından sosyal sorumluluk kavramı, bir örgütün üretimden başlayarak ürünü yada hizmeti nihai müşteri kullanana dek ve kullandıktan sonra ki tüm aşamalarda, meydana çıkabilecek olan zararlı faaliyetleri sınırlayan, örgütün faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir (Aydemir, 1999). Sosyal sorumluluk gönüllülük esasına dayanır ve yasalar yerine geçen bir olgu değildir. Örgütlerin uymaları gereken yasalardan dolayı gerçekleştirildiği faaliyetler sosyal sorumluluk kapsamı içerisinde değerlendirilmez. Örneğin; bir örgütün işgörenlerine fazla mesai ücreti ödemesi sosyal sorumluluğunu yerine getirdiği anlamını taşımaz.

B. Carroll yaptığı araştırmalar sonucunda sosyal sorumluluğu üç sınıfa ayırmıştır. Bunlar;

- a) **Sosyal zorunluluk:** Örgütlerin uymaları zorunlu olan yasalarda belirtilen kanunlar. Örneğin; Kadın işgörenlerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için çalıştırılmamaları (4857 sayılı İş Kanunu, 2003).
- b) **Sosyal tepki:** Örgütlerin toplumdan gelen talepleri gönüllü ya da gönülsüz bir şekilde yerine getirmeleridir. Örneğin; Son aylarda ortaya çıkan kuş gribinden dolayı köy tavukçuluğu zarar görmüştür. Toplumun buna tepki göstermesinden dolayı büyük tavukçuluk Örgütleri kendilerine rakip olmalarına rağmen köy tavukçuluğunu hammadde ve veteriner olanaklarıyla desteklemeye başlamışlardır.
- c) **Sosyal heveslilik:** Örgütlerin sosyal sorumluluk kapsamı içinde yer alan unsurları gönüllü olarak yerine getirmeleridir. Örneğin; örgütlerin okul inşa etmeleri, bilgisayar bağışlamaları, kız çocuklarını okulla göndermek için yürütülen kampanyalara destek vermeleri (Çelik, 2004).

Örgütlerin sosyal sorumlulukları, örgüt içi ve örgüt dışı olarak iki bölümde incelenebilir. Örgüt içi zorunluluklar, örgütteki tüm işgörenler, insan kaynakları yönetimi, üretimde kullanılan doğal kaynakların yönetimi gibi örgüt içi unsurları, örgüt dışı ise

toplumu, örgüt dışı kuruluşları, küresel çevre sorunları gibi konuları içerir. Bu ayırım ile, örgütlerin üst yönetimlerinin kar elde etme yükümlülüklerinin dışında, içerisinde bulundukları çevreyi ve sosyal dengeyi korumak, refahını arttırmak gibi yükümlülüklerinin de olduğu ortaya çıkmaktadır (Halıcı, 2001). İç ve dış sosyal sorumluluklar üç bölümde incelenebilir.

- a) **Örgütün varlığı ile ortaya çıkan sorumluluklar:** Örgütün üst yönetimi de dahil olmak üzere tüm işgörenlerini ilgilendirir. Örneğin; yasalara uymak, ilgili taraflar ile yasal ve dürüst bir ilişki kurmak gibi sorumluluklardır.
- b) **Örgüt içi ve örgüt dışı faaliyetler:** Örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerçekleştirdiği faaliyetler sonucu oluşan örgüt içi ve dışını etkileyen olumsuz etkileri en aza indirmek gerekmektedir. Örneğin; işgörenlere eğitim verilerek fire oranlarının nasıl düşürüleceğinin anlatılması.
- c) **Genel toplum ile ilgili sorumluluklar:** Örgütlerin birçoğu faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye zarar vermektedirler. Yöneticiler ve işgörenler bu konuda hassasiyet göstermelidirler. Müşterilerin bilinçlenmesi ve arz edilen ürün çeşitliliğinin artması ile son yıllarda değişen satın alma eğilimleri ve çıkarılan yasalar örgütlerin çevreye gösterdikleri hassasiyeti arttırmıştır. Ayrıca çevrenin korunması dışında birçok şirket sosyal sorumluluk kampanyaları kapsamında tarihi binaları restore etmekte, fakir çocuklara kıyafet, kitap, kırtasiye malzemesi sağlama gibi yardım kampanyaları düzenlemekte veya bu tür kampanyalara destek olmaktadır (Yazıcı, 1992).

Sosyal sorumluluk ile ilgili olarak hem iç hem de dış çevrede yöneticiler tarafından ekstra maliyet olarak değerlendirilebilir. Ancak yöneticiler kısa dönemli maliyetlerin uzun dönemde örgütlerine getireceği faydaları hesaplamalıdır. Ayrıca sosyal sorumluluklarını görmezden geldikleri takdirde toplumun tepkisi ile karşılaşacaklarını ve pazardaki yerlerinin yavaş yavaş sarsılmaya başlayacağını unutmamalıdır (Taşkan, 2003).

1.2. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

1.2.1 Sanayi Devrimi Öncesi Dönem

Sosyal sorumluluğun tarih içindeki gelişimi medeniyet ve dinlerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Sanayi devrimi öncesindeki dönemde en önemli faaliyet olan ticaret, toplumsal, dinsel ve ahlaki kurallar ile düzenlenmekteydi. Tarihte bilinen ilk yasa, M.Ö 1792 - 1750 yılları arasında Babil kralı olan ve komşu devletleri egemenliği altına alarak Babil' i güçlü bir krallık haline getiren Hamurabi tarafından 282 davanın yargısal kararlarından oluşan bir yasa derlemesi şeklinde hazırlanan Akad diliyle ve çivi yazısıyla taş üstüne yazılan Hamurabi Kanunları' dır. Hamurabi Kanunları işgören ve işveren, tüccar ve müşteri ilişkilerini düzenlemekte, muhasebe kayıtları, envanter kontrolü ve ücret sistemleri gibi konuları içermekte idi (Yazıcı, 1992).

Eski Mısır' da ise her şey Firavun'un kontrolü altında, sıkı bir bürokratik anlayış ile yürütülmekte idi. İnşaatları yöneten devlet memurları Firavun' dan emir almakta ve bu işlerde köleler ve Mısırlılar birlikte çalışmaktadırlar (Yazıcı, 1992).

Bu sistemlerde bireysel özgürlüklerden bahsetmek pek mümkün olmadığı gibi, örgütler sosyal sorumluluktan ziyade raporlama, kayıt tutma, envanter sistemleri ile ilgili konularda gelişme göstermiştir.

Topluma karşı sorumluluktan ilk söz eden yunan düşünürü Eflatun, idarecilerin ekonomik meselelerde genel yararı her şeyden üstün tutmaları gerektiğini söylemiş, bir başka düşünür olan Aristo ise konuyu ahlaki açıdan ele alıp fiyatların ve kazançların adaletli bir şekilde olması gerektiğini ve faizin adaletsiz olduğunu savunmuştur.

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

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

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

16. ve 18. yüzyıllar arasında ithalatı mümkün olduğunca engelleyen, devletin ekonomik yaşam içinde aktif olarak yer almasını destekleyen Merkantalizm benimsenmiştir. Merkantalizm, devlet gücünü ve güvenliğini artırmak için bir ulusun ekonomik yaşamını düzenleyen hükümet uygulamaları ve ekonomi felsefesidir. Merkantilizm, daha çok devleti güçlendirmeye yönelik bir dış ticaret doktrini ve politikasını ifade etmektedir (Acar, 2006). Bu dönemde Avrupa'da feodalizm çöküp yerine devletler kurulmuş ve ticaret kapitalizmi gelişmiştir. Bunun temelinde devletçilik, ulusal ekonomiyi korumacılık ve sanayileşme vardır. Her devlet ihracatın ithalattan fazla olmasını sağlamaya çalışmıştır. İstenen ticaret dengesi, altın ve gümüşün içeriye akışıyla sonuçlanmıştır (Aydemir, Güneş; 2006).

Merkantilizmin gelişmesinde coğrafi keşifler önemli bir rol oynamıştır. Sistemde içe karşı müdahalecilik, dışa karşı korumacılık söz konusudur. İçeride mamul maddelere düşük taşıma maliyetleri ve yüksek fiyatlar önerilmiştir. Koloniler ucuz hammaddelerin kaynağı ve pahalı ürünlerin pazarı olarak kullanılmıştır (Acar, 2006).

Merkantalist düşünceye göre ekonomik faaliyetlerden en yüksek oranda kar elde edilmelidir ve bunun sağlanabilmesi içinde işgören ücretlerinin en düşük seviyede olması gerekmektedir. Ancak merkantalizmin getirdiği gelir dağılımdaki eşitsizlik, fakirleşme ve yüksek enflasyon toplumda huzursuzluğa neden olmuştur. Devletin merkezi güç olmasından dolayı toplum ile ilgili olan tüm kararlar, buna yapılan ticari

anlaşmalardaki tarafların hakları da dahil, tamamen devlet tarafından verilmiştir (Savaş, 1997).

Merkantilist akımın etkisi ile bir halkın diğer bir halkın üzerine tahakküm kurması olarak tanımlanan sömürgecilik başlamıştır. Sömürgelerin ucuz ve devamlı hammadde temin etmeleri ve sanayi mamulleri için de sürüm alanı olması, ekonomik bakımdan devletlere büyük yararlar sağlamaktaydı. Ancak bu dönemde devletler, kendi ekonomilerini geliştirmek için dış ülkelere sorumsuzca davranmışlardır. Avrupa'daki devletler ticari anlayış olarak merkantalizm benimsenirken, doğuda İslam düşünürlerinin savunduğu dengeli ve liberal ekonomi Anadolu ticaret anlayışında sosyal sorumluluğu ön plana çıkaran loncaları oluşturmuştur (Ülgener, 2003).

Ahilik, kişiye mesleğinde ve ahlaki davranışında yüksek fazilet ve saygınlık verdiğinden, çok uzun bir süre, Anadolu'daki sanat, ticaret ve meslek kuruluşlarını ayakta tutabilmiştir. Düzenlenen kurallara göre mesleklerin ve sanatların bölüştürülmesinden, ürün üretimine, satılışına kadar tüm faaliyetler detaylı olarak ayarlanmıştır. Bu kurallar, hem meslek erbabı, hem de üretici ve tüketici arasındaki sürtüşmeyi, ortadan kaldırmıştır (Gener, 2002).

Vasıflı esnafın azalması ve ticârete gayr-i Müslimlerin girmesi ile Osmanlılardan önce toplantı yerleri tekke ve zâviyeler olan âhilik teşkilâtı, Osmanlılarda yerini loncalara terk etmiştir. Loncalar, günümüzdeki sendikaların işini de yürütürler, özellikle kalite kontrolüne ve standarda büyük önem verirlerdi (Türe, 2000). Loncalarda her esnafa ait orta sandığı olarak adlandırılan bir yardımlaşma sandığı vardır. Sermayesi, esnafın borçları, çıraklıktan kalfalığa ve kalfalıktan ustalığa geçenler için ustaları tarafından verilen paralardan sandık için alınan paylar ve benzeri gelirlerdir. Bu sandıktan, zor durumda bulunan esnafa borç para ve kredi verilirdi. İlk dönemlerde Müslüman ve gayr-i Müslim esnafın ileri gelenleri yani ustalar aynı yerde toplanırlar, esnafın işleri ile ilgili müzakerelerde bulunurlar; ufak tefek davaları kadıya gitmeden hallederler, esnaf ve tüccar arasında geçerli olan kuralları müzakere ederler, esnafa ait orta sandığının muhasebesini yaparlardı. Ayrıca loncalar her sanat kolunda işgören esnafın sayısını da belirlerlerdi (Akgündüz, Öztürk, 2006). Bunların ışığında loncaların, esnaf ve sanatkarların toplumdaki yerini vurgulayıcı ve sosyal değişimi kontrol edici rol

oynadıklarını söylemek mümkündür. Daha sonraları Müslüman ve gayr-i Müslimler ayrı ayrı lonca kurmuşlardır (Güven, 2003).

Sanayi Devrimi sonrasında loncalar etkilerini yitirseler de, loncalar Osmanlı İmparatorluğunda sosyal sorumluluk bilincini ayakta tutan kuruluşlar olmuşlardır. Ticari bir örgütten ziyade sosyal bir örgüt olan loncalar etkilerini kaybetse de Osmanlı İmparatorluğunun yönetim anlayışında yer alan sosyal sorumluluk bilincinin gelişmesinde etkili olmuşlardır.

Sanayi devrimi öncesinde, toplumdaki sosyal sorumluluk anlayışı ve uygulamaları din, örf, adet ve gelenekler ile belirlenmiş, Örgütlerin gelişmesi ile ilerleme göstermiştir (Yozgat, 1983).

1.2.2. Sanayi Devrimi Sonrası Dönem

Adam Smith'in öncüsü olduğu ekonomik görüşlerde yeni bir dönem açan klasik ekonomik görüşün benimsenmeye başlanması ve 1765 'te James Watt'ın buhar makinesini icat etmesi ile bunun bir enerji kaynağı olarak üretimde kullanılması sayesinde fabrika düzenine geçilmiş ve sanayileşmeye başlamıştır. Seri üretimin uygulanmaya konması ile yeni yönetim teorileri geliştirilmeye ve tarım üretiminden endüstriye yönelim başlamıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısında ki bu yapısal değişim 'sanayi devrimi' ya da 'endüstri devrimi' olarak tanımlanmaktadır (Yazıcı, 1992; İşseveroğlu, 2001).

Bu dönem hakim görüşlerden bir tanesi Newtoncu görüştür. Newton, evreni kapalı bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu görüşe göre, örgütler için önemli olan, en yüksek düzeyde kar elde etmektir. Ayrıca işgörenler makine gibi algılanmış ve işgörenlerin sosyal ihtiyaçları işverenler tarafından önemsenmemiştir.

Fabrika sistemi, hızlı ve yüksek miktarda üretim gibi olumlu sonuçlar doğurmuştur, ancak aynı zamanda sosyal açıdan olumsuz sonuçları da beraberinde getirmiştir. Erkek işgörenlerin yanında, hatta bazen daha ucuza çalıştıkları için onların

yerine, çocuk ve kadınlar çalıştırılmaya başlanmıştır. Günlük 20 saate kadar varan iş saatleri küçük çocuk ve kadınları ezmiştir. Çalışma saatlerinin fazla olmasına rağmen ücretler yetersiz kalmıştır ve makinelerin basit olması nedeniyle herkes tarafından çalıştırılabilmesi kalifiye işgörenlere olan ihtiyacı büyük ölçüde azaltmıştır (Güven, 2001).

Adam Smith, bireyin ve toplumun iyiliği arasında nedensellik kurduğu Milletlerin Zenginliği kitabında şöyle demiştir: *"Her birey kendi çıkarı peşinde koşarken, sıklıkla, katkıda bulunmaya niyetleneceğinden çok daha etkin olarak topluma katkıda bulunur."* Bireyin kişisel çıkarı için girişeceği eylemlerin getireceği faydaların toplum yararını da arttıracak görüşünün kabul edilmesiyle, sanayileşme ile örtüşen yeni değerler ortaya çıkmıştır. Buna göre, herkesin bencil olduğu bir toplumda da uyum, bilinçli bir müdahale olmasa da, kendiliğinden oluşacaktır. Bu kendiliğindenliği sağlayan, piyasa ilişkileri ve bireyler ile kurumların kendi kişisel çıkarları için çaba harcarken harekete geçirdiği kuvvetlerin bir bütün olarak topluma fayda sağlayacağını savunulan ve ekonomik yaşamın varsayılan doğal düzenini sağladığı düşünülen güç olarak tanımlanan görünmez el teorisidir (Aktan, 2006).

Bu dönemde görünmez el teorisi'nin hakim görüş olması, karlılık ve üretim artışı dışındaki diğer konularla ilgilenilmesine gerek olmadığı düşüncesi nedeni ile, örgüt sahipleri ve yöneticileri de kişisel kazançlarını maksimize etmeye çalışmanın dışında başka herhangi bir sorumluluk almamışlardır.

Adam Smith iktisadi sistemin bir düzen içinde işleyeceğine inanmış ve bu nedenle devlet müdahalesinin en az düzeye indirilmesi gerektiğini savunmuştur. Kendisi, tam rekabet sistemine güvenmekte ve bu sistemin, kaynakların optimum dağılımına yol açacağına inanmıştır. Laissez-faire (bırakınız yapsınlar bırakınız geçsinler) sistemini savunmasına rağmen, devlet müdahalesinin emniyet, adalet, altyapı yatırımlarına ve yeni kurulan sanayilerin gümrük tarifesiyle himayesine olması gerektiğini savunmuştur (Cömert, 2004). Özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin kar getirmeyen kamu hizmetlerini üstlenmesi gerektiği hiç düşünülmemiş, topluma fayda sağlayacak ancak kar getirmeyecek faaliyetlerin devletler tarafından yerine getirilmesi gerekliliği ileri sürülmüştür (<http://www.adamsmith.org/smith/>, 2006).

Sanayi devrimi Avrupa'da burjuva sınıfının yapısını değiştirmesine ve yeni bir iřęören sınıfı doğmasına yol açmıştır. Burjuva sınıfı o dönemlerde her ÷lkede en zengin sınıfı oluşturmaktaydı. Sanayi devrimi öncesindeki iřęören sınıfı bilinçsizdi ve toplumların hemen hemen hepsinde en kalabalık sınıfı oluşturan iřęören sınıfı, bu dönemde ekonomik ve siyasal haklardan mahrum ve düşük ücretler karşılığında, sağlıksız koşullarda çalışmak zorunda bırakılmışlardı. Oy hakları olmayan ve sendikalaşmalarına izin verilmeyen iřęörenler, sanayi devriminden sonra bilinçlenmeye ve haklarını aramaya başlamışlardır.

Sanayileşmenin topluma getirdiği en önemli değişiklik ise örgüt kavramının oluşması ve özel mülkiyetin çıkması ile örgütlerin ekonomide önemli yere gelmeleridir.

1.2.3. 20. Yüzyılın İlk Yarıısı ve Otomasyon Dönemi

İkinci Sanayi devrimi olarak da adlandırılan otomasyon döneminin en belirleyici özelliği el emeğinin makineler ile yer değiştirmesidir.

Tüm karlarını yatırıma aktaran örgüt sahipleri, bu dönemde büyüme beklenen oranda olmadığı için hisse senedi dağıtarak ve kontrolü azaltarak büyüme yolunu seçmişlerdir (Taşkan, 2003).

20. yüzyılın ilk yarısında, devletin eğitime olan yatırımları arttırması ile iřęörenlerin eğitim seviyesi artmış ve artık iřęörenler değiştirilmesi kolay yedek parçalar olarak değil, örgütler için kaybedilmemesi gereken varlıklar ve örgüt için temel kaynak olarak gör÷lmeye başlamıştır. Önceki dönemler ile karşılaştırıldığında bu iřęörenler için oldukça önemli bir gelişmedir (Bardakçı, 2005).

Ancak sanayileşme hareketi ve otomasyon, teknolojik gelişmeyi ve yapısal değişimleri sağlamış olmasına rağmen, birçok toplumsal sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan başlıcaları, üretim sürecinde 'yabancılaşma' nın başlaması, usta - çırak ilişkilerinin giderek yerini iřęören - işveren ilişkilerine bırakması, iřęören - işveren ilişkilerinin yol açtığı birçok sosyal ve siyasal sorunlar, otomasyon sonucunda "mavi yakalı" iřęörene oranla "beyaz yakalı" iřęörenlerin sayısının artması ile

işsizliğin artması, otomasyonun grevlerin ve sendikaların etkinliğini azaltması, ilkel istihdam koşulları, kentleşme olgusu ile gecekondü sorunlarının ortaya çıkması, beslenme sorunu, salgın hastalıklar ve çevre kirliliği olarak sayılabilir.

Otomasyon ve kalifiye iş gücü ile büyüyen örgütler yatay ya da dikey birleşmeye giderek monopolcü bir eğilim göstermişler ve örgüt – işgören – tüketici arasındaki dengelere özen göstermemişlerdir. Bunun sonucunda oluşan olumsuz etkileri önlemek için ise sanayileşmiş batı ülkeleri yasal önlemler almaya başlamışlardır (Aktan ve Tunç, 1998).

1900'lerin hızlı ve hareketli iktisadi hayatı 1929 yılına gelindiğinde New York Borsası'nın çökmesi ile son bulmuştur (Allen, Thomas, 1997). Birçok kişi işsiz kalmış, üretim kayıpları oluşmuş, satın alma gücü düşmüş ve büyük örgütler kapanmaya başlamıştır. Özellikle Amerika'da örgütlerin, bu yıllarda dev boyutlara ulaşması ancak buna karşılık olarak Adam Smith' in görünmez el teorisinde savunduğu gibi toplumun refah seviyesinin ve sosyal beklentilerinin karşılanmamış olması, düşünce sistemini değiştirmeye başlamıştır. Yaşanan bu kriz sonrasında örgütlerin ve toplum çıkarlarının birbirinden ayıramayacağı anlaşılmış ve örgütler kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır. 1930'lu yıllarda tüm sanayileşmiş toplumlarda bir takım sosyal ve kültürel değişimlerin meydana gelmeye ve işgörenler sendikal haklarını edinmeye, daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde etmeye başlamıştır (Aktan, Börü, 2006).

20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan ve dünyayı etkileyen savaşlar nedeniyle işsiz kalan kişiler birleşerek sendikalar oluşturmuş ve güç sahibi olmuşlardır. Bireysel felsefe yerini toplum felsefesine bırakmış, iş hayatında işgörenlerin öneminin ve işgörelere karşı sorumlulukların farkına varılmaya başlanmıştır (Bardakçı, 2005).

1.2.4. II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem ve Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişimi

II. Dünya Savaşı sonrasında sosyal sistemin bir parçası olarak görülmeye başlayan örgütler, erkek nüfusun çoğunluğu savaşa gönderildiği için kadın ve yaşlıları çalıştırmak zorunda kalmışlardır. Bu dönemde kadın ve yaşlıları motive edebilmek için

ekonomik teşviklerin yanında onlara daha insancıl yaklaşılması gibi farklı motivasyon teknikleri kullanılmıştır.

Savaş sonrasında eğitime verilen önemin daha da artması ile kalifiye iş gücü sayısı artmıştır. Ancak kalifiye işgörenler örgütlerin salt verimlilik amacı için çalışmayı ret etmişler, örgütleri kendi amaçlarını gerçekleştirmek için araç olarak görmeye başlamışlardır.

1950'li yıllarda Örgütlerin sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak yasal düzenlemeler getirilmiştir. Yapılan bu yasal düzenlemelere ambalajlarda doğru bilgilendirme, reklamların kamu yararına olması, çevre sağlığı, iş güvenliği, atıkları azaltma gibi konular örnek olarak verilebilir (Bardakçı, 2005).

1980'li yıllarda karın topluma yapılan iyi hizmet sonucu elde edilebileceği anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Ayrıca bu yıllarda sivil toplum örgütlerinin toplum içindeki rolü önem kazanmış, ırk ayrımı, kadın hakları gibi konularda önemli adımlar atılmıştır. Örgütlerde görülen başlıca kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına, ortaklara bilgi sağlama, iş alımlarında adalet, karı paylaşma, reklamların ahlaki olması, geri dönüşüm, fakirlere maddi yardım, toplum sağlığına hizmet, daha iyi çalışma koşulları örnek olarak verilebilir. Bu yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından örgütlerin sağlayacağı faydaların net olarak ifade edilmemiş olması nedeniyle genelde örgütlerin ekonomik ve kanuni sorumluluklarını yerine getirmeye çalıştığı, ek olarak bazı gönüllü faaliyetlerde bulunduğu gözlenmektedir (Hartley, 1993).

Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı pazarda örgütler varlıklarını sürdürebilmek için sosyal sorumluluklarını yerine getirmek zorundadırlar. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan gücüne önem vermeyen ya da topluma zarar veren faaliyetler gösteren örgütler pazardan silinmeye mahkûmlardır. Günümüzde değişime ayak uyduran ve toplumun isteklerini göz önünde bulunduran örgütler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları konusunda bir plan dahilinde hareket etmekte, stratejiler geliştirmekte, bu sayede de pazarda kalıcılıklarını sağlamlaştırırlar.

1.3 SOSYAL SORUMLULUK ANLAYIŞI İLE İLGİLİ DÜNYADAKİ GELİŞMELER

1.3.1. Kurumsal Sosyal sorumluluk

Globalleşme ile birlikte ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler dünyada herkesin birbirine olan bağımlılığını artırmaktadır. Ülkelerin refah düzeylerinin artmasına yönelik yapılması gerekenler artık sadece devletlerin sorumluluğunda değildir. Bu konuda şirketlerin de önemli sorumlulukları bulunmaktadır ve şirketler, sadece hissedarlarına, müşterilerine, çalışanlarına karşı değil aynı zamanda toplumun her kesimine ve çevreye karşı da sorumlulardır (Krozer, 2004).

Ayrıca şirketler, tüketim eğiliminin ve müşteri beklentilerinin değişmesi, müşterilerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olan üreticileri tercih etmeleri nedeni ile kurumsal sosyal sorumluluk kavramının şirket için ne kadar önemli olduğunun farkına varmış ve organizasyonlarını yeniden yapılandırmaya başlamışlardır (Miles, Covin, 2000). Bununla birlikte BM, AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslar üstü kuruluşlar sürdürülebilir ekonomik gelişmelerin sağlanabilmesi için, şirketlerin varlıklarını sürdürdükleri toplumlara faaliyetleri ile ilgili bilgi verme ve toplumsal konular ile ilgilenmelerinin şart olduğunu düşünmelerinden ötürü "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" uygulamalarına önem vermekte ve destek olmaktadır (Pavlovic, 2001).

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

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, tamamen gönüllülük esasına dayanır ve hiçbir yasal zorunluluğu bulunmamaktadır. Sosyal ve çevresel fonların önem kazanmasıyla birlikte bir çok şirket, yatırımcıların karar vermesine yardımcı olmak amacı ile yıllık raporları kapsamında ya da ayrı olarak çevre ve sosyal konular ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlamaktadır. Raporlama ile ilgili herhangi bir standart yada karşılaştırma olanağı olmaması nedeniyle, raporlar şirketlerin mevcut durumlarından

ziyade çevresel konuları ele almaktadır. Bu nedenle raporlama standardı yada rehberleri olmadan hazırlanan raporlar şirketler tarafından sadece pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır (Tschopp, 2005). Ancak 2002 Wilton Park Konferansında yapılan görüşmelere göre AB ülkelerinde kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülükten çıkarılıp yasalar ile zorunluluk getirilerek şirketlerin yıllık raporlarına "kurumsal sosyal sorumluluk" raporu eklenmesi uygulamasının başlaması beklenmektedir (TESEV, 2003). Ancak halen böyle bir zorunluluk getirilmemiştir.

Özellikle büyük şirketler olmak üzere, bir çok şirketin kurumsal sosyal sorumluluğa verdikleri önem artmaktadır. Örneğin, Giving USA'nın yaptığı bir araştırmaya göre, 1999 yılında 9,2 milyar dolar olan ABD şirketlerinin yaptığı hayır işleri ve bağışlar, 2004 yılında 12 milyar dolara yükselmiştir. KPMG'nin 2005 yılı Uluslar arası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlama Araştırması sonuçlarına göre 1999'da Fortune Global 250 listesinde yer alan şirketlerin sadece %35'i sosyal sorumluluk raporu yayınlarken, 2005 yılında bu oran %52'ye çıkmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunda elde edilen sonuçlardan bir tanesi de 1999 yılına kadar yapılan bir çok sosyal sorumluluk raporlarındaki kampanyaları doğa ve çevreyi kapsarken, 2005 yılında ki sosyal sorumluluk raporlarının %70'i sadece çevre ile ilgili değil aynı zamanda ekonomik konularda yaptıkları sürdürülebilir bir dünya yaratmaya yönelik konuları da içermektedir (Büyük, 2006).

Kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal ve çevresel duyarlılıkların şirket faaliyetlerinin her aşamasında dikkate alınması gereken şirket karlılığına da katkısı olan temel bir iş değeri ve stratejisi olarak değerlendirilmekte ve çokuluslu şirketlerden KOBİ'lere kadar, tüm şirketler için önem kazanmış durumdadır.

Şirketlerin en önemli sosyal sorumluluğu sosyal fayda sağlamaktır. Sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilen davranış ve faaliyetler kişisel ve kültürel değerler olarak toplumdan topluma, kültürden kültüre ve pazar bölümlerine göre değişmektedir (Miles, Munilla, 2000). Bu nedenle bir çok şirket sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerini gerçekleştirirken, bu tür konularla ilgili uzmanlık kazanmış gönüllü kuruluşlar ile çalışmaktadır. Şirketler sosyal sorumluluk kapsamında 6 farklı yöntem kullanabilirler. Bu yöntemler arasında nakit yardımı yapmak, sosyal konularda

bilinçlenmeye yönelik kampanyalara destek vermek, bilgisayar, laboratuvar malzemeleri gibi ekipmanlar bağışlamak, teknik deneyimlerini ücretsiz paylaşmak, kampanyalara sponsor olmak, iş uygulamalarını geliştirmek sayılabilir (Büyük, 2006).

Şirketler öncelikle hangi toplumsal sorun ile ilgileneceklerini ve bu konuda birlikte çalışacakları örgütü belirlemelidir. Daha sonra hedefler ve hedeflere ulaşmak için yapılacaklar planlanmalı, faaliyetler gerçekleştirildikten sonra topluma sağladığı etki ölçülmeli ve sürekli iyileştirme çalışmalarına açık olması sağlanmalıdır (Argüden, 2002).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ülkemizde bazı şirketler tarafından uygulanıyor olmasına rağmen genel olarak, bu konu sistematik olarak ele alınmamaktadır. Turkcell'in sponsorluğunda gerçekleştirilen "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın sürdürdüğü "Bir Milyon Çocuk Eğitim Kampanyası", Garanti Bankası'nın sponsorluğunda sürdürülen "Doğal Hayatı Koruma Derneği Projeleri", Cif sponsorluğunda gerçekleştirilen "Topkapı Sarayı Restorasyonu ve Konservasyonu" Projesi, Hürriyet Gazetesi ve Profilo Holding'in sponsorluğunda AÇEV ile ortaklaşa yürütülen "Yetişkin Okuma Yazma Kampanyaları", Becel'in sponsorluğunda "Kalp Haftası" etkinlikleri, BP'nin sponsorluğunda çocuklara yönelik trafik eğitimi veren "Trafikte Yaşam" kampanyaları Türkiye'de gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk kapsamına örnek olarak verilebilir. Capital dergisinin Metro Group ile birlikte sosyal sorumluluk çalışmalarının halk tarafından nasıl algılandığının ölçüldüğü araştırma sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu çalışmada kullanılan anketler 2005 yılı aralık ayında 20 ilde 15 yaş üstü toplam 1.320 kişiye uygulanmıştır (Büyük, 2006).

Tablo 1. Temel Kriterlere Göre Türkiye'de Sosyal Sorumlulukta En Başarılı Olan Şirketler

No	Doğa ve Çevre	Spor	Sanat ve Kültür	Eğitim Öğretim	Sağlık	Tüketici Bilinci	Gönüllü Çalışanlar
1	Sabancı*	Turkcell	Sabancı*	Sabancı*	Sabancı*	Sabancı*	Sabancı*
2	Koç*	Sabancı*	Koç*	Turkcell	Eczacıbaşı	Koç*	Koç*
3	Turkcell	Avea	Turkcell	Koç*	Koç*	Turkcell	Sanko*
4	Arçelik	Ülker	Yapı kredi	Sanko*	Sanko*	Arçelik	Ülker
5	Vestel	Vestel	Arçelik	Ülker	Turkcell	Ülker	Turkcell
6	Eczacıbaşı	Efes Pilsen	Eczacıbaşı	Arçelik	Arçelik	Vestel	Arçelik

No	Doğa ve Çevre	Spor	Sanat ve Kültür	Eğitim Öğretim	Sağlık	Tüketici Bilinci	Gönüllü Çalışanlar
7	Beko	Koç*	Ülker	Doğan	Ülker	Beko	Eczacıbaşı
8	Sanko*	Eczacıbaşı	Efes	Vestel	Vestel	Eczacıbaşı	Beko
9	Ülker	Arçelik	Sanko*	Eczacıbaşı	Beko	Aygaz	Zorlu*/Vestel
10	Aygaz	Sanko*	İşbankası Garanti Bankası	Doğuş*	Zorlu*	Bosch	Doğuş*

Kaynak: Büyük, Sedef Seçkin. (2006). Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri, Capital, Mayıs Sayısı

Kurumsal sosyal sorumluluklarının farkında olan ve bu konu ile ilgili çalışmalar yapan şirketler bir çok fayda sağlamaktadır. Bunlar;

- a) Şirketlerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artması,
- b) İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artması,
- c) Nitelikli işgücünü şirkete çekmesi,.
- d) Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artması,
- e) Yatırımcılar ve finansal analistler gözünde şirket gözünde şirket daha çekici hale gelmesi,
- f) Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı, pazarda rekabet gücü artması,
- g) İşgören verimliliği ve kalite kalitede yükselme olması,
- h) Kamuoyunun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesi sağlanması, olarak sıralanabilir.

Çalışma kurallarında ve çalışma koşullarında nelerin uygun nelerin uygunsuz olduğunu belirlemek kültürel farklılıklardan dolayı oldukça güçtür. Amerika'da ve birçok Avrupa ülkesinde çocuklar toplum tarafından korunmaktadır ve ev ekonomisine katkı sağlaması gereken aile bireyleri arasında sayılmamaktadırlar. Ancak çocukların aile ekonomisine katkılarının normal olarak görüldüğü kültürlerde aynı durum söz konusu değildir. Çalışma hayatı ile ilgili bu tür konulardaki farklılık AB Dokuz Prensipten, ISO 14000 ve SA 8000 gibi sertifikasyonlarının oluşturulmasında etkili olmuştur (Miles, Munilla, 2004). Sosyal sorumluluk ile ilgili olarak oluşturulan bir diğer standart ise AA 1000'dir. Bu standart Sosyal ve Etik Sorumluluk Enstitüsü tarafından 1996 yılında

İngiltere’de geliştirilmiştir. Bu enstitü sosyal sorumluluk ve etik davranışların iş dünyasında ve kar gütmeyen organizasyonlarda gelişmesine yardım etmek için kurulmuştur (Porot, 2001). Ayrıca raporlama prosedürlerini standartlaştırmak amacıyla Birleşmiş Milletler tarafından kurulan Evrensel Raporlama Kuruluşu (GRI - Global Reporting Initiative) şirketleri çevresel uygulamaları yapmaları konusunda teşvik etmektedir (Tschopp, 2005).

Avrupa Komisyonu, Avrupa açısından kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak Green Paper’ı yayınlamakta olup, SA 8000 sosyal sorumluluk Standardını evrensel bir standart olarak kabul etmiştir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı ayrıntılı bir şekilde bir sonraki bölümde işlenecektir.

1.3.2. SAI (Social Accountability International) ve SA 8000’ e Genel Yaklaşım

1.3.2.1. SAI (Social Accountibbility International) ve Amaçları

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

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ilk olarak 1997 yılı Ekim ayında, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayarak yayınlanmıştır. Standardın ilk ve bugüne kadar olan tek revizyonu 2001 yılında gerçekleştirilmiştir (Gordon, 2001). Ayrıca SA 8000 standardı ilk tedarikçi değerlendirme standardıdır. SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı perakendecilerin, örgütlerin tedarikçilerin, kısaca tüm çıkar ortaklarının çalışma koşullarının iyi bir düzeyde olmasını sağlamak amacıyla (Munoz, v.d., 2004; Jonker, 2000) bazı ILO sözleşmeleri, Birleşmiş Milletler İnsan

Hakları Evrensel Beyannamesi ve Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi temel alınarak işçi sendikaları, insan hakları ve çocuk hakları örgütleri, akademisyenler ve işverenlerin oluşturduğu bir çalışma grubu tarafından hazırlanmıştır.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı, ISO 9000 ve ISO 14000 serileri örnek alınarak hazırlanması nedeniyle en çok uygulanan sosyal sorumluluk standardıdır. Bununla birlikte, örgütlerin standartta geçen maddelerin örgüt ve tedarikçileri tarafından uygulanması, aynı zamanda standart ile uyumun kontrollerinin yapılabilmesi için politikalar, prosedürler ve uygulamaların gerekliliği üzerinde de durur (Aydemir, 1999; Özdemir, Yücesan Özdemir, 2005).

SA 8000 ve ISO standartları arasında farklılıklar bulunmaktadır. ISO standartları kalite yönetim sistemi ve çevre yönetim sistemi için süreç tabanlı, hizmet ve üretim sektörlerinin her ikisinde de uygulanabilen standartlardır. SA 8000 standardı ise daha az süreç tabanlı, daha fazla kuralcı ve sonuç odaklıdır (Gobbels, Jonker; 2003). SA 8000 üretim sektörü ile daha fazla ilgilidir ve denetimleri ISO 9000 ve ISO 14000'de olduğu gibi sadece süreç yerinde değil, aynı zamanda işgörenler, pay sahipleri ve ilgili diğer taraflar ile görüşmeleri ve çalışma ortamı dışında gerekli olan yerlerin ziyaretlerini de kapsar (Miles, Munilla; 2004).

Devletler, müşteri grupları ve sosyal organizasyonların sosyal sorumluluk ile ilgili beklentilerinin artması bir çok şirketin bu konu ile ilgilenmesini sağlamıştır. Örneğin, Levi Strauss & Co., Salamon AG, Reebok Internatioanl Ltd., Toys 'R' Us gibi büyük şirketler sosyal sorumluk ile ilgili kurallar geliştirmişlerdir. Bu şirketler oluşturdukları bu kuralları kendileri uyguladıkları gibi tedarikçilerinin de uygulamasını istemektedirler. Bu kurallardan ilki 1991 yılı başlarından Levi Strauss tarafından ILO standartları baz alınarak geliştirilmiştir (Drickhamer, 2002).

1.3.2.2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı'na İhtiyaç Duyulma Sebepleri

SA 8000 Standardı'na ihtiyaç duyulmasının nedenleri, gelişmekte olan ülkelerdeki kötü çalışma koşullarının artık göz ardı edilemeyecek bir boyuta ulaşmış

olması, sivil toplum örgütlerinin çalışma koşullarını iyileştirme yönündeki çabaları ve tasarruf sahiplerinin yatırım kararı verirken kar kadar, aday örgütlerin sosyal sorumluluklarına uygun faaliyet gösterip göstermediklerini de dikkate almaya başlamaları olarak sayılabilir.

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

Son yıllarda sivil toplum örgütleri, dünya genelinde insan haklarına aykırı uygulamaların dile getirilmesinde ve önleyici girişimlerin başlatılmasında aktif bir rol oynamaktadır. Bu, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere dünya genelinde kötü çalışma koşullarına karşı bilinçli bir tepkinin başladığının bir göstergesidir. Örneğin, 1968 yılında ABD Oregon’da kurulan dünyaca ünlü spor malzemeleri üreticisi Nike firması Güney Kore, Tayvan, Taylan, Endonezya, Çin ve Vietnam’da çoğunluğu kadın toplam 500.000 işçi çalıştırmıştır. Bu yerlerde işgörenlerin çalışma koşullarına bakacak olursak; 8 Mart 1997’de (Uluslararası Kadınlar Günü) Nike Vietnam fabrikasındaki 56 kadın işgören işe yönetmeliklere uygun ayakkabı ile gelmedikleri için sıcak güneşin altında fabrikanın çevresinde koşmaya zorlanmışlardır. Bununla birlikte ayakkabılardaki bir dikiş hatası yüzünden on beş kadının başlarından ve enselerinden Nike ayakkabılarıyla

dövüldükleri, 25 kadının zorla güneş altında diz çöküp beklemeye zorlandığına dair haberler Vietnam gazetelerinde yayınlanmıştır.

Ocak 1997'de yapılan ve Kasım 1997'de New York Times'da yayımlanan bir rapor Vietnam fabrikalarında çalışan kadınların böbreklere, ciğerlere ve merkezi sinir sistemine zarar verdiği bilinen Toluene toksinin kabul edilebilir seviyesinin 177 katına maruz kaldıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca Nike Vietnam'daki fabrikalarında cinsel taciz suçlamaları yüzünden sık sık usta başlarını değiştirmek zorunda kalmıştır.

Bu tür olaylar, insan hakları konusunda duyarlı gelişmiş ülkelerin, bazı adımlar atmasını zorunlu hale getirmiş ve SA 8000, bu zorunluluğun sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunlardan başka 12 ve 13 yaşındaki kız çocuklarının ağır ve sağlıksız koşullarda çalıştırıldığı, genç ve kadın işgörenlerin fazla mesaiye zorlandığı ve kendilerine saat başı ücret olarak 16 cent ödendiği belirlenmiştir. Bunların ortaya çıkmasından sonra Nike şirketi bir çok protesto ile karşı karşıya kalmıştır. Nisan 1997'de 10.000 Endonezyalı Nike işçisi firmayı protesto etmek için sokaklara dökülmesinin ardından Nike sözcüsü eylemin ardından Endonezya'nın kendini pazarın dışında bulma tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu belirtmiştir. Nike İşçileriyle Dayanışma için Uluslararası Eylem Günü 18 Ekim 1997'de on Kanada kentinde örgütlenmiş, yürüyüşler düzenlenmiş, broşürler dağıtılmıştır (<http://www.modashoe.com/nike.html>, 2006).

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

Uzmanlar dünya giysi üretimine sahip ABD ve Avrupa şirketlerinin SA 8000 standardına destek vermesi ile çalışma koşullarının iyileştirileceğine inanmaktadırlar.

Toys “R” us şirketi bu konu ile ilgili çok önemli bir adım atmış ve 5000 tedarikçisinden SA 8000 standardı almalarını istemiştir (Aydemir, 1999).

Ayrıca gün geçtikçe büyüyen sosyal sorumluluk yatırım fonlarının SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının oluşturulmasında etkisi olmuştur. ABD’deki yatırımların %10’u bu fonlara aktarılmaktadır ve sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecek faaliyetler yürüten şirketlere destek olmak için kullanılmaktadır.

1.3.2.3. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı’nın Firmalara Olan Faydaları ve Maliyeti

SA 8000, insan kaynaklarına yapılan ve bir süre sonra yüksek verimlilik ve moral olarak örgüte geri dönecek olan bir “yatırım” olarak değerlendirilmelidir ve bu yatırımın şirketlere, işgörenlere, tedarikçilere, diğer ilgili taraflara bir çok yararı olduğu unutulmamalıdır (Filiz, 2002). Bununla birlikte, kurumsal sosyal sorumluluk rehberlerinden bir olan SA 8000 belgesinin, uluslar arası ve yerel pazarlarda çalışabilmek için örgütlerden istenecek olan uluslar arası bir pasaport olması beklenmektedir.

Çalışma koşullarındaki iyileştirmeler sayesinde işgörenlerin moralleri ve şirkete olan güvenleri artar. Bununla beraber SA 8000 standardı yatırımcıların ve tüketicilerin şirkete olan güvenlerinin artmasını, bu sayede de toplumsal itibar kazanılmasını da sağlar. Tedarikçilerin yakından denetlenmesi ile üretim kontrolünde, ürün kalitesinde ve yönetimin performansında artmalar gözlenir.

Tablo 2. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Pazarlama Stratejilerine Olan Etkisi

Pazarlama İşlevleri	Çocuk, zorla çalıştırma, sendikalar, çalışma saati, tazminat ve çalışma kuralları standartları	Sağlık güvenliği ve hijyen standartları	Yönetim Sistemleri, tedarik zinciri, Kurumsal Sosyal sorumluluk standartları
Ürün	Direk bir etkisi yoktur ancak düşük işgören maliyeti olmaksızın ürünler	Tekrar düzenlenen süreçler ve iyileştirilmiş çalışma koşulları ile ürün kalitesi artar	Bu standartlar, tedarik zincirindeki sosyal sorumluluk standartlarına uymayan firmaların güçlerini etkiler ve bazı materyallerin, girdilerin ve ürünlerin sağlanabilirliğini kısıtlar.
Fiyat	Bu standart Kurumsal sosyal Sorumluluk ürün ücret farkı stratejisine göre parasal ödül verilmesine izin verir.	Fiyat üzerinde düşük seviyede bir etkisi vardır ancak güvenli ve temiz üretim çevresinin sonucu olarak uzun dönemde maliyetleri düşürebilir.	Genellikle maliyeti yükseltirler, ancak bazı pazarlarda ürünler için katma değer katar.
Promosyon	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve SA 8000 sertifikasyonu sayesinde şirketler stratejilerini değiştirir ve yeni hedef pazar bölümü bulmalarını sağlar.	Olumsuz reklamlar azalır ve ürünün pazardaki yeri sağlamlaştırır.	Sosyal sorumluluk etiketlemesi daha olumlu iletişim sağlar.
Yer	Sosyal Sorumluluklarına bağlı olan şirketlerin talep edildiği pazarlarda yer alma imkanı sağlar.	Sosyal Sorumluluklarına bağlı olan şirketlerin talep edildiği pazarlarda yer alma imkanı sağlar.	Belirli marketlerde satış yapabilmek için şart olabilir.

Kaynak: Miles, P. Morgan., Munilla, Linda S. (2004). The Potential Impact Of Social Accountability Certification Onmarketing: A Short Note, Journal Of Business Ethics

SA 8000'i uygulayan şirket ve tedarikçiler pazarda rekabet avantajı kazanacakları gibi, uzun süreli anlaşmalar imzalama şansları da artacaktır. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve yönetim-işgören arasında düzgün bir iletişimin sağlanması ile işgören devamsızlığı, işten ayrılmalar ve iş kazaları azalırken, işgörenlerin bağlılığı, verimlilik artar. Böylece işgücü maliyeti düşer. Ayrıca SA 8000 uygulamaları sayesinde sendikalar ve diğer ilgili taraflar ile olan ilişkiler olumlu yönde gelişecektir. Bunların

yanında, üretimin iyileştirilmesi ile maliyetlerin düşmesi, işgören şikayetlerinin azalması SA 8000'in faydaları arasında sayılabilir. Ayrıca SA 8000 standardını uygulayan örgütlerde çalışan işgörenlerin sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamına sahip oldukları, şirket tarafından temel özgürlükleri korunduğu ve adil ücretler gibi nedenlerden ötürü bağlılıkları ve performansları artacaktır. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının şirketlerin pazarlama stratejilerine olan etkisi Tablo 2'de gösterilmiştir.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı ile ilgili olan maliyetleri 4 başlık altında incelemek mümkündür. İlk üç maddedeki maliyetler belgeyi almak isteyen şirketlerle ilgilidir, ancak şirket bu maliyetleri ilgili taraflar ve şirketten SA 8000 belgesi olan tedarikçiler ile çalışmayı tercih eden müşteri ile paylaşılabilir. SA 8000 ile ilgili maliyetler aşağıda verilmiştir.

- a) Düzeltici ve Önleyici Faaliyetleri başlatma ve uygulamanın maliyetleri
- b) Denetime hazırlanma maliyeti
- c) Belgelendirme maliyeti
- d) Belgelendirme denetiminde uygunsuzluk tespit edilirse, bunları ortadan kaldırmak için yapılacak olan düzeltici faaliyetlerin maliyeti

1.3.2.4. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı Belgelendirme Süreci

SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı denetimi SAI tarafından değil, SAI tarafından akredite edilmiş, bağımsız belgelendirme firmalarınca yapılır. Belgelendirme firmaları belirli sürelerde SAI tarafından, SA 8000 denetimlerinin uygunluğunun araştırılması için denetlenirler. SA 8000 standardına göre akredite olabilmek için belgelendirme firmaları, ISO/ISO/IEC Guide 62, SAI Guideline I dokümanlarındaki maddeleri karşılamak zorundadırlar. Belgelendirme firmalarında SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardını denetlemek için çalışan denetçiler SA 8000 denetçi eğitimini almalı ve bu eğitim sonunda uygulanan sınavdan başarı ile geçmiş olmalıdırlar. Dünyada SA 8000 belgesi verebilen belgelendirme firmaları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Dünyadaki SA 8000 Belgelendirme Şirketleri

Belgelendirme Firması	Ülke
ALGI	ABD
BSI	İngiltere
BVQI	İngiltere
CISE	İtalya
CSCC	ABD
DNV	Hindistan
RINA S.P.A	İtalya
SGS-SCS	İtalya
TUV Asia Pacific L.t.d	Tayland
TUV Rheinland Group	Hong Kong
TUV Sud Grup	Hindistan
UL (Underwriters Laboratories Inc.)	ABD

Kaynak: Social Accountability International, Erişim Tarihi: 05.05.2006

SA 8000 belgelendirme süreci planlama, uygulama, kontrol, periyodik kontrol olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

- a) Planlama:** Denetime girecek olan örgüt üst yönetimi, belgelendirmeden sorumlu olacak, konu ile ilgili bilgisi ve deneyimi olan bir çalışanı denetimden sorumlu olarak görevlendirir.
- b) Uygulama:** SA 8000 standardının maddelerini uygulandığına dair kayıtlar tutulur.
- c) Kontrol:** Örgüt kendini hazır hissettiğinde bir ön denetim yapılabilir. Bu ön denetimde çıkan uygunsuzluklar belgelendirme denetimini etkilemez. Ön denetimde ortaya çıkan uygunsuzluklar belgelendirme denetiminden önce düzeltilebilir.
- d) Periyodik kontrol:** SA 8000 belgesi 3 yıl geçerlidir. Her 6 ayda bir şirket gözetim denetimlerine girer. Bu şekilde örgütün standardın gerekliliklerine sürekli olarak uyup uymadığı kontrol edilir.

SA 8000 belgesi hiçbir ülkede yasal olarak örgütlerin alması gereken zorunlu bir belge değildir. Ancak özellikle üretim yapan örgütler SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının örgütlerinde sağladığı yararlarından ötürü almaktadırlar. SA 8000 belgesini

almaya hak kazanan dünyadaki tüm şirketlerin listesine www.sa-intl.org adresinden ulaşılabilir.

Tablo 4. Ülkeler Bazında SA 8000 Belgeli Firma Sayıları

Ülke	Şirket Sayısı	Toplam sayı içinde yüzdesi	İstihdam Edilen İşgören Sayısı
İtalya	260	34.1%	65,728
Hindistan	111	14.5%	78,663
Çin	116	13.9%	88,605
Brezilya	82	10.7%	45,552
Pakistan	42	5.5%	18,833
Vietnam	27	3.5%	27,794
Tayland	14	1.8%	14,546
İspanya	9	1.7%	16,515
Türkiye	8	1.2%	12,392
Polonya	7	1.0%	5,360
İsviçre	6	0.9%	2,058
Endonezya	5	0.8%	2,968
Arjantina	5	0.7%	267
Yunanistan	5	0.7%	3,995
Filipinler	5	0.7%	23,814
Sri Lanka	5	0.7%	5,402
Tayvan	5	0.7%	258
Kore	4	0.5%	101
İngiltere	4	0.5%	114
Belçika	3	0.4%	1,257
Bolivya	3	0.4%	469
Fransa	3	0.4%	556
İsrail	3	0.4%	785
Amerika	3	0.4%	666
Kosta Rika	2	0.3%	7,954
Çek Cumhuriyeti	2	0.3%	2,239
Guatemala	2	0.3%	5,875
Japonya	2	0.3%	1,833
Malezya	2	0.3%	460
Mauritius	2	0.3%	3,921
Romanya	2	0.3%	2,800

Ülke	Şirket Sayısı	Toplam sayı içinde yüzdesi	İstihdam Edilen İşgören Sayısı
Bangladeş	1	0.1%	352
Ekvator	1	0.1%	40
Mısır	1	0.1%	300
Finlandiya	1	0.1%	54
Kenya	1	0.1%	5,342
Jordan	1	0.1%	54
Laos	1	0.1%	750
Meksika	1	0.1%	658
Morocco	1	0.1%	254
Nepal	1	0.1%	48
Hollanda	1	0.1%	11
Panama	1	0.1%	4,182
Portekiz	1	0.1%	250
Porta Riko	1	0.1%	99
Slovenya	1	0.1%	158

SA 8000 Belgesine Sahip Şirket: 763

Ülke Sayısı: 47

İstihdam Edilen İşgören sayısı: 454,759

Kaynak: SA8000 Certified Facilities - as of Sept 30, 2005, www.sa-intl.org

1.3.3. SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve Denetimde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

* Bu bölüm SAI Guidance Document'tan çeviri yapılarak hazırlanmıştır.

1.3.3.1. Amaç ve Kapsam

Bu standart şirketin;

- Kontrol edebileceği ya da etki edebileceği sosyal meseleleri yönetmek için politika ve prosedürleri geliştirip yürütmesini ve uygulamasını;*

b) *Politika, prosedür ve pratikte yapılanların standardın gereklilikleri ile uygunluğunu ilgili taraflara göstermesini sağlayacak sosyal sorumluluk gerekliliklerini;*
tanımlar.

Bu standardın öngördüğü şartlar coğrafik alan, endüstri sektörü ve şirket büyüklüğüne bağlı olarak evrensel boyutta uygulanacaktır.

1.3.3.2. Kural Koyan Unsurlar ve Açıklamalar

Şirket ulusal kanunlara ve diğer ilgili kanunlara ve şirketin uymakla yükümlü olduğu diğer gerekliliklere ve bu standarda uygun hareket edecektir. Ulusal ve diğer ilgili kanunlar, şirketin uymakla yükümlü olduğu diğer gereklilikler ve bu standart aynı meseleyi ele aldığı anda, en zorlayıcı olan hüküm geçerli olacaktır.

Şirket aşağıda belirtilen uluslararası belgelerde yer alan kurallara da uyacaktır:

ILO Sözleşmeleri 29 ve 105 (Zorla Çalıştırma).

ILO Sözleşmesi 87 (Örgütlenme Özgürlüğü)

ILO Sözleşmesi 98 (Toplu Sözleşme Hakkı)

ILO Sözleşmeleri 100 ve 111 (Erkek ve kadın işgörenlere eşit iş için eşit ücret verilmesi; Ayrımcılık)

ILO Sözleşmesi 135 (İşgörenlerin Temsilcileri Sözleşmesi)

ILO Sözleşmesi 138 ve Tavsiyesi 146 (Asgari Yaş ve Tavsiye)

ILO Sözleşmesi 155 ve Tavsiyesi 164 (İşgören Sağlığı ve Güvenliği)

ILO Sözleşmesi 159 (Mesleki Rehabilitasyon ve İstihdam/Özürlü Kişiler)

ILO Sözleşmesi 177 (Evde Çalışma)

ILO sözleşmesi 182 (Worst Forms of Child Labour)

Evrensel İnsan Hakları Bildirgesi

Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi

Kadınlara Karşı her çeşit ayrımcılığı önleyen Birleşmiş Milletler Sözleşmesi

1.3.3.3. Tanımlar

Şirket Tanımı:

Tüm personel dahil olmak üzere (ister doğrudan doğruya istihdam edilmiş olanlar, sözleşme yapılmış olanlar olsun, isterse şirketi temsile yetkili olanlar olsun, müdürler, yöneticiler, yönetim, şefler ve yönetici olmayan personel), bu standardın öngördüğü şartları yerine getirmekle sorumlu herhangi bir kuruluş ya da örgütün tümü.

Tedarikçi/Taşeron Tanımı

Şirketin ürün ve/veya hizmet üretiminde gerekli olan ve şirketin ürün ve/veya hizmet üretimi için kullanılan ürün ve/veya hizmetleri şirkete temin eden örgüt.

Alt Tedarikçi

Tedarik zincirinde yer alan ve tedarikçinin ve/veya şirketin ürün ve/veya hizmet üretiminde gerekli olan ve tedarikçinin ve/veya şirketin ürün ve/veya hizmet üretimi için kullanılan ürün ve/veya hizmetleri doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak tedarikçiye temin eden örgüt

İyileştirici İşlem Tanımı

Bir uygunsuzluğu gidermek için yapılan işlem

Düzeltilici Faaliyet Tanımı

Bir uygunsuzluk halinin tekrar etmesini önlemek için yapılan işlem

İlgili Taraf Tanımı

Şirketin sosyal performansı ile ilgili olan ya da şirketin sosyal performansından etkilenen kişi ya da grup.

Çocuk Tanımı

Yerel asgari yaşa ilişkin kanun, çalışma için daha büyük bir yaş öngörmedikçe ya da daha büyük yaşa kadar zorunlu eğitim öngörülmedikçe, 15 yaşından küçük olan tüm kişiler. Ancak eğer yerel asgari yaş ILO'nun 138 sayılı sözleşmesi dairesinde gelişmekte olan ülkeler, istisnalarına göre 14 yaş olarak saptandığında daha küçük yaş uygulanacaktır.

Genç işgören Tanımı

Yukarıda tanımlanan çocuk yaşının üzerinde ve 18 yaşın altındaki tüm işgörenler

Çocuk İşçi Tanımı

ILO'nun 146 no.lu tavsiyesinde öngörülen durumlar dışında, yukarıdaki çocuk tanımında belirtilen yaş(yaşlardan) daha küçük bir çocuk tarafından yapılan iş.

Zorla Çalıştırmanın Tanımı

Hiç kimse, kendisinin rızası olmaksızın ceza tehdidi altında veya bir borcun geri ödenmesinin bir aracı iş yapmaya veya hizmet vermeye zorlanamaz.

Çocukların Durumunun İyileştirilmesinin Tanımı

Yukarıdaki çocuk işgören kapsamına giren ve işten çıkarılan çocukların güvenlik, sağlık, eğitim ve gelişmelerini sağlamak için gerekli tüm destek ve işlemler.

Ev işgöreninin Tanımı

Kullanılan ekipmanın, malzemenin veya diğer girdilerin kimin tarafından tedarik edildiğine bakılmaksızın, bir şirket için o şirketin tesislerinin dışında doğrudan veya

dolaylı bir sözleşme ile ücret karşılığı iş yaparak işverenin talep ettiği bir ürün veya hizmeti üreten kimsedir.

1.3.3.4. Sosyal Sorumluluk Gereklilikleri

1.3.3.4.1 Çocuk İşçi

1. Şirket yukarıda tanımlandığı şekliyle çocuk işgörenler çalıştırmayacak ya da çalıştırılmasına destek vermeyecektir.

138 sayılı ILO Sözleşmesi' in 2.4. maddesine göre; "Ekonomisi ve eğitim olanakları yeterince gelişmemiş olan her üye, bu maddenin 3. fıkrası hükümlerini dikkate almaksızın varsa ilgili iş veren ve işgören örgütlerinin görüşünü aldıktan sonra, asgari yaşı başlangıçta 14 olarak belirleyebilir." Ancak böyle bir durumda bu belirlemenin gerekçelerinin devamlılığını veya belirli bir tarihten sonra söz konusu hükümlerden yararlanma hakkından vazgeçtiğine, ilişkin bir açıklamayı içeren raporu Ulusal Çalışma Örgütüne sunmalıdır.

2. Şirket, yukarıda verilen çocuk işgören tanımına uyan durumlarda çalıştığı saptanan çocukların ıslahına yönelik politikalar ve prosedürler oluşturacak, bunları belgeye bağlayacak, uygulayıp etkin bir şekilde personele ve diğer ilgili taraflara iletecektir ve bir çocuk yukarıda tanımlandığı gibi olmayana kadar söz konusu çocukların okula katılmalarını ve devam etmelerini sağlamak için yeterli desteği verecektir.

Çocuk iş görenlerin çalıştırılması durumunda ilgili prosedürlerde işe alma ve ücret şartları ile ilgili konular da yer almalıdır. Çocuk refahı konusunda uzman olan, örneğin yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri işe alma sürecine dahil edilmelidir.

Şirketlerin, çocukların okula gitmeleri için sağlamaları gereken kaynaklar ile ilgili masraflar içerisinde okul üniforması, kitaplar sayılabilir. Şirket gerekli kaynakları

sağlamak yerine ilgili çocuk işgörenin ailesinden birini işi alabilir ya da kayıp geliri telafi etmek için ücret verebilir.

3. *Şirket ILO'nun 146 sayılı Tavsiyesi kapsamına giren çocuklar ve ulusal zorunlu eğitim kanunlarına tabi olan ya da devam eden genç işgörenler için eğitim düzeyinin yükseltilmesine yönelik politikalar ve prosedürler oluşturacak, bunları belgeye bağlayacak, uygulayıp etkin bir şekilde personele ve diğer ilgili taraflara iletecektir; buna okul saatleri içinde hiçbir bu gibi bir çocuk ya da genç işgörenin çalıştırılmamasını ve günlük ulaşım (okul-iş arasında gidiş-gelişler), okul, ile çalışma süresinin toplam saatinin günde 10 saati geçmemesini sağlamaya yönelik düzenlemeler dahildir.*

Zorunlu eğitime devam eden ve zorunlu eğitimini bitirmiş ancak eğitimine halen devam eden olmak üzere genç işgörenler iki sınıfa ayrılır. Her iki durumdaki genç işgörelere göre şirket politika ve programlar oluşturup, bunları uygulamalıdır.

4. *Şirket çocukları ya da genç işgöreleri işyerinin içinde veya dışında tehlikeli, güvensiz ya da sağlıksız durumlarla karşı karşıya bırakmayacaktır.*

Genç ve çocuk işgörelere tehlikelere karşı korunmalılarıdır. Tehlikeler ile ilgili olarak ağır yük taşıma, ağır makinelerin kullanımı, gece mesailerinde çalışma, kimyasal ya da toksik kimyasallara maruz kalma, silah üretimi, ahlaklarını olumsuz yönde etkileyecek şiddet amaçlı ya da pornografik ürünlerin üretilmeleri örnek olarak verilebilir.

SA 8000 minimum yaşı 15 olarak belirleyerek, ILO sözleşmeleri, ulusal kanunlar, iş yerleri ile ilgili diğer kanunlar ve standartlar ile gerekli olduğu durumlarda finanssal yardım sağlayarak çocuk işgöreliliği yasaklamayı amaçlamaktadır. SA 8000'nin uygulanması ile çocuk işgörelere çalıştırılmamakta, genç işgörelere ise etkili eğitimler, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları sağlanmaktadır.

Denetim esnasında denetçi, 18 yaş altındaki işgörelere tarafından yapılan işlerin tehlikeli, tehlikesiz ve hafif işlerden hangisi olduğunu belirlerken çok dikkatli olmalıdır.

182 sayılı ILO sözleşmesine göre tehlikeli iş, doğası veya gerçekleştirildiği koşullar itibarıyla çocukların sağlık, güvenlik veya ahlaki gelişimleri açısından zararlı olan iş olarak tanımlanır. Ancak işveren ve işgören örgütlerine danışarak, söz konusu genç kişilerin sağlığının, güvenliğinin ve ahlakının tam olarak güvenceye alınması ve genç kişilerin ilgili faaliyet dalında yeterli özel öğrenim veya mesleki eğitim görmeleri koşuluyla 16 yaşından itibaren istihdamlarına veya çalışmalarına izin verebilir.

Yapılan tüm işler çocuklar için zararlı değildir. Örneğin gündelik işlerin, staj ve eğitim amaçlı olan hafif işlerin çocukların gelişimlerinde olumlu katkıları vardır. *Sağlıklarına veya gelişmelerine zarar vermesi ihtimali bulunmayan ve okula devamlarını, yetkili makamın onayladığı mesleğe yöneltme veya mesleki eğitim programlarına katılmalarını veya derslerden yararlanmalarını engellemeyen işler* 138 sayılı ILO sözleşmesinde hafif işler olarak tanımlanmaktadır.

Bir çok ülkede tehlikeli olmayan işlerde çalışmak için kabul edilen en küçük yaş 15'tir ve bu yaş aynı zamanda zorunlu eğitimi tamamlama yaşıdır. Bazı ülkelerde çocuk işgörenler sağlıklarını ve eğitimlerini etkilemediği sürece hafif işlerde çalışmaktadırlar.

Tablo 5. İş Kategorilerine Göre Çalışabilecek İşgörenlerin Minimum Yaşları

	Genel İşe alma (Tehlikesiz İş)	Hafif İş	Tehlikeli İş	En Kötü Biçimdeki İş
Çoğu Ülke	15 ^a	13	18 ^b	18
138 sayılı ILO Sözleşmesini kabul etmeyen Gelişmekte Olan Ülkeler	14	12	18 ^c	18

a: En düşük yaşı zorunlu eğitim yaşıdır. Kanun daha yüksek bir yaş koyar ise kanunun koyduğu yaş uygulanır.

b: Genç işgörenlerin sağlıkları, güvenlikleri ve ahlakları tamamiyle korunuyor ise sıkı bir denetim altında 16 yaş.

c: Şartlara bağlı olarak 16 yaş

Özellikle ufak taşeron firmalarda, tüm aile üyelerinin çalıştığı evlerde yapılan işlerde ve tarım işlerinde çocuk işgörenlerin çalışıp çalışmadığını belirlemek zordur. Çünkü, işçiler olduklarından daha genç görünebilirler ya da çocuklar çalışma alanında sadece hafif işleri yapıyor olabilirler. Gelişmekte olan ülkelerde ki kişiler, gelişmiş

lkelerdeki kişilere göre beslenme ve genetik özelliklerden dolayı yaşça daha küçük gösteriyor olabilir. Bazı ülkelerde denetçinin referans olarak kullanabileceği, normal bir kişinin kilo ve ağırlığını gösteren ulusal tablolar bulunmaktadır. ocuk işgören statüsüne giren işgörenlerin çalışıp çalışmadığını anlamının en etkin yolu, genç gözüken işgörenler ile yapılan görüşmelerdir. Bazı rgtler denetimden önce çalıştırdıkları ocuk işgörenleri denetimde hata almamak için işten çıkarmaktadırlar. Denetçi, ocuk işgörenlerin son günlerde hangi örgütlerde işten ıkarıldıklarına dair bilgileri ticaret odaları temsilcilerinden ve diğer işgörenlerden öğrenilebilir. Ayrıca son altı aylık işgören kayıtlarına bakılarak da denetime hazırlık için ocuk işgörenlerin işten çıkarılıp ıkarılmadıkları kontrol edilebilir. Eğer ble bir durum olmuş ise, iş verenlerden ilgili ocuk işgörenleri geri çağırmaları ve iyileştirme programlarına dahil etmelileri gerekmektedir.

Ayrıca kimlik kartlarında değişiklik yapılabilen için, işgörenlerin gerçek yaşlarını ortaya çıkarmak da zor olabilir. Bu nedenle denetçi fotoğraflı olan kimlik kartlarındaki fotoğraflar ile kimlik sahibini, oturma iznindeki, diplomalardaki ve okul kayıtlarındaki bilgileri kimlik kartındakiler ile karşılaştırmalıdır. İşçiler işe girebilmek için kimlik bilgileri ile oynasalar bile, bu durumda sorumlu olan iş verenlerdir. İş verenler bu tür durumları önlemek ve çözüm bulmak için prosedürler oluşturmalı ve bunları uygulamalıdır.

Denetlenmesi gereken bir başka konuda, şirketler tarafından her hangi bir ürünün ev işgörenlerine yaptırılıp yaptırılmadığı, yaptırılıyor ise bunun hangi düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Gelişmekte olan ülkelerde çocuklar, evlerde ya da toplum tarafından çok göz önünde olmayan yerlerde çalıştırılmaktadır. Bu ocuklar çok uzun saatler, çok düşük ücretlere, sağlıksız ve güvensiz koşullarda çalıştırılıyor olabilirler. şirketlerin ev işgöreni kullanıp kullanmadıkları ve bunun düzeyi fabrikanın üretim kapasitesi ile gelen siparişler ve firmadan çıkan ürünlerin miktarlarının karşılaştırılması ile saptanabilir.

Yarım gün, hafif işler yada staj için bile olsa eğer 15 - 18 yaş arası genç işgörenler çalıştırılıyor ise şirket, hangi koşullarda bu işgörenleri işe alacağı ile ilgili olarak ana hususları belirlemelidir.

Denetçinin dikkat etmesi gereken bir başka konu, yetişkin işgörenler için güvenli olan bazı durumların genç işgörenler için güvenli olmadığıdır. Örneğin; yetişkin bir işgörenin kullanması için tasarlanan bir makine, genç işgörenler için tehlike yaratabilir. Şirketin bu tür durumlarda önlem almış olması gerekmektedir.

Sağlık ve güvenlik ile ilgili risklerden başka staj anlaşması ile genç işgörenlerin ücret, çalışma saatleri gibi konulardaki haklarının şirketlerce verilip verilmediği de SA 8000 kapsamı içerisinde denetlenmektedir.

Çocuk işgören çok kritik bir konu olmasından dolayı denetçi bu konuya özellikle ağırlık vermelidir. Şirketler belge alabilmek için şirkette çocuk işgören çalışsa da çalışmasa da mutlaka bu konu ile ilgili belirlenmiş bir şirket politikası ve iyileştirme programı oluşturmuş olmalıdırlar. Oluşturulmuş politika ve program işgörelere, var ise yaşı küçük işgörelere ve onların ailelerine ulaştırılmalıdır.

Şirket, yaşı küçük işgörelerin korunması için gerekli çalışmaları yapmalı ve onları uzun dönem programlara dahil etmelidirler. Şirket, açık, anlaşılır bir politikaya sahip olmalıdır. Ayrıca genç işgörelerin düşük risk grubuna dahil olan işlerde çalıştıklarını ve okula devamlarının sağlandığını kontrol edecek ve gözlemleyecek bir yönetim sistemini benimsemiş ve uyguluyor olmalıdır. Belgelendirmeden önce mutlaka, yeni çocuk işgörelerin işe alınmasını engelleyecek etkin prosedürler hazırlanmalıdır. Bunun için yöneticilerin eğitilmesi, çocuk işgörelerin gözlemlenmesinde de yerel sağlık işgöreleri ve okul yönetimleri ile ortak çalışma yapılmasını gerekebilir.

Politikanın detay düzeyi ve içeriği risk ile doğru orantılı olmalıdır. Örneğin, çocuk işgörelerin çalışmasının yaygın olmadığı bir endüstride, buna bağlı olarak politika basit ve işe alma prosedürlerinde belirtilmiş olabilir.

Çocukların çalışmasının bir çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi yoksulluktur. Ayrıca sosyal ve eğitim servislerindeki ve gelişme fırsatlarında ki eksikliklerde nedenlerin başında gelmektedir. Çocukların çalışmasını engelleyebilmek için iş verenler öncelikle kendileri çocuk işgören çalıştırmayı kabul etmemeli, devlet ve ticari örgütler zorlamaları ve denetimleri artmalı, aynı zamanda devlet çocuklar için

sosyal, eğitim ve gelişme fırsatları yaratmalıdır. Örneğin, Hindistan’ da çocuk işgörenler ile ilgili yasalar ile çocukların her açıdan olumlu gelişmeler göstermesini sağlayacak programlar oluşturulması zorunlu kılınmıştır.

1.3.3.4.2. Zorla Çalıştırma

1. Şirket zorla işgören çalıştırmayacak veya çalıştırılmasına da destek vermeyecektir veya ayrıca personelden şirkette çalışmaya başladıklarında “teminat” ya da kimlik belgelerini şirkete vermeleri istenmeyecektir.

Zorla çalıştırma, herhangi bir işin yada servisin ceza uygulama tehdidi ile veya kişi çalışmak istemediği halde borcun geri ödenmesi için kişinin zorla çalıştırılmasıdır. Tehdit, parasal ve fiziksel konularda olabileceği gibi, hakların, ayrıcalıkların geri alınması, işgörenlerin depozito vermeye zorlanması yada kimlik belgelerini işverenlere vermelerinin istenmesi şeklinde de olabilir. Bu tanım aynı zamanda özel sektör tarafından hapisane işgörenlerinin çalıştırılmasını da içermektedir. 29 sayılı ILO sözleşmesine göre hapisane işgörenleri sadece devlet denetimi altında çalışabilirler ve hiçbir şekilde özel sektörde faaliyet gösteren örgütler tarafından işe alınamazlar.

İşverenlerin yada yasal otoritelerinin, pasaport, doğum sertifikası, çalışma izni, oturma izni, seyahat dokümanı, yasal durumunu gösteren herhangi bir dokümanı, geçici yada tamamen işi bırakmasına neden olan durumların belgelerinin orijinallerini isteme hakları kesinlikle yoktur.

SA 8000 kefalet, sözleşme, hapisane işgöreni gibi konular da dahil olmak üzere tüm şartlar altında zorla çalıştırmayı yasaklar. SA 8000’e göre işgörenlere çalışma şartları ve kuralları ile ilgili açıklamalar işe alınmadan önce, çalışmaya yeni başlayacak olan kişiye yapılmalıdır.

Bir çok ülkede işgörenler şirketlere olan borçlarını geri ödemek için zorla çalıştırılmaktadır. Örneğin Tayvan’daki bir fabrika bir iş bulma acentası ile anlaşarak Filipinler’ den işgören işe almış ve acentaya bu hizmeti karşılığında belli bir para

ödemmiştir. İşgörenler Tayvan' a geldikten sonra işverenler tarafından acentaya ödenen para, işgörelere borç olarak yazılmış ve borçlarını karşılayana kadar iş yerinden ayrılmalarna engel olunmuştur.

Denetim esnasında denetçi, işgöreleri finanssal açıdan şirkete bağlayacak, finanssal özgürlüklerinden mahrum edecek bu tür durumların olup olmadığını şirketlerin iş bulma acentası ile çalışıp çalışmadığını ve çalışıyor ise işgörelenden iş bulma ücreti, adil olmayan iş kirası, kredi alınıp alınmadığını kontrol ederek saptayabilir.

Bazı fabrikalar, diğer fabrikalarda çalışan işgöreleri staj döneminden sonra, staj yaptıkları fabrikanın ödediğinden çok az fazla ödeyerek transfer ettikleri için işgörelenin staj maliyetlerini karşımalarını istemektedirler. Ayrıca bazı işgörelenden işlerini pahalı makineler ile yaptıkları için ve hırsızlığa da bir önlem olarak, bu makinelerin ücretlerini ödemeleri talep edilmektedir.

Denetçi, işgörelenin şirkete yada iş bulma kuruluşu gibi kuruluşlara karşı olan borçlarının boyutu belirlemelidir. Eğer borç, işgören ücretinin büyük bir kısmı kadar yada mantıklı miktarlarda değil ise denetçi ilgili şirkette, işveren ile işgören arasında zorlayıcı bir ilişkinin olduğundan şüphelenmelidir ve detaylı bir araştırma yapmalıdır.

SA 8000'nin amaçlarından bir tanesi de, işgörelenin çalışma alanı içinde hareket özgürlüğünün sağlanmasıdır. İşgörelenler, iş yerini terk etme ve iş esnasında olmadığı sürece kendi zamanlarını, karışma ve korkutma olmadan istedikleri gibi geçirme hakkına sahiptirler. Adil bir iş sözleşmesinde yer alan sorumluluklarını yerine getirdikleri takdir de işgörelenler, işten ayrılmak isterlerse ayrılabilirler. Tipik bir iş sözleşmesinde, sözleşme geçerlilik süresi ve iki taraftan biri sözleşmeyi feshetmek istediğinde karşı tarafa bunu önceden bildirmesi gereken süre yer almalıdır. Yönetim, sözleşmelere istifa edilmesi durumunda tazminat ödenmesi gibi yaptırımı olan maddeler koymaktan kaçınmalıdır.

Yaptırımlara örnek olarak hapsedme verilebilir. Bu yaptırım büyük fabrikalardan ziyade halkın göremeyeceği, şehir dışında bulunan, küçük örgütlerde, yada yatakhaneleri olan büyük örgütlerde uygulanır. Bu konuyu araştırmak için güvenlik

görevlileri ile yapılan sözleşmelerin içeriği ve görev alanlarının nereleri kapsadığı incelenmelidir. Güvenlik görevlilerinin görevi işgörenleri korkutmak değil, çalışma alanının güvenliğini sağlamaktır. Güvenlik görevlilerin nasıl davrandıklarını öğrenmek için denetçi hem işgörenler ile hem de güvenlik görevlileri ile ayrı ayrı görüşme yapmalıdır.

İşgörenler, çalıştıkları yere depozito vermeleri, işverenler tarafından yıl sonuna yada iş sözleşmesi bitimine kadar ücretlerinin bir kısmına el koyulması nedeni ile işten istedikleri zaman ayrılamayabilirler. Dünyanın bir çok yerinde yeni işe alınan işgörenlerden iş sözleşme bitiminde geri verilmek üzere senet imzalamaları istenmektedir. Genel olarak bu senetler 'kaçış sigortası' olarak adlandırılır. Bu senet işveren tarafından işverenin izni olmadan işgörenin ayrılmasını engellemek amacıyla saklanır. Bu uygulamanın işe alma ile ilgili bir şart olarak öne sürülmesi kesinlikle kabul edilemez. Denetçi, işgörenlerin çalışmak yada şirketlere ait yatakhanelerde kalması için zorlanmadıklarından emin olmalıdır. Bu nedenden ötürü iş sözleşmeleri, bordrolar, şirket ve iş bulma acentaları arasındaki anlaşmalar ve ilgili diğer dokümanlar dikkatlice incelenmeli, işgörenler, aileleri ve mümkün olduğu durumlarda ilgili gruplar ile görüşmeler yapılmalıdır.

Eğer işgörenler bir kurum tarafından bulunuyor ya da iş taşıyon firmanın işgörenleri tarafından yapılıyor ve işgörenlerin ücretleri bu firmalar tarafından ödeniyor ise işgören ve işveren arasındaki ilişkinin anlaşılması güç olabilir. Bu nedenle denetçi, şirketlerin işgörenlerini nasıl bulduğunu, işgörenlerin nereden geldiklerini ya da gelmelerine kimlerin yardım ettiğini belirlemelidir.

Göçmen işgörenler yerli işgörenler ile karşılaştırıldıklarında çok daha fazla zorla çalıştırılmaya maruz kalmaktadırlar. Göçmen işgörenler, işçi organizasyonları tarafından nadiren temsil edilirler ve büyük ihtimalle haklarının neler olduğunu ve bunları nasıl koruyacaklarından habersizdirler. Bir çok göçmen işgören şirketlere karşı borçlandırılmış olmaları nedeniyle evlerinden uzakta, sömürü düzenlemeleri altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bazı göçmen işgörenler ise çalışmaya başlamadan önce özgürlüklerini kısıtlayıcı olduğunu anlamadan iş bulma acentaları ile anlaşmaktadırlar.

Göçmen işgörenlerin herhangi bir zorlamaya maruz kalıp kalmadıklarını anlayabilmek için denetçi ilgili dokümanları dikkatlice incelemeli ve işgörenler ile görüşmelidir.

Şirketler işgörenleri zorla çalıştırmaları bile taşeron firmalar, işgören bulma acentaları ile çalışarak buna destek oluyor olabilirler. Bu nedenle denetçi, denetim raporuna ‘ zorla çalıştırma bulunmamaktadır’ yazmadan önce böyle bir durumu da incelemeli değerlendirmelidir. Denetçi, iş emirlerini, sözleşmeleri, ve personel dosyalarını incelemeli, şirket politikalarına ve prosedürlerine tedarikçileri ve çalıştıkları taşeron firmalar tarafından uyulduğundan da emin olmalıdır.

1.3.3.4.3. Sağlık ve Güvenlik

1. *Endüstrinin mahiyetini ve içerdği her türlü spesifik tehlikeleri göz önünde bulunduran şirket, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayacak ve mümkün olduğu ölçüde çalışma ortamından kaynaklanan tehlikeleri en aza indirmek suretiyle, çalışmadan doğan ya da çalışma ile ilgili ya da çalışma sırasında meydana gelen kaza ve yaralanma olaylarını önlemek için yeterli önlemleri alacaktır.*
2. *Şirket tüm personelin sağlık ve güvenliğinden sorumlu olacak ve bu standardın öngördüğü sağlık ve güvenlik öğelerinin uygulanmasının raporunu verecek bir üst düzey yönetim temsilcisi tayin edecektir.*
3. *Şirket tüm personelin düzenli ve kayda bağlanmış bir sağlık ve güvenlik eğitiminden geçmesini ve söz konusu eğitimin yeni ve yeniden görevlendirilen personel için tekrarlanmasını sağlayacaktır.*
4. *Şirket tüm personelin sağlık ve güvenliğine yönelik potansiyel tehditleri saptamayı ve bu tehditlerden kaçınmayı ya da bu tehditlere karşılık vermeyi sağlayacak sistemler oluşturacaktır.*

5. *Şirket tüm personelin kullanması için temiz tuvaletler temin edecek, içme suyuna erişim imkanı ve duruma göre besinlerin saklanması için sıhhi tesisler sağlayacaktır.*

6. *Şirket, eğer personel için temin ediliyor ise, yatakhane tesislerinin temiz, güvenli olmasını ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya muktedir olmasını sağlayacaktır.*

Tüm işgörenlerin sağlıklarından ve güvenliklerinden işverenler sorumludurlar. SA 8000 sağlık ve güvenlik ile ilgili risklerin uzun ve kısa dönemde en aza indirilmesi için çalışmaların ve ölçümlerin yapıldığı bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yönetim çalışma koşullarından sorumludur ve bu nedenle işgörenlerin açıkça ya da gizli olarak sağlıklarına zarar verecek koşulları ortadan kaldırarak yaşamlarını ve çalışmalarını sürdürebilmelerini sağlamalıdır. Üretim hızı işgörenlerin kazalara karşı önlem almalarını engelleyecek düzeyde olabilir ya da işgörenler riskleri nasıl en aza indirebileceklerini bilmiyor olabilirler. Tüm bunları belirlemek yönetimin sorumluluğundadır. Etkili bir sistem için sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlamak başarıya giden anahtardır. Sistemin etkinliğini ve devamlılığını sağlamak için işgörenler düzenli olarak (yılda en az 1 kere) bilgilendirilmeli ve eğitime tabi tutulmalıdır.

SA 8000 e göre iş ortamındaki tehlike, kaza ve riskleri önleyici sistematik politikalar ve prosedürlerin oluşturulması ve sürekli iyileştirme zorunludur. İş sağlığı ve güvenliği politika ve prosedürlerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında işverenlerin taahhüdü ve liderliği en önemli husustur.

İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi SA 8000 yönetim sisteminde olduğu gibi politika, planlama, uygulama, performans değerlendirmesi, düzeltici faaliyetler, eğitim ve iletişim konularını içermelidir.

Etkin bir İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kurabilmek için en alt seviyedeki işgörenlerden üst yönetime kadar herkesin görev ve sorumluluklarının ayrıntılı bir şekilde çıkarılması ve gerekli atamaların yapılması gerekmektedir. SA 8000

standardının 2. maddesine göre çalışma ortamında ve dışarıda, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi uygulamalarından sorumlu olacak üst düzey yönetim temsilcisi atamalıdır. Atanan kişiye iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri ile ilgili uygulamaları yapabilmesi için otorite, destek ve kaynak sağlanmalıdır. İş sağlığı ve güvenliği temsilcisinin görevleri ve rolü diğer işgörenler tarafından da desteklenmelidir.

Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı oluşturulması esnasında işgörenlerin ve sendikaların bu sürece dahil edilmesi gerekmektedir. İşgörenler iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin kuruluş, gözden geçirme ve iyileştirme adımlarında yer almalıdırlar. Ayrıca risk belirleme, çözüm oluşturma, raporlama, denetim, düzeltici faaliyet gibi aşamalara işgörenlerin katılmaları sağlanmalıdır.

Eğitim, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Denetçi, işgörenlerin sürekli olarak eğitim alıp almadıklarını, eğitimlerin etkinliğini, işgörenlerin işlerini yaparken riskleri nasıl en aza indireceklerini bilip bilmediklerini araştırmalıdır. Denetçi ayrıca yeni işgörenlerin oryantasyon eğitim programlarında bu tür eğitimlerin ve ilgili prosedürlerin yer alıp almadığını da kontrol etmelidir.

Verilen eğitimler ücretsiz ve işgörenlerin ana dillerinde olmalıdır. Eğer eğitimler hafta sonları veriliyor ise işgörelere fazla mesai ücreti ödenmeli ya da işgörenler diğer günlerde eğitimde geçen süre kadar az çalıştırılmalıdırlar. Mümkün olduğu durumlarda işverenler eğitimler için sağlık ve güvenlik konusunda uzmanları davet etmelidirler.

İşverenler mümkün olduğunca riskleri en aza indirmeye çalışmalıdırlar. Örneğin, işgörenlerin tehlikeye maruz kalmaları tamamen engellenemiyor ise, işgörenlerin en yüksek seviyede korunabilmesini sağlamak amacıyla koruyucu kıyafet, maske, kulaklık gibi gerekli kaynaklar sağlanmalıdır. İlk yardım, tahliye prosedürleri gibi acil durum prosedürleri mutlaka oluşturulmuş ve işgörenler tarafından anlaşılmış olmalıdır. Tüm işgörenler acil durumlarda ne yapacaklarını, kimlerin haberdar edileceğini bilmelilerdir. Kazalar ya da acil durumlar kayıt altına alınmalı ve kayıtları muhafaza edilmelidir.

Denetçi, iş kazalarının en fazla uzun çalışma saatleri sırasında, riskli işler, yetersiz yazılı ve sözel uyarılar, yetersiz eğitim ve koruma nedeniyle, genellikle işin çok fazla olduğu yoğun dönemlerde gerçekleştiğini unutmamalıdır.

İşgörenler çalışma ortamında geçirdikleri kazalar ya da işlerine bağlı olarak yakalandıkları hastalıklardan dolayı işlerini kaybetmekte veya bunlardan dolayı sağlıkları çalışmaya uygun olmadığı için yeni iş bulamaktadırlar. Bu tür durumlarda şirketler ilgili işgörenlerine uygun rehabilitasyon olanakları sağlamalı yada tazminat ödemelidirler. Denetçi bu tür uygulamaların varlığını doğrulamak için iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kurallarını, mevcut politikaları, geçmiş dönemlere ait kaza kayıtlarını incelemelidirler. Ayrıca denetçinin işgörenler ile yapacağı görüşmeler geçmiş uygulamalar ile ilgili fikir elde etmelerini sağlayacaktır.

1.3.3.4.4. Toplu Sözleşme Hakkı ve Örgütlenme Özgürlüğü

1. Şirket tüm personelin sendika kurma ve istedikleri sendikalara üye olma ve toplu pazarlık yapma hakkına saygı gösterecektir.

İşgörenlerin, işverenlerin ya da işverenler tarafından kurulan organizasyonların herhangi bir müdahalesi olmaksızın, kendilerinin seçtikleri sendikalara katılabilme ya da sendika kurma özgürlükleri bulunmaktadır. Maddede geçen “toplu pazarlık”, işverenler ile işgören organizasyonları arasında istihdam koşullarının ve kurallarının mutabakat yolu ile belirlendiği bir nevi gönüllü pazarlık anlamına gelmektedir.

2. Şirket örgütlenme ve toplu pazarlık hakkının kanun ile tehdit altında olduğu durumlarda söz konusu personel için eşdeğer bağımsız ve özgür örgütlenme ve pazarlık imkanlarını kolaylaştırıcı uygulamalar yapacaktır.

Kanun ile tehdit altında olduğu durumlar tanımı, ulusal seviyede işgörenlerin bağımsızca toplu temsil edilebilmek için, özgürce iş arkadaşları tarafından seçilmelerinin önlemesi ve/veya işgörenlerin sendika kurmalarına izin verilmemesi, eşdeğer kelimesi ise, bu hakların kanun ile tehdit altında olduğu durumlarda şirket,

işgörenler istediği takdir de onlara toplu görüşme ve temsilci seçme hakkı tanıyacağını taahhüt etmesi gerektiğini anlamına gelmektedir.

Bu tür durumlarda şirketin sorumluluğu işgörenlerinin organize olma haklarının olduğunu bildiklerinden emin olmaktır.

SA 8000 2. maddesi bugünün değişen ekonomilerinde uygulanabilir. Bu maddenin uygulanabileceği iki makro kriter şunlardır:

- a) Sendikaların yasaklandığı yerler
- b) Devlet ya da hükümet partisi (diktatörlükte ya da tek partili devletlerde) tarafından, çalışanların özgür, toplu temsil edilmelerinin engellendiği yerler

3. *Şirket söz konusu personelin temsilcilerinin ayrımcılıkla karşı karşıya kalmamalarını ve söz konusu temsilcilerin işyerinde temsil ettikleri üyelerle bağlantı kurmalarını sağlayacaktır.*

İş görenler istihdam edildikleri sürece sendika karşıtı eylemlere karşı korunmalıdır. Ayrıca kesinlikle sendikadan ayrılmaları yönünde baskı kurulmamalı, işten kovulma gibi konularda tehdit edilmemelidirler.

SA 8000 sendika kurulmasını şart koşmaz. SA 8000 işgörenler ve yönetim arasında sağlıklı iletişimin kurulmasını, işgörenlerin haklarının korunması ve kendilerini temsil etme ve yönetim ile toplu pazarlık yapmalarını sağlamayı, işgören temsilcilerinin ve işgören örgütlerine üye olanlara karşı uygulanan ayrımcılığa karşı işgörenlerin korunmasını, kurulmuş olan işgören organizasyonlarının toplu pazarlık isteklerinin yönetim tarafından ret edilmesinin önlenmesi amaçlamaktadır.

Toplu sözleşme ve örgütlenme hakkının kanunlar tarafından sınırlandırıldığı ya da tamamen yasaklandığı ülkelerde işverenlerin SA 8000'e göre özel bir zorunlulukları bulunmaktadır. İşverenler işgörelere toplu temsil ve yönetim ile toplu pazarlık imkanı tanımalıdır. Böyle bir durumda da yönetim işgören görüşmelerini, oylama sürecini ve ilgili aktiviteleri etkileme ya da karışma hakkına sahip değildir.

Ulusal hükümetlerin işgörenlerin kendilerinin organizasyon kurmaları, organizasyonlara, sendikalara katılmaları ile ilgili yasal sınırlamalar getirmelerinin çeşitli yolları bulunmaktadır. Bazı ülkelerde özgür ve bağımsız sendika kurulması tamamen yasaklanmış yada koyulan kurallar ile imkansız hale getirilmiştir. Bu tür durumlarda SA 8000 2. maddesine göre hareket edilir.

Bazı ülkelerde de sendika ve ilgili faaliyet hakları kanunlar ile bazı sektörlerde sınırlandırılmıştır. Örneğin, Bangladeş, Pakistan, Dominik Cumhuriyeti ve Panama' da ihracat işleme bölgelerinde çalışan işgörenlerin sendika kurma ya da sendikalara katılma hakları kanunlar ile sınırlandırılmış ya da yasaklanmıştır. Bir çok ülkede bazı sektörlerde organizasyon kurma hakları sınırlandırılmış olsa bile bu haklarını kullanan işgörenleri açıkça korumasa da , onlara herhangi bir ceza da uygulanmamaktadır. Bu tür durumlarda denetçi, işgörenler çalışma ortamında organizasyon kurmayı seçtiler ise buna izin verilip verilmediğini ve sendika temsilcisinin işgörenler ile haklarını korumaları konusunda görüşebilme olanağı olup olmadığını araştırmalıdır. Denetçi, ilgili sektörlerdeki sendikaların yerel ve ulusal temsilcileri ile konuşmalı ve bu durumun SA 8000 politikasına nasıl yansıtıldığını, işgörelere ve işverenlere konu ile ilgili eğitimin ya da bilgilendirmenin nasıl verildiğini dikkatli bir şekilde gözden geçirmelidir.

Bazı ülkelerde bazı kategorilerdeki işgörenlerin özellikle göçmen ve yabancı işgörenlerin sendikalara katılmaları ve sendikaların korumalarından faydalanmaları yasaklanmıştır. Örneğin, Kuveyt, Lübnan, Oman, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri' nde göçmen işgörenler iş gücünün önemli bir kısmını oluşturuyor olmalarına rağmen sendika haklarından mahrum edilmişlerdir. İhracat işleme bölgelerinde ki duruma benzer olarak işverenlerden bu hakları işgörelere tanımaları beklenmektedir.

Pek çok ülke sendika üyeliğini yasaklamamaktadır. Bununla birlikte uygulamada büyük ölçüde dolaylı sınırlamalar ve bürokratik engeller ile işgörenlerin özgürce gruplaşma ve toplu pazarlık haklarını zorlaştırılmaktadır. Örneğin, eğer işgörenler işverenler ile sendika kurma konusunda mahkemelik olmuşlar ise denetçi araştırmayı derinleştirip, bu olaylar esansında ilgili işgörenlerden herhangi birisinin işten çıkarılıp çıkarılmadığını yada pozisyonun aşağıya çekilip çekilmediğini incelemelidir. Ayrıca

denetçinin yerel kapsamı iyice anlamalı, geçmiş ve mevcut durumu düzgün bir şekilde analiz edebilmesi son derece önemlidir.

Devlet müdahalelerini belirlerken kanuni düzenlemeler ile arasındaki ayırımı iyi belirlemek gerekir. Eğer aşağıdaki işgören haklarının kısıtlanması ile ilgili maddelerden bir ya da bir kaç gerçekleşiyor ise SA 8000 4.2 maddesi uygulanmalıdır. Denetçi bu kısıtlamaların fabrikalar tarafından değil, kanunlar ya da toplum politikaları nedeniyle olduğunu doğrulamalıdır.

- a) İş görenlerin kanunen gönüllü olarak sendika kurmaları ya da sendikalara üye olmalarının yasak olması
- b) İşgörenlerin kanunen sendika temsilcisi seçmelerine izin verilmemesi
- c) Kanunlar tarafından sadece bir resmi sendika kurulmasına ve işgörenlerin başka sendika oluşturmalarına izin verilmemesi
- d) İş görenlerin sendika kurmalarına federasyon, konfederasyon, herhangi başka bir organizasyona ya da işgörenler ile ilgili uluslar arası organizasyonlara katılmalarına izin verilmemesi,
- e) İş görenlerin toplu pazarlık haklarının onaylanmaması

SA 8000 bu maddesinin 2. maddesinin asıl amacı, herhangi başka bir yol olmadığı durumlarda işgörenlerin nasıl organize olacaklarını, yönetim ile toplu pazarlık ve sorunlarını nasıl görüşeceklerini seçebilmelerini sağlamaktır.

Tüm dünyada işverenlerin büyük bir kısmı sendikalara üye olan işgörelere ayrımcılık uygulamaktadırlar. Bu problem sendikalaşmanın yasak olmadığı ya da çok çok az sınırlandırmaların olduğu ülkelerde bile yaşanmaktadır. İşgörelere karşı olan faaliyetlerin tümü içerisinde yönetim tarafından işgörenin işine son verilmesi, işgörenler için en büyük caydırıcı unsurdur. SA 8000 istihdam sürecinin başından sonuna kadar sendikalaşmaya karşı olan tüm faaliyetleri yasaklamaktadır.

İşgörenler herhangi bir sendikalaşma hareketine katılmadıkları halde sadece daha iyi koşullar istedikleri zaman bile ayrımcılık davranışları ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Eğer herhangi bir işgören sendikaya üye olduğu, organize olma çabası

sarf ettiği, kendisinin yada diğer işğörenlerin haklarını korumaya yönelik faaliyetlerde bulunduğu için ayrımcılığa maruz kaldığını iddia eder ise, denetçi araştırmayı derinleştirmeli, yönetim ve ilgili çalışanlar ile görüşmeli, performans değerlendirmelerini, disiplin uyarılarını incelemeli ve işğörenin ayrımcılığa maruz kalıp kalmadığını belirlemelidir. Böyle bir durumda ilgili işğörenin performans değerlendirme ortalama bir değer ise araştırma daha da derinleştirilmelidir. Denetçiler durumu daha iyi analiz edebilmek için, yerel sendikaların danışmanlığı almalı ve sivil toplum kuruluşları ile görüşmelidirler. Ayrıca bu tür durumlarda işğörenler ile iş ortamı dışında görüşülmesi, işğörenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlama açısından önerilmektedir.

Denetçi sendikaların verimliliğini değerlendirmek ile yükümlü değildir. Denetçinin yapması gereken, var olan sendikaların yönetim tarafından oluşturulup oluşturulmadığını araştırmaktır.

İşverenlerin sendikaların kurulmasını ya da yönetilmesini etkilemelerinin bir çok yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi sendikalara ya da işğören organizasyonlarına finanssal destekte bulunmalarıdır. Böylece yönetim sendikaların veya organizasyonların aktiviteleri ve yönetimi üzerinde söz sahibi olabilirler.

Birden daha fazla sendika ya da işğören organizasyonu olan örgütlerde denetçi durumu iyice anlayabilmek için, fazla sayıda işğören ile görüşme yapmalı, Sendikalar Birliği ve yerel sendikalar ile bağlantıya geçmelidir.

1.3.3.4.5. Ayrımcılık

1. Şirket işe almada, ücret vermede, eğitimde, terfide, işten çıkarma ya da emeklilikte, ırk, sınıf, ulusal köken, din, özörlölük, cinsiyet, cinsel tercih, yaş, sendika üyeliği ya da siyasal eğilime dayalı bir ayrımcılık uygulaması içinde olmayacak ya da böyle bir ayrımcılık uygulamasına destek vermeyecektir.

Fırsatları azaltan ya da geçersiz kılınmasına neden olabilecek her türlü ayırım ve seçim ayrımcılık olarak nitelendirilir. Ancak tüm yapılan tüm seçimler ayrımcılık olarak nitelendirilemez.

2. *Şirket personelin inanç ve öğretilerinin gereklerini yerine getirme ya da ırk, sınıf, ulusal köken, din, özürlülük, cinsiyet, cinsel tercih, sendika üyeliği ya da siyasal eğilimle ilgili gereksinimlerini karşılama haklarının kullanılmasına müdahale etmeyecektir.*

SA 8000'nin bu maddesine yaş ile ilgili herhangi bir prensip ya da kesin bir uygulama olmaması nedeniyle 'yaş' konusu eklenmemiştir.

Denetçi için en önemli rehber eşit işe eşit ücret prensibidir. Denetçi ayrıca her işgören için daha fazla ücret, fazla mesai ve diğer olanaklardan faydalanmak için mevcut fırsatları araştırmalıdır. Kültürel normlar ile ayrımcılık arasındaki farkın iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda ayrımcılık kültürel olarak kabul görmüş olabilir. Kadınlara aynı iş için erkeklerden daha az ücret ödenmesi genel bir uygulama olabilir. Ancak bu tip bir kültürel norm uluslar arası işgören standartlarına ve SA 8000'e uymaz. Örneğin, ayrımcılık uygulaması Pakistan'daki bir grup fabrikada tespit edilmiştir. Eşit işe eşit para ödenmesine rağmen cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı, kadın ve erkeklerin çalışması için ayrı binaların olduğu görülmüştür. Dinsel normlardan kaynaklanan ayrımcılık ile iş ortamında yapılan ayrımcılığı birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Bu tür durumlarda denetçi kadın işgörenlerin eşit ücret aldığını, eşit iş ve terfi fırsatı olduğunu doğrulamak için geçmişe yönelik araştırmalar, işgörenler ve ilgili grup üyeleri ile görüşmeler yapmalıdır.

Bazı fabrikalarda kadın işgörenler tüm işgörenler içinde %70, % 80'i oluşturuyor olabilir. İşverenler kadın işçileri erkek işçilere göre daha az ücretlere çalıştığı ve daha itaatkar oldukları için işe almış olmaları büyük bir olasılıktır. Böyle bir durum ile karşılaşılır ise denetçi daha detaylı bir araştırmaya girmelidir.

Olumsuz yönde ayrımcılık olduğu gibi olumlu yönde de ayrımcılık yapılmaktadır. Pozitif ayrımcılık genel olarak yasalar tarafından konulur. Örneğin; bazı ülkelerde, Güney Afrika gibi, siyahi Güney Afrikalılara karşı yıpratıcı ayrımcılığı önlemek için pozitif ayrımcılık uygulanmaktadır. Başka bir örnek de Amerika ve İngiltere' de ve bir çok ülkede özürlü vatandaşlara karşı uygulanan pozitif ayrımcılıktır.

Kadınlara cinsiyet ayrımcılığın en yoğun olarak uygulandığı konu hamileliktir. Eğer şirket belli periyotlarda kadın işgörenlerini hamilelik testine tabi tutuyorsa, doğum kontrol hapı kullanmayı işe alma şartı olarak koyuyorsa, hamilelik durumunda ilgili işgören işten çıkarılıyorsa şirket SA 8000'i ihlal ediyor demektir. Kadınların, çocuklarını doğurana kadar çalışmalarına izin verilse bile bazen doğum sonrası yasal haklarından mahrum bırakılmaktadırlar.

3. *Şirket hareket, dil ve fiziksel temas da dahil olmak üzere cinsel açıdan zorlayıcı, tehditkar, suiistimal edici ya da sömürücü nitelik taşıyan davranışlara müsaade etmeyecektir.*

Cinsel taciz ayrımcılığın en uç noktasıdır. Cinsel taciz bir çok ülkede yasadışıdır, ancak buna rağmen bir çok işyerinde cinsel taciz ile karşılaşmaktadır. İstenmeyen sarılmalar, dokunuşlar, açık saçık konuşmalar, ithamlar, küçültücü yada pornografik posterler, resimler, çizimler cinsel tacize verilebilecek örnekler arasındadır.

Kadın işgörenlerin güvenliklerini ve saygınlıklarını korumak için, yönetim kadınlara saygı kültürünü şirkette oturtmalı ve olumsuz davranışlara, alçaltıcı hal ve hareketlere sıfır tolerans göstermelidir. Herhangi bir cinsel taciz durumunda yönetim anında, etkin, gelecekte bu tür olayların bir daha olmasını engelleyecek disiplin uygulamaları uygulamalıdır. Kadın işgörenler için etkin bir şikayet prosedürü oluşturulmalıdır. Güvenilir bir kişi bu konular ile ilgili danışman olarak atanabilir ve bu kişi kadın işgörenleri bu tür olayları korku hissetmeden, ceza korkusu duymadan rapor etmeleri konusunda cesaretlendirebilir.

Denetçi denetimden önce cinsel taciz ile ilgili ulusal ve bölgesel kanunları incelemelidirler. Denetimde yapılması gereken ilk hareket herhangi bir cinsel tacizin olup olmadığını anlayabilmek için kayıtların incelenmesidir. Denetçi ayrıca şirketin bu konuyla ilgili olarak politikasının ve belirlenmiş disiplin uygulamalarının olup olmadığını, bunların işgörenlere iletilip iletilmediğini, cinsel taciz olmuş ise ilgili disiplin uygulamalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği araştırmalıdır.

Bir çok yerde göçmen işgörenler, etnik grup üyeleri, yasal olmayan yollar ile ülkede bulunan işgörenler, istihdam fırsatları ve çalışma şartları konularında ayrımcılığa en fazla maruz kalanlardır. Oturma izni olan göçmen ve etnik gruplara üye olan işgörenlerin yasal korunma hakları diğer işgörenler kadar olmayabilir. Yoksulluk, yerel dili konuşamamak ve kültürel farklılıklar, önyargıyı ve adaletsiz davranışları doğurur. Göçmen işgörenler diğer işgörenler ile eşit ücret almalı, eşit terfi olanaklarına sahip olmalı, yasal olarak sosyal güvenlikleri sağlanmalı, fazla mesai ücreti ödenmeli, sendikalaşma hakları sağlanmalıdır.

Bir çok ülkede yaş ile ilgili kanuni düzenlemeler getirilmiş olsa bile, SA 8000 yaşlı kişilere karşı ayrımcılığı yasaklamıştır. Yaşlı insanların daha az üretken ve zayıf oldukları, yeniliklere ve teknolojiye adapte olmakta zorlandıkları söylenir. Yaş ile ilgili ayrımcılık yapıp yapılmadığını anlamak için denetçi görev tanımlarında yer alan nitelikler kısmında yaş ile ilgili herhangi bir madde olup olmadığını incelemelidir. Eğer her hangi bir pozisyon için yaş sınırlaması getirildiyse denetçi bunun haklılığını gözden geçirip doğrulamalıdır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki iş ortamlarında sendika üyesi olan işgörelere karşı yapılan ayrımcılık oldukça yaygındır. İşgörenler sendika üyesi oldukları için işten çıkarılmaktadırlar. Denetçi sendikalar ile ilgili olan ayrımcılığın bir çok yolu olduğunun bilincinde olmalıdır. Örneğin, işverenler bir grup işgörelere sendikadan ayrılmaları için para teklif edebilir ya da işgören kendi yönetiminde olan bir işgören topluluğu kurulmasını sağlayarak sendikaları devre dışı bırakabilirler.

Denetçi, özürllü kişiler için adil işe almanın ve seçme sürecinin adil olup olmadığını denetlemelidir. Diğer işgörelere tanınan eğitimler özürllü işgörelere de sağlanmalıdır. Ayrıca toplantı odalarında tekerlekli sandalye ve okuma engelliler için gerekli dokümanların uygun formatta hazırlanıp hazırlanmadığı gibi konular da incelenmelidir.

1.3.3.4.6. Disiplin Uygulamaları

1. *Şirket bedensel cezalandırma, zihinsel ya da fiziksel baskı ve sözlü terbiyesizlik içeren davranışlar içine girmeyecek ve girilmesine de destek vermeyecektir.*

İşverenler, işgörenlerin tümüne şirketteki yasal disiplin uygulamalarını uygulanmaya koymadan önce iletilmelidir. Disiplin ve performans gözden geçirme ölçütlerini belirlerken işverenler, işgörenlerin ahlaki değerlerine, fiziksel ve ruhsal sağlıklarına saygı göstermelidirler. Prosedürler işgören performans değerlendirmesi ve disiplin uygulamaları ile paralel olarak hazırlanmalıdır ve bu prosedürler sürekli olarak uygulanmalıdır. Disiplin uygulamaları zorunlu ise, SA 8000 ciddi disiplin uygulamalarına başlamadan önce, sözlü ve yazılı uyarılar yapılmasını önermektedir. Disiplin uygulaması olarak para cezası ya da ücret kesintisi SA 8000 kapsamında kesinlikle kabul edilemez.

Devlet birimlerinden, aile örgütlerine kadar tüm organizasyonların düzenli ve etkin faaliyetler yürütebilmeleri için belirli disiplin ölçütlerine ihtiyaçları vardır. Dünyanın bir çok yerindeki çalışma alanlarında disiplin uygulamaları olarak ağır cezalar verilmekte ya da işgörenler aşağılayıcı davranışlara maruz kalmaktadırlar. Özellikle üretim sektöründe fiziksel cezalandırma, ahlaki ve fiziksel zorlama, sözlü taciz gibi disiplin uygulamalarına sıkça rastlanmaktadır. İşgörenlerin, şefleri tarafından başlarına vurulduğu, konuşmalarını engellemek için ağızlarının bantlandığına, güneşin altında beklemeye zorlandıklarına dair kayıtlara rastlanmıştır. Bazı kültürlerde bu tür ağır disiplin uygulamaları kabul görebilir olmasına rağmen, yine de bunlar ulusal kanunlara ve SA 8000'e aykırıdır.

Fiziksel cezalandırma gibi ahlaki ve psikolojik aşağılama da bir çok çalışma ortamının kronik problemidir. Sözlü aşağılama, iş arkadaşlarından izole etme, ırk yada cinsel konularla ilgili olarak bezdirici davranış ve sözler örnek olarak verilebilir. Ahlaki ya da psikolojik aşağılamalar da fiziksel cezalandırmalar kadar işgörenleri ve üretkenliği olumsuz yönde etkileyebilir.

SA 8000 bu maddesinin 1. maddesinde yer almamasına rağmen, SA 8000 8.2 maddesine göre para cezası ve ücret kesintileri kesinlikle yasaktır. Disiplin uygulaması olarak para cezası ve ücret kesintisi oldukça yaygın bir uygulamadır, ancak iş gücünü disipline etmede kullanan bir uygulama olarak kesinlikle kabul edilemez. Bir çok işveren gecikmelerden, işe gelmemeden, kotaları tamamlayamadan, üretim esnasında yapılan hatalardan ve bazen de tuvalet molalarını uzun kullanmalarından dolayı işgörenlerin ücretlerinden kesintiler yapmaktadır.

İş verenler, üstün performansları nedeniyle işgörenleri ödüllendirseler bile düşük performans yada yapılan hatalardan dolayı herhangi bir ücret kesintisi uygulayamazlar. Çünkü ücret bir işgörenin normal hizmeti için ödenir. İşgören hizmeti yerine getirdiği sürece işveren kontratta yazdığı gibi ücreti tam olarak ödemek zorundadır ve ücrette yapılan herhangi bir kesinti işgören haklarına tecavüz etmek demektir. Bu nedenle SA 8000 disiplin uygulaması olarak para cezalarını ve ücret kesintilerini yasaklamıştır.

Şirkette disiplin uygulamalarının neler olduğunun ve hangi durumlarda uygulanacağını açıkça belirtildiği, disiplin politikasının yer aldığı prosedür hazırlanmalı ve prosedüre göre uygulama yapılmalıdır. Ayrıca işgörenler, sendikalar ve ilgili yerel örgütler, disiplin uygulama prosedürlerine ve politikasına aşina olmalı, incelemek istediklerinde herhangi bir ters tepki ile karşılaşmamalıdır. İşgörelere hakları ve disiplin uygulamaları ile ilgili olarak eğitim ve ayrıca yazılı doküman verilmelidir.

Denetimde işgörenlerle yapılan görüşmeler esnasında disiplin uygulamaları ile ilgili görüşülebilir ya da bu konu ile ilgili ayrı görüşmeler yapılabilir. Disiplin uygulamaları fiziksel ve cinsel zorlamaları içeren hassas bir konu olması nedeniyle denetçi, işgörenlerin denetime katılmaları nedeni ile herhangi bir ceza almayacaklarını garantileyerek, onları bildiklerini kendileri ile paylaşmaları konusunda cesaretlendirmelidir. İşgörenlerin güvenlerini kazanabilmek için denetçi, görüşmelere daha önceden işgörenler ile dostça ilişkiler kurmuş yerel organizasyonları çağırılabilirler.

İşgörelere sorulan sorular disiplin prosedürlerini bilip bilmedikleri, şikayetlerinin değerlendirilip değerlendirilmediğini öğrenmeye yönelik ve işgörenleri rahatlatıcı şekilde

olmalıdır. Kadın işgörenler özellikle cinsel taciz yada baskı ile ilgili soruları cevaplamakta çekinebilirler. Bu nedenle bu konu ile ilgili konuşulurken bu tür olaylara hiç şahit olup olmadıklarını sorulmalı, daha sonra kendilerinin böyle herhangi bir olaya maruz kalıp kalmadıkları ile ilgili olan sorulara geçilmelidir. Farklı kültürlerde cinsel taciz, ahlaki zorlama, fiziksel baskı gibi kavramların anlamları değişik olabilir. Bu nedenle denetçi sorularını sormaya başlamadan önce, işgörenlerin bu kavramları tam olarak anladıklarından emin olmalıdır.

Disiplin prosedürleri oluşturulurken, prosedürlerin daha etkin ve disiplin uygulamalarının seçiminin uygun olmasını sağlamak için işgörenlerin ve/veya işgören temsilcilerinin katılımı sağlanmalıdır. Diğer prosedür ve politikalar gibi disiplin politika ve prosedürleri çalışanlara iletmeli ve anlaşılması sağlanmalıdır. İlgili eğitimler, oryantasyon döneminde yada çalışmaya başladığı zaman verilebilir. Disiplin prosedürü, politikası ve ilgili diğer dokümanların yer aldığı küçük bir el kitabı hazırlanıp, işgörelere dağıtılabılır.

SA 8000 işgörenlerin temel hak ve özgürlüklerine saygı gösteren disiplin uygulamalarını önermektedir. Örneğin, ufak hatalar ya da olumsuz davranışlar için sözlü uyarılar yapılarak ve hatasının nedeni açıklanarak işgören uyarılabilir.

Ancak, yetersiz performans yada olumsuz davranışlar devam eder veya artar ise ilgili işgören yazılı olarak nedenler açıklanarak uyarılabilir. Yazılı uyarı, olumsuz davranışın düzeltilmesi ile ilgili bir rica, belirli bir süre ve ilgili işgörenin davranışını düzeltmemesi durumunda oluşacak sonuçları içerebilir. Eğer işgören yazılı uyarıdan sonra yine davranışlarını düzeltmez ise son yazılı uyarı yapılarak olumsuz davranışları ya da düşük performansı nedeni ile işgörenin işinin askıya alınacağını yada son verileceği kendisine bildirilebilir.

Uyarıları yaptıktan sonra en son olarak müdür, ilgili işgöreni askıya alabilir, pozisyonunu düşürebilir ya da işten çıkarabilir. Ancak işverenler böyle bir karar alırlarsa, kararlarını uygulamadan önce bu konu ile ilgili işgörenleri bilgilendirmelidirler.

Herhangi bir disiplin uygulaması yapılacağı zaman, işverene konunun tüm detayları açıklanmalı ve işgörene herhangi bir tepki göstermeden kendini savunma hakkı tanınmalıdır. Disiplin uygulaması ile ilgili karar alınırken, işgörenlerin sendikalara danışma, sendikalar veya işgören temsilcisi tarafından temsil edilme hakları bulunmaktadır. Disiplin uygulamaları tüm çalışanlara eşit olarak uygulanmalıdır. İşgörenlerin karakterleri, ırkları, dinleri vb. konular yapılan soruşturmayı engellememeli ve verilecek olan disiplin uygulaması yöntemini etkilememelidir.

Disiplin prosedürleri işgörenlerin uygunsuz davranışlarını ve zayıf performanslarını belirlemede kullanılan yönetim araçlarıdır. Bu prosedürlerin adilliğini ve etkinliğini garanti edebilmek için şirket, işgörenlerin şikayet ve endişelerini bildirebilmeleri için şikayet prosedürleri oluşturmalarıdır.

1.3.3.4.7. Çalışma Saatleri

1. Şirket çalışma saatleri ile ilgili kanunlara ve endüstri standartlarına uymak zorundadır.; Normal çalışma haftası kanunda tarif edildiği gibi olacak, ancak düzenli olarak 48 saati aşmayacaktır. Personele her yedi günlük dönem için en az bir gün izin verilecektir. Fazla mesailer daha yüksek bir ücrete tabi olacak ve hiç bir koşulda haftada 12 saati aşmayacaktır.

SA 8000'de normal haftalık çalışma saati en fazla 48 saat olarak ya da ulusal kanunda veya toplu pazarlık sözleşmelerinde belirtilen ve 48 saatten fazla olmayan saat, haftalık çalışma saati olarak belirlenmiştir. Örneğin, Çin'de haftalık çalışma saati 40 saat, Türkiye'de ise 45 saattir. Çalışanlar hiç bir şekilde fazla mesai yapmaya ya da normal çalışma saatlerini uzatmaya zorlanmamalıdır. Çalışanlara hangi şartlarda olursa olsun haftada (7 gün) en az 1 gün izin verilmelidir.

Mesai ücretleri normal çalışma saatine ödenen ücretten daha yüksek olmalıdır ve bunun ne kadar olacağı ulusal kanunlarda belirlenmelidir. Ulusal kanunlar tarafından belirlenmediği durumlarda, şirket bunu SA 8000 politikasında belirlemelidir. Üst yönetimde görevli olanlara mesai ücreti ödenmezken, diğer işgörene, saha yöneticilerine, operasyon yöneticilerine fazla mesai ücreti ödenir.

En fazla 48 saat olarak belirlenen haftalık iş saati ile 12 saat olarak belirlenen fazla mesainin toplamı 60 saat etmektedir. Buna göre, bir işgören haftada 60 saatten fazla çalıştırılmaz. Eğer ulusal kanunlar ve ya toplu pazarlık sözleşmeleri ile haftalık çalışma saati 48 saatten az ise bu toplam 60 saatin altında olmalıdır. Örneğin Çin’de bir işgören haftada en fazla 52 saat (40 saat ‘haftalık çalışma saati’ + 12 saat ‘fazla mesai’) çalışmalıdır.

2. *Fazla mesai, aşağıda 7.3 paragrafta belirtilen koşullar dışında personelin rızasına bağlıdır.*

3. *Şirketin kendi işgücünün önemli bir kısmını temsil eden işgören örgütleriyle serbestçe müzakere edilen (ILO tarafından tanımlanan) bir toplu sözleşmeye taraf olması halinde, şirket kısa vadeli iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla toplu sözleşmeye uygun olarak fazla mesai talebinde bulunabilir. Toplu sözleşmeler yukarıdaki 7.1 paragrafta belirtilen koşullara aykırı olamazlar.*

87 sayılı ILO sözleşmesine göre işgörenlerin ve işverenlerin örgütleri tüzük ve iç yönetmeliklerini düzenlemek, temsilcilerini serbestçe seçmek, yönetim ve etkinliklerini düzenlemek ve iş programlarını belirlemek hakkına sahiptirler. İşgörenler ve işverenler karşılıklı olarak anlaşmaya varırlar ise belirli ve kısa süreli dönemler için fazla mesai saati arttırılabilir.

SA 8000 dünyada fazla mesainin suiistimal edilmesini sınırlandırmayı amaçlamaktadır. Fazla mesai gönüllü olmalı ve en azından toplu pazarlık anlaşmalarında hangi koşullarda fazla mesainin yapılacağı belirlenmelidir. Haftalık çalışma saati 48 saatten az olsa bile fazla mesai haftalık 12 saati geçmemelidir.

Denetçi, fazla mesainin gönüllülük esasına dayanıp dayanmadığını anlamak için yönetim ile işgörenler arasında yapılan sözleşmeleri incelemelidir. Ayrıca işgörenlerin sözleşmeleri hiç bir zorlama olmadan imzaladıklarından emin olmak için işgörenler ile bu konuda görüşülmesi önemlidir. Fazla mesaiyi hangi işgörenlerin yaptığı da denetçi tarafından belirlenmelidir. Çünkü bazı durumlarda fazla mesai işverenler tarafından

işgörenlere disiplin uygulaması olarak yaptırılmaktadır. Ayrıca denetçi fazla mesaiye ödenen ücretin normal ücretten fazla olup olmadığını, işgörenlerin çalışma saatleri içinde ara verip vermediklerini, çalışma saatleri bittikten sonra istedikleri gibi iş yerini terk edip edemedikleri gibi konuları da incelemelidir.

Denetçi, denetlenen şirketteki parça başına iş sisteminin nasıl işlediğini anlamalıdır. Bir çok fabrika da bu sistemler komplekstir, isteğe bağlı ve parça başına ve toplam üretim miktarı ile bağlantılı olarak ücret ödenerek yürütülür. Eğer üretim kotası çok yüksek ve parça başına verilen ücretler çok düşük ise fazla mesai yapmanın gönüllülüğe bağlı olduğu söylenemez. Üretim kotalarının sayıları mantıklı olmalı ve bu kotalar günlük 8 saat çalışarak bitirilebilecek boyutta olmalıdır. İşgörenler kotalarını tamamlayamamış olsalar bile normal çalışma saatlerinden daha fazla çalışmalarını konusunda zorlanamazlar.

Haftalık 40 saati (yada 48 saat, ulusal kanunlara göre değişir) aşan her parça başı iş için prim ödenmelidir. Çünkü parça bedeli belirlenen gün sayısında ya da zamanda üretilen parçaya göre değişir. Bu nedenle fazla mesaiyi belirlemek zor ve yöneticiler için zahmetli olabilir. Bazı yöneticiler kotayı ve/veya haftalık çalışma saatini doldurduktan sonra üretilen her parça başına 1 cent ödenmesi gibi basit kurallar koyabilirler. Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın, denetçi fazla mesai için ödenen fazla ücreti, bunun nasıl hesaplandığını ve işgörenlerin bunu anlayıp anlamadığını analiz etmelidir. Eğer toplu pazarlık sözleşmesi yapılmış ve fazla mesai ücret oranı bu sözleşmede belirlenmiş ise, denetçi bu oranın işgören temsilcileri tarafından onaylandığını doğrulamalıdır. İşgörenlerin saat ya da parça başına doğru ödemeyi alıp almadıklarını belirleyebilmek için denetçi zaman kartlarını ve diğer ilgili kayıtları incelemelidir.

İnsan emeğinin yoğun olduğu sektörlerde, üreticilerin yasal zorunluluktan kaçmak için taşeronları ve ev işçilerini kullanma eğilimleri gün geçtikçe artmaktadır. Taşeron zincirinde işgörenlerin fazla saatler çalıştığına, düşük ücret aldıklarına, çok az yada hiç sağlık ve güvenlik korumalarının olmadığına dair yazılı kanıtlar tespit edilmiştir.

SA 8000 uygulayan bir şirketin çalışma saatleri ile ilgili kurallara uyduğundan emin olmak için denetçi taşeronların ve ev işçilerinin nasıl kullanıldığını iyi bir şekilde anlamalıdır. Bunun için üretim kapasitesi ve üretim miktarı karşılaştırılmalı, işgörenler ile görüşülmeli, ev işçilerinin ödeme planları, sağlık, bebek bakımı, ürünlere zarar verilmesi konusunda yapılacaklar ile ilgili kanunlarda belirtilen maddeler denetçi tarafından incelenmelidir.

Denetçinin üretimi ve üretim kapasitesini tam olarak anlayabilmeleri için üretim sürecini çok iyi incelemiş olmaları gerekmektedir. Örneğin, zaman kartı kayıtlarına ve üretim ile ilgili kayıtlardan üretimde çalışan personel sayısına bakılarak kayıtsız işgören çalışıp çalışmadığını, üretim kapasitesi ile günlük, aylık, yıllık üretim miktarını karşılaştırarak da ev işçisi ya da taşeron kullanılıp kullanılmadığı anlaşılabilir. Denetçinin denetimi yoğun iş günlerinde yapması iş gücünü, üretim ihtiyacını ve taşeron firmaya yaptırılan bir iş olup olmadığını belirleyebilmeleri açısından daha uygun olacaktır.

İşgörenlerin sağlık ve güvenlikleri ile işte harcanan zaman bir bakıma bağlantılıdır. Denetime başlamadan önce denetçi endüstrilerde olan kazalar ile ilgili verileri ve oranları toplamalıdır. Haftada 60 saatten fazla çalışan işgörenlerin kaza yaşamaları olasılıkları, haftada 60 saat ya da daha az çalışan işgörelere göre %13 daha fazladır. Endüstrideki kaza ortalamasının altında kazaların yaşandığı fabrikalarda denetçi, bunun nedenini araştırmalı, düşük sayıdaki iş kazalarının ilgili fabrikadaki iyi uygulamalar nedeni ile mi yoksa sağlık ve güvenlik kayıtlarında gizleme yapılmasından dolayı mı kaza oranlarının düşük olduğu belirlemelidir.

1.3.3.4.8. Ücret

1. *Şirket, standart bir çalışma haftası için ödenen ücretlerin en azından yasal standartları ya da endüstrinin en az standartlarını karşılamasını ve her zaman için personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya ve bir miktar da özel gereksinimlere para ayırmaya yeter düzeyde olmasını sağlayacaktır.*

Şirket, standart çalışma haftası için (haftada 48 saatten ya da kanunlar ile 48 saatten daha az olarak belirlenmiş haftalık çalışma saatinden daha fazla olamaz) temel ihtiyaçları karşılayacak miktardaki ücreti işgörenlerine ödemeli ve işgörenler bu ücreti kazanmak için fazla mesai yapmaya zorlanmamalıdır. Temel ihtiyaçları karşılayacak ücret ortalama mevcuda sahip bir ailenin kısmen ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde ve fakirlik sınırının üstünde olmalıdır. Temel ihtiyaçlar yiyecek, temiz su, kıyafet, ulaşım, eğitim, aynı zamanda sosyal faydalar için verilen vergiler, ödemeler (sağlık sigortası, işsizlik sigortası, emeklilik planı vb) olarak sıralanabilir.

2. *Şirket, ücretlerden disiplin amaçlı kesinti yapılmamasını sağlayacak ve ücret ve yan ödeme bileşiminin işgörenler için açık ve düzenli bir şekilde ayrıntılandırılmasını sağlayacaktır; şirket ayrıca ücret ve yan ödemelerin ilgili tüm kanunlara tam uygunluk içinde verilmesini ve ücretin işgörenlerin durumuna uygun olarak ya nakit ya da çek biçiminde yapılmasını sağlayacaktır.*

SA 8000 ücret kesintilerini kesinlikle yasaklamıştır. Ancak vergi, sosyal sigorta gibi zorunlu kesintiler kabul edilebilir. Ulaşım, yiyecek, sağlık işleri gibi işin tamamlanmasını etkilemeyen konularda kesinti yapılmasına izin verilmektedir, ancak bu konularda işgören tarafından ödeme yapılıp yapılmayacağı, işgörenin kararına bağlıdır. İşverenin, işgörelere sağladığı servislerden yaptığı kesintiler servislerin maliyetini aşmamalıdır. İşgörelere ücreti, yapılan işe göre olmalı ve belirli zaman periyotlarında ödenmelidir.

İşverenler, işgörelere yapacakları ödemeler için çek ya da nakit kullanmalı, ödemeleri kupon, ürün ya da mal ile yapmamalıdır. Ödemeler, işgören kabul eder ise işgörenin banka hesabına para transferi şeklinde yapılabilir.

3. *Şirket, çalışmaya ilişkin kanunlar ve sosyal güvenlik mevzuatı ve düzenlemeleri çerçevesinde personele karşı üstlenmiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmekten kaçınmak gayesiyle yalnız işgörenin yükümlülük altına girdiği sözleşmelere ve asılsız çiraklık yöntemlerine başvurulmamasını sağlayacaktır.*

Şirketlerin, staj yapamayacağı halde daha az ücret ödemek ve yasal zorunluluklarını yerine getirmemek için işgörenlerin stajyer ya da çırak olarak çalıştırılması kesinlikle yasaktır. Bu nedenle, denetçi staj ya da çıraklık yapan kişilerin kişisel bilgilerini ve staj dosyalarını incelemelidir.

Düşük ücretler genellikle işgörenlerin temel ihtiyaçlarını karşılamalarına yetmemektedir. Uluslararası topluluklar asgari ücretleri belirlerken temel ihtiyaçları göz önünde tutmaktadır. Bu nedenle SA 8000 şirketlerde ödenen ücretlerin asgari ücretten daha düşük olmasına izin vermemektedir. Temel ihtiyaçları karşılayacak olan ücreti belirlemede, işgörenler ve/veya temsilcileri ile görüşülmesi en iyi yoldur. Bazı şirketlerde, belirlenen bu hedef ücreti hemen vermek zor olabilir, ücretlerde adım adım yapılacak iyileştirmeler SA 8000 tarafından kabul edilir. Bunlar;

- a) İlk olarak, şirket en azından yerel yada endüstriyel standartlardaki en düşük ücreti vermek zorundadır.
- b) Şirket, temel ihtiyaçları karşılayacak olan ücrete ulaşmak için iyi düzenlenmiş bir plan geliştirmelidir.
- c) Şirket büyüklüğüne bağlı olarak 18 – 24 ayda hazırladığı planı uygulamalı ve gelişme gözetim denetiminde incelenmelidir.

Denetçi şirket tarafından verilen ücretin temel ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığını anlamak için, şirketin ücreti hangi metot ile belirlediğini incelemeli, oluşturulan planın mantıklı ve doğrulanır olup olmadığını incelemelidir.

İş görenlere yapılan ödemeler çek yada nakit olarak yapılmalıdır. 2 maddesinde de geçtiği gibi ödemeler kupon yada ürünler ile kesinlikle yapılamaz. Denetçi ödeme zamanları ile kanunlarda belirlenen ödeme zamanlarını karşılaştırmalı, ayrıca işgörenlere verilen prim ödemelerine de dikkat etmelidir. Parça başına iş yapanlarda dahil olmak üzere tüm işgörenlere ücret bordrosu verilmeli ve bordrolarda ücretin nasıl hesaplandığı ve yapılan kesintiler gösterilmelidir.

Denetçinin karşılaşılabileceği en önemli problem verilen ekstra ödemeler ve hizmetler nedeniyle yapılan kesintilerdir. Bu genellikle ulaşım, yemek, konaklama gibi

hizmetleri içerir. Denetçi bu hizmetlerin işlerini yapmalarını etkileyip etkilemediğini değerlendirmelidir. Çünkü verilen hizmetlerin iş için gerekli olması durumunda, bu hizmetler için kesinti yapılamaz. Ayrıca bu hizmetleri kullanmak işgörenin kendi inisiyatifinde olmalıdır. Örneğin şirket etrafında konaklama yeri var ise, işgörenler şirketin yurtlarında kalmaları için zorlanmamalıdır.

Parça başına iş, çalışma saatleri konusunda da işlendiği gibi oldukça karışık ve belirlemesi zor bir konudur. Parça başına iş uygulamasına ödemenin isteğe göre yapıldığı, özellikle insan emeğinin yoğun olduğu sektörlerde oldukça fazla rastlanmaktadır. Parça başına iş sisteminde, işgörelere belli sayıda üretim kotası koyulur ve kotayı geçen her parça için ekstra ücret ödenir. Bir çok fabrikada işgörelere kotalarına ulaşamadıkları için, para cezası almakta, ücretlerinden kesinti yapılmakta, sözlü ve fiziksel tacize maruz kalmaktadırlar. Böyle durumlara maruz kalmamak, yüksek sayıdaki kotalara ulaşabilmek için işgörelere zorunlu olarak fazla mesai yapmaktadırlar.

Stajyerlik ve çıraklık genellikle gençleri düşük ücret ile işe almak amacıyla kullanılan yöntemlerdendir. Staj programları kapsamında işe alınan işgörelere kayıtları genellikle devlet tarafından tutulur ancak programlar takibi mutlaka yapılmalıdır. Yapılan araştırmalara göre Bangladeş'te tekstil sektöründe 2 3 yıl süren staj programlarının olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle staj program süreleri denetçi tarafından mutlaka incelenmelidir.

Dünyada sözleşmeli işgörelere ve evde işgörelere sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Genel olarak kabul görmüş sözleşmeli işgörelere tanımı bulunmamaktadır ve bir çok durumda sözleşme ile çalışan işgörelere, geçici işgörelere olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte sözleşmeli işgörelere ve ev işgörelere durumlarını belirleyecek hususlar bulunmaktadır;

- a) İşgörelere ve işverenler arasında resmi bir ilişki bulunmamaktadır.
- b) Kısa dönemli sözleşmelerin bitmesinden sonra işgörelere tekrar işe alınabilir ya da sözleşmeleri yenilenebilir. (pozisyonları yükseltilmeden ya da iş güvenliği sağlanmadan)

- c) Genellikle bu işgörenlerin hakları herhangi bir sendika yada grup tarafından gözetilmez.

Ayrıca;

- a) Bu tür işgörenlerin ulusal ve uluslar arası olarak kabul edilmiş işgören standartlarının korumasından yoksun bırakılırlar.
- b) Bu tür işgörenlerin fazla mesai, hastalık ve tatil izinleri hakları yok sayılabilir.
- c) Bu tür işgörelere sigorta ve sosyal güvenlik, işsizlik ve sağlık ödenekleri konularında limit konulabilir.
- d) Bu tür işgörelere iş kazaları ile ilgili olarak eğitim verilmeyebilir.

SA 8000'e göre disiplin uygulaması olarak para cezası verilemez ve ücretten kesinti yapılamaz. Bir çok şirkette düşük performans, iş ihmali, işte uyuma ya da olumsuz davranışlar nedeni ile işgörelere para cezası verilmektedir. SA 8000 ise yöneticilere iyileştirme yapabilecek disiplin uygulamalarını tavsiye etmektedir.

İşverenler genel olarak işgörellerinin sigortalarını yapmak istemezler. Denetçi tüm işgörellerin sigortalarının yapılıp yapılmadığını mutlaka incelemelidir. Bazı durumlarda işgörel ücretlerinden kesinti yapılmasını istemedikleri için sigortalarının yapılmasını istemezler. Böyle bir durumda bile işverenler yasalara uyup tüm işgörellerin sigortalarını yaptırmalıdır.

Bazı ülkelerde şirketler sağlık ve güvenlik harcamalarından kaçınmak için acentalar ile çalışarak geçici işgörel bulmaktadırlar. Böyle bir durum tespit edilir ise denetçi acenta tarafından sağlık ve güvenlik harcamalarının işgörelere ödendiğinden emin olmalıdır.

1.3.3.4.9. Yönetim Sistemleri

Politika

1. Üst yönetim sosyal sorumluluk ve çalışma koşulları konusunda;

- a) Bu standardın tüm gerekliliklerine uymayı yükümlendiği;
- b) Ulusal kanunlara ve yürürlükteki diğer kanunlara, şirketin uymakla yükümlendiği diğer şartlara uygun hareket etmeyi ve uluslararası belgelere ve bu belgelerin yorumuna riayet etmeyi yükümlendiği; (Bölüm II'de listelendiği üzere).
- c) Devamlı gelişme ve ilerleme azmi içinde olacağını belirten;
- d) Etkin bir şekilde belgeye dayandırılan, uygulanan, yürütülen ve ister doğrudan doğruya istihdam edilmiş olanlar, sözleşme yapılmış olanlar olsun, isterse şirketi temsile yetkileri olanlar olsun, müdürler, yöneticiler, yönetim, süpervizörler ve diğer işgörenler dahil tüm personele iletilen ve kapsamlı bir şekilde tüm personelin erişimine açık olan;
- e) İnsanlara duyurulan,
- f) Bir şirket politikası ortaya koyacaktır.

Üst yönetim şirketteki en üst yönetim birimi olup, şirketin standardın gerekliliklerine uygunluğundan sorumludurlar. Ayrıca şirket sahiplerine ve yönetim kuruluna şirket ile ilgili raporlamaları yaparlar.

Şirket'in sosyal sorumluluk politikası kısa, net, yayınlanma tarihi belli ve şirketin üst yönetimi tarafından onaylanmış olmalıdır. SA 8000 şartlarına uyulacağını taahhüt etmesinin yanında, politika, standart maddelerini karşılayan bir rehber özelliğinde olmalıdır. İşgörenler tarafından tam olarak anlaşılmasının sağlanması için, politika işgörenler tarafından kullanılan dillerde yazılmalıdır. Okuma yazma bilmeyen işgörelere politika özel eğitim programları, grafikler yada sözlü anlatım gibi alternatif yollar ile anlatılmalıdır.

Yönetimin Gözden Geçirmesi

2. Üst yönetim şirket politikasının ve prosedürlerinin yeterliliğini, uygunluğunu ve süregiden etkililiğini ve performans sonuçlarını bu standardın ve şirketin yükümlendiği diğer şartların gereklilikleri karşısında periyodik olarak gözden geçirecektir. Uygun olan yerlerde sistemde değişiklik ve iyileştirmeler yapılacaktır.

Sistem uygulamasının kalitesini korumak için yönetimin gözden geçirmesi belirli aralıklarla gerçekleştirilmelidir. Yönetim gözden geçirmesi toplantısı, en az 6 ayda bir yapılmalı, mümkün olduğu durumlarda yönetimin gözden geçirmesi toplantıları sıklaştırılmalıdır.

Şirket Temsilcileri

3. Şirket diğer sorumlulukların yanı sıra bu standardın gerekliliklerinin yerine getirilmesini sağlayacak bir üst düzey yönetim temsilcisi tayin edecektir.

4. Şirket yönetimde görev almayan personelin bu standart ile ilgili konularda üst yönetim ile olan iletişimi kolaylaştırmak üzere kendi aralarından bir temsilci seçmesine imkan tanıyacaktır.

İş görenler aralarından seçecekleri temsilciyi çalışma saatleri içerisinde ve şirket içinde seçmelidirler. İlgili madde de geçen „şirketin bu seçimi sağlaması“ gerekliliği, şirketin seçimi organize etmesi, katılması ya da her hangi bir yol ile seçim sürecini etkilemesi anlamına gelmemektedir. Seçim, yönetimde görev almayan işgörenler tarafından yapılmalıdır. Üst yönetim, seçim için zamanı belirleyebilir ve yer tahsis edebilir. Üst yönetim kesinlikle seçimi engelleyemez ve kendi amacı doğrultusunda yönlendiremez. Sendika temsilcisinin özgürce seçildiği çalışma ortamlarında bu seçim, sendika ile ortak çalışma yapılarak gerçekleştirilebilir. Temsilci işgörenlerin SA 8000 politikası ve uygulamaları ile ilgili istek ve şikayetlerini üst yönetime bildirmek için köprü görevini yürütür.

Planlama ve Uygulama

5. Şirket bu standardın gerekliliklerinin organizasyonun her kademesinde anlaşılmasını ve bu gerekliliklere organizasyonun her kademesinde uyulmasını sağlayacaktır; bunlarla sınırlı olmamak üzere yöntemler arasında şunlar da vardır;

a) Rollerin, sorumlulukların ve yetkilerin açıkça tanımlanması;

- b) İşe alınan yeni ve/veya geçici elemanların yetiştirilmesi;*
- c) Mevcut elemanlar için periyodik eğitim ve bilinçlendirme programları;*
- d) Şirketin politikasını ve bu standardın gerekliliklerini yerine getirmek için uygulamaya konulan sistemlerin etkililiğini göstermek üzere etkinliklerin ve sonuçların devamlı izlenmesi*

Yönetimdeki işgörenlerden geçici işgörenlere kadar herkes, standardın gerekliliklerini anlamalıdır. Bunun sağlanması için eğitimler düzenlenebilir ve uygun olduğu durumlarda ilgili eğitimlerin verilmesi için dışarıdan konu ile ilgili uzman kişilerin çağırılabilir.

Tedarikçilerin Kontrolü

6. Şirket bu standardın gerekliliklerini yerine getirme becerilerine dayalı olarak tedarikçiyi değerlendirme ve seçme konusunda uygun prosedürler oluşturup yürütecektir.

Tüm tedarikçilerin ve taşeronların SA 8000 standardına, özellikle politikalara ve dokümantasyona tamamen uymaları beklenemez. Birinci adım olarak, şirket ana tedarikçilerinin ve taşeronlarının standarda uyumları, kaliteleri ve performansları konusuna yoğunlaşmalıdır. Bunlar ile ilgili olarak şirket, ilgili prosedürlerin kullanımda olduğuna ve ilerleme kaydedildiğine dair kanıtlar toplamalıdır.

7. Şirket tedarikçilerin sosyal sorumluluk konusundaki taahhütlerinin uygun kayıtlarını tutacaktır; bu kayıtlara:

- a) Bu standardın tüm gerekliliklerine uyma (bu madde hükmü dahil);*
- b) İstenildiğinde şirketin izleme etkinliklerine katılma;*
- c) Bu standardın gerekliliklerine uygun olmadığı saptanan herhangi bir hareketi hemen düzeltme;*

- d) Şirketi diğer tedarikçi(ler) ve taşeron(lar) ile kurulan tüm alakalı iş ilişkilerinden hemen ve tam olarak haberdar etme taahhütleri dahildir. Ancak bunlarla sınırlı değildir.*

Tedarikçilerin yazılı taahhütleri standarda uyacaklarını belirten göstergelerden sadece biridir. Şirket, tedarikçilerini değerlendirmek için kriterler belirlemeli, performansları ölçmek ve değerlendirmek için somut ölçütlere sahip olmalıdır. Yapılan değerlendirmeler belli aralıklar ile gerçekleştirilmeli ve değerlendirme raporları tedarikçilere iletilmelidir.

- 8. Şirket tedarikçi ve taşeronların bu standardın gerekliliklerine uygun hareket ettiğini gösteren makul kanıtlar bulunduracaktır.*

Makul kanıtlardan kastedilen, madde 9.7'de belirtilen tedarikçi ve taşeronların tutukları, standarda uygunluğunu gösteren tetkik, sözleşme, iletişim, düzeltici faaliyet planları ile ilgili kayıtlardır.

- 9. Yukarıdaki 9.6 ve 9.7 paragraflardaki hükümlere ek olarak, şirketin evde işgören tanımına giren tedarikçilerden/taşeronlardan ürün ve/veya hizmet alması veya elde etmesi durumunda, bu standardın bir koşulu olarak şirket, söz konusu evde işgörenlere, doğrudan yanında işgörenlere sağladığı sosyal güvenceye benzer bir sosyal güvenceden yararlanmalarını sağlamak amacıyla gerekli önlemleri alacaktır. Bu önlemler sınırlı olmamak üzere şu unsurlardan oluşmalıdır:*

- a) (bu standardın koşullarına uygun) asgari ölçütlere uygunluğu zorunlu kılan hukuki olarak bağlayıcı satın alma sözleşmelerinin düzenlenmesi*
- b) yazılı satın alma sözleşmesinin evde işgörenler ve sözleşmeye dahil olan diğer kişiler tarafından anlaşılmasının ve uygulanmasının temin edilmesi*
- c) evde işgören bu kişilerin kimlik bilgilerinin, yaptıkları işin/hizmetin miktarının ve çalıştıkları saatlerin kapsamlı olarak şirkette muhafaza edilmesi*

- d) *Yazılı satın alma sözleşmesinin şartlarına uyulup uyulmadığının belirlenmesi amacıyla önceden haber verilerek veya verilmeyerek ziyaretlerde bulunulması*

177 sayılı ILO sözleşmesi temel alınarak konulan maddeye göre ev işgörenleri de diğer işgörenler ile aynı seviyede korumaya sahip olmalıdır. Ev işgörenlerinin kimlik bilgileri, adresleri, ürünleri nerde ürettiklerine dair bilgiler dokümente edilmiş olmalıdır. SA 8000 şirketin, ev işgörenlerinin standarda uygunluğu denetlemek için, evlere habersiz ziyaretler yapılmasını önermektedir. Bununla birlikte şirket, ev işgörenlerinin özel hayatlarına ve diğer ev sakinlerine saygı gösterilmeli ve denetim için ev işgöreninin onayı alınmalıdır.

Kaygıların ele alınması ve düzeltici işlem yapılması

10. *Şirket elemanların ve diğer ilgili tarafların şirketin politikasına ve/veya bu standardın gerekliliklerine uygunluk/uygunsuzluk konusundaki kaygılarını araştırarak, bu kaygıların üzerinde duracak ve bu kaygılara duyarlı olacaktır; şirket herhangi bir elemanı standarda uyum konusunda bilgi vermesi nedeniyle disipline verme, işten çıkarma ya da bu elemana karşı sair surette ayrımcılık uygulama yoluna gitmeyecektir.*

Şikayetlerin alınması ve düzeltici faaliyetler başlatılması SA 800 sisteminin özellikle üstünde durduğu maddelerden bir tanesidir. Şirket şikayetlerin alınması ve değerlendirilmesi için bir sistem oluşturmalı ve değerlendirmeler sonucu yapılan faaliyetleri raporlamalıdır.

11. *Şirket, şirketin politikasına ve/veya standardın gerekliliklerine karşı saptanan herhangi bir uygunsuzluğun mahiyetine ve şiddetine münasip düzeltici işlemi uygulamaya sokacak ve yeterli kaynağı tahsis edecektir.*

Eğer şirket işgörenlerden standart ile ilgili herhangi bir uygunsuzluk olduğuna dair şikayet alır ise uygun düzeltici faaliyetler acilen başlatılmalıdır. Başlatılan faaliyetler

uygunsuzluk durumunu ortadan kaldıracak kapsamda olmalı, faaliyetler için süre belirlenmeli ve gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.

Dış İletişim

12. Şirket, yönetimin gözden geçirmeleri ve izleme çalışmaları da dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, bu belgenin öngördüğü gerekliliklerin yerine getirilişi ile ilgili bilgi ve verileri tüm ilgili taraflara düzenli bir şekilde iletmeye yönelik prosedürler oluşturacak ve muhafaza edecektir.

Şirket ilgili tarafları belgelendirme ve SA 8000' e uygunluk durumu ile ilgili olarak bilgilendirmek için bir sistem kurmalıdır. Dış iletişim maddesinin asıl amacı SA 8000 yönetim sisteminin açık ve şeffaf olmasını sağlamaktır. Yönetim, yönetimin gözden geçirmesi ve denetim sonuçlarını istendiği takdirde ilgili taraflara iletmelidir. Bu tür bilgilerin paylaşılması ile yönetim sürekli gelişmek için yeni fikirler için öneriler elde edebilir.

Doğrulama Erişimi

13. Sözleşme ile gerekli görüldüğünde, şirket bu standardın gerekliliklerine uygun hareket edilip edilmediğini doğrulamak isteyen ilgili taraflara makul bilgileri verecek ve ilgili tarafların istedikleri bilgilere erişimini mümkün kılacaktır; yine sözleşme ile gerekli görüldüğünde, aynı bilgilendirme ve erişim imkânı, şirketin satın alma sözleşmelerine böyle bir şartın konulması suretiyle, şirketin tedarikçileri ve taşeronlarınca da sağlanacaktır.

Sözleşme ile kastedilen belgelendirme şirketi ile SA 8000'ini uygulayan şirket arasında imzalanan sözleşmedir. Satın alma sözleşmeleri ise şirket ile tedarikçileri arasında imzalan sözleşmelerdir. Şirket satın alma sözleşmelerine tedarikçilerinin SA 8000'e uymalarını gerektiren ilave şartlar ekleyebilir.

Kayıtlar

14. *Şirket bu standardın gerekliliklerine uygunluğunu gösterir şekilde uygun kayıtları tutmayı sürdürecektir.*

Kayıtların sürdürülmesinin amacı şirketin SA 8000' e uygunluğunu kanıtlayacak kayıtların mevcudiyetini sağlamaktır. Daha önemlisi, düzgün tutulan kayıtlar yönetime performans değerlendirme ve gözden geçirme esnasında yardım edeceği gibi, sistemin uygulanmasında da kolaylık sağlayacaktır.

Sosyal standart uygulamasının başarıya ulaşması için, şirketin işleyen bir yönetim sistemine sahip olması gerekmektedir. Şirket SA 8000 maddelerinin uygulandığına dair kanıtları ve kayıtları tutmalıdır. Bu kayıtlar denetim esnasında kanıt olarak incelenecektir. Prosedürler SA 8000'nin 8 maddesini içermeli ve sistemin temel taşları olarak kullanılmalıdır. Şirket kayıtları geçmiş dönemi kapsamalıdır. SA 8000 kayıtların yanında yönetimden iletişim ve katılımın sürekli olarak sağlanmasına yönelik sistem kurduklarını da kanıtlamaları gerekmektedir.

SA 8000'i diğer yönetim sistemlerinden ayıran en önemli özelliği üretim süreçlerine odaklanmasıdır. SA 8000 sistemi işgörenlerin temel haklarını korumak, çalışma şartlarını geliştirmek ve işgörenler ile yönetim arasındaki iletişimin artırılmasını sağlamaktır. Örneğin; belgelendirilmek için şirket çalışma şartlarını geliştirmek zorundadır. SA 8000 standardına göre şirket taşeronlarını ve tedarikçilerini SA 8000'e uyup uymadıkları konusunda denetlemeli ve kontrol etmelidir. Ayrıca SA 8000 yönetim sistemine göre tüm seviyedeki işgörenleri temsil eden yönetimden olmayan bir temsilci ve ilgili taraflara şirket performansı ile ilgili bilgiyi sağlamak üzere kurulmuş dış iletişim sistemi olmalıdır.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ DOYUMU

2.1 ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN TANIMI

İşgörenlerin makineler gibi herhangi bir üretim faktörü olarak düşünölmeleri, onlarla ilgili herhangi bir yatırımın yapılmaması ve işverenler tarafından değersiz görölerek çok çabuk gözden çıkarılmalarının örgötlere zarar verdiğiinin ve maliyetleri arttırdığıının anlaşılması ile akademisyenler ve işgörenler tatmin ve örgötsel bağılılıklarının artırılması konusunda daha detaylı çalışmalar yapmaya zorlamıştır (Meyer, Allen, 1997).

Yapılan çalışmalar sonucunda, örgötlere bağılı olan işgörenlerin morallerinin ve performanslarının daha yüksek olduğıu saptanmıştır. Ayrıca örgötsel bağılılıkları az olan işgörenlerin daha fazla devamsızlık yaptıkları ve bunun devam etmesinin sonucu olarak da işgücü devir oranının yükseldiğıi tespit edilmiştir. Fortune dergisinde 1981 yılında yayınlanan bir araştırmaya göre, yeni mezun işgörenlerinin yüzde ellisinin ilk beş yıl içerisinde çalıştıkları şirketten ayrıldıkları belirlenmiştir. Örgötsel bağılılığın, üzerinde bu denli araştırma yapılan bir konu olmasının sebebi, çalışanlar, örgüt ve toplumsal açıdan sonuçlarının dikkate değeri olmasıdır (Mowday, Porter & Steers, 1982).

İşgörenler açısından ise çalıştıkları örgöte bağılılık tutumu geliştirmek çeşitli kazançlar sağladığı gibi, maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Örgötlere işgörenlerine iş ve ücret sağlamaktadırlar ancak bu tür teşvikler “körü körüne” bağılılık tehlikesini de beraberinde getirmektedir. Randell’e göre “kör” bağılılık, çalışanların; örgütün değışime ayak uydurma ve yaratıcılık yeteneklerini kaybetmesine yol açabilecek bir statüko durumunu kabul etmesine neden olmaktadır (Randall, 1987). Örneğinin, işgörenler çalıştıkları örgöte olan bağılılıklarından ötürü ailelerine ya da kişisel tatminlerine (hobiler) harcanabilecek zaman ve enerjiyi ayıramayabilirler. Bunun yanı sıra örgöte bağılı olarak çalışanlar, örgütün değışmesi, ortadan kalkması ya da işten çıkarılmaları sonucu yeni bir iş bulmak için sahip olmaları gereken bilgi ve yetenek birikimi ile daha az ilgili olabilmektedir.

İşgörenlerin örgüte bağlılığına neden olabilecek faktörler de şöyle sıralanabilir (Yağcı, 2003).

- Değişik insanlarla tanışıp, etkileşime girebilme fırsatı,
- Önemli ve zorlayıcı bir işte olmanın yaratacağı psikolojik doyum,
- Yeni yetenekler geliştirebilme fırsatı,
- İnsan olarak gelişebilme fırsatı yaratılması,
- Gelecek güvencesi (emeklilik)

İşveren ve işgören açısından bakıldığında bağlılık kavramının iki boyutu olduğu görülmektedir. Bağlılığın fayda ve maliyetlerinin düzgün anlaşılabilmesi için işgörenin bağlılığı ve körlemesine itaat etmesi arasındaki ilişkinin kuvveti belirlenmelidir. Bunun yanında işgörenler sadece fayda sağlayacaklarını fark ettiklerinde mi bağlı olurlar? Örgüte bağlı olan işgörenlerin performansları olmayanlara göre ne durumdadır? Bu sorular, bağlılık kelimesinin başka bir karşılığı olduğuna göstermektedir. Örneğin uzun yıllardır aynı firmada çalışan bir işgören son zamanlarda ilk yıllarına kıyasla daha az terfi almaktadır. Bu işgörenin örgütüne bağlı olmadığını söyleyemeyiz ancak onu motive eden faktörler değişmiştir. İşgören başlayacağı yeni bir işin maliyetlerini karşılamayacağını düşünebileceğinden dolayı örgütüne “kör” bir itaat gösterecektir. İşgörenlerin aşırı bağlılığının da örgütlere maliyeti söz konusu olabilmektedir. Örneğin, örgüte bağlı başarısız işgörenler nedeni ile örgütlerin maliyetleri artmakta hatta bazı durumlarda bu tür işgörenler nedeni ile örgütler yeni iş fırsatlarını kaçırmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının tıpkı sosyal sorumluluk kavramı gibi kesin, net bir tanımı bulunmamaktadır. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından ilgiyle karşılanmasına rağmen tıpkı sosyal sorumluluk kavramı gibi henüz net olarak tanımlanamamıştır.

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için öncelikle bağlı işgören kavramı açıklanmalıdır. Genel olarak üzerinde fikir birliği sağlanan tanım şöyledir: “Bağlı işgören, ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü ve daha fazlasını kullanan, Örgütün yatırımlarını koruyan ve örgütün amaç ve vizyonunu paylaşandır (Meyer & Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde bir çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde hepsinin işgörenin örgüte olan bağlılığını maddi ve manevi nedenlere dayandığı konusunda birleştiği görülmektedir. (Yağcı, 2003).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GELİŞİM SÜRECİ

Howard Becker (1960)' bağlılığı davranışsal olarak görmektedir ve emekli aylığı, terfi, tatil, örgütsel arkadaşlık gibi yan faydaların etkisi sonucu oluşan bağlılık yada uyum örgütsel bağlılığa neden olmaktadır. Becker'e göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır.

Oscar Grusky (1966), bağlılık araştırması ödüllendirme sistemine dayanmıştır. İşgörenlerin ödüllendirilmek için daha fazla performans göstereceğini, ayrıca gösterilecek performansın ve bağlılığın, ödülün büyüklüğü ile doğru orantılı olarak artacağını savunmuştur. Teorisi, organizasyondan büyük ödül alan işgörenlerin daha çok olumlu hislerle karşılık verdiğini savunmaktadır.

Rosabeth Moss Kanter bağlılığı örgüt içinde sosyal ilişkinin parçası olarak kabul ettiği saygı ve bağlılık kavramları ile ele almış ve bağlılığın, örgüt tarafından çalışanlara kabul ettirilen farklı davranışsal taleplerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Kanter'e göre bağlılığın devam (sürekli bağlılık), uyum ve kontrol olmak üzere üç şekli vardır.

Sürekli bağlılık, örgütten ayrılma ile ilgili bir avantajın işgören tarafından farkında olunmasını temsil etmektedir. Uyum bağlılığı ise bir gruba sadakatle bağlılığı ya da sosyal ilişkilerin oluşumunu ve son olarak kontrol bağlılığı da grubun otoritesine bağlılığı ve grubun normlarının kabul edilmesini temsil etmektedir (Yağcı, 2003).

Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian örgütsel bağlılığı "bireyin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi" olarak tanımlamışlardır (Porter v.d, 1974). Yazarlara göre bağlılık en az üç faktörle karakterize edilebilir.

- a) Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul gösterme.
- b) Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik gösterme.
- c) Örgütte üyeliğin sürdürülmesine güçlü bir arzu duyma.

Yazarlar araştırmalarında, örgüt amaçlarına yüksek derecede bağlı olan ve çok büyük ölçüde performans göstermeye hazır olan işgörenler, amaçlarını gerçekleştirecek olan örgütün yanında olacaklarını belirtmişlerdir ve örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.

Yoash Weiner ve Arthur S. Gechman 'e göre iş bağlılığı ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılabilir. İş bağlılığı davranışlarını "iş ile ilgili zorunlu ve resmi beklentileri aşan kabul edilebilir sosyal davranışlar" 'ın özel sınıfı olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama örgüt tarafından beklenen zorunlu davranışı göstermektedir. Bu tanım, performansı, işe geç gelmeyi ya da işe gelmemeyi, iş geliştirme yada bağlılığın bir bileşeni olarak dikkate almamaktadır. Weiner ve Gechman modeli sadece bağlılık değil aynı zamanda örgütü ve çalışanların kariyer yapma potansiyellerini anlamaya yönelik bir yapıdadır (Kimbel, 2002).

Gerald R. Salancik ve Barry M. Staw (1977) örgütsel bağlılık hakkındaki literatürü düzenlemeye çalışmışlardır ve çalışmalarını iki kısma ayırmışlardır;

- a) Davranışsal bağlılık
- b) Tutumsal bağlılık

Davranışsal bağlılık çalışanların geçmiş davranışlarının onları örgüte bağladığı fikrine dayanmaktadır (Salancik ve Staw,1977). Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.

Tutumsal bağıllık bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağıllık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004).

John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac örgütsel bağıllık ile ilgili yapılan ampirik çalışmaların meta-analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Meta-analiz çalışmalarında tutumsal ve hesapçı (calculative) olmak üzere iki tür baskın örgütsel bağıllık ortaya çıkmıştır. Porter'ın bağıllık tanımı tutumsal bağıllığı tanımlamak kullanılmıştır.

Yapılan analizlerine göre ikinci olarak sık rastlanan örgütsel bağıllık türü 1960 yılında Becker tarafından yapılan çalışmadan geliştirilen hesapçı bağıllıktır. Hesapçı bağıllık ve tutumsal birbirlerinin yöntemlerini içerir ve her iki bağıllık türü de kendi ve diğer bağıllık türleri arasında karşılaştırma yapılmasını zorlayıcı bir yapıya sahiptirler (Mathieu, Zajac, 1990).

1990 yılında (Allen, Meyer, 1990) örgütsel bağıllık kavramına farklı açılardan yaklaşarak bileşenleri duygusal, devam ve zorunlu (normatif) bağıllık olarak nitelendirdikleri üç bileşenli bir model geliştirdiler. Bunların tutumsal bağıllık türleri olarak değil birbirinden ayrı bileşenler olarak incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu modele göre işgörenler üç durumu yada her birini farklı seviyelerde tecrübe edebilirler. Örneğin, işgörenler örgütte sürekli çalışmak isterler (duygusal), işe örgütle devam etmek isterler (devam), işgörenler kendilerini çeşitli nedenlerden dolayı örgütte işe devam etmek zorunda hissederler (zorunlu).

Tablo 6'da yukarıda açıklanan örgütsel bağıllık kavramlarına ait önermeler yer almaktadır.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Evrimi

Araştırmacılar	Tarih	Önerme		
		1	2	3
Becker	1960		Yan Fayda (side-bet)	
Grusky	1966		Ödüllendirme	
Kanter	1968	Devam	Uyum	Kontrol
Sheldon	1971	Sosyalleşme	Yatırım	
Porter v.d	1974	Duygusal	Devam	
Weiner & Gechman	1977	Sosyalleşme		Zorunlu
Salanick & Staw	1977	Tutumsal	Davranışsal	
Mathieu & Zajac	1990	Tutumsal	Hesapçı	
Allen & Meyer	1990,91,97	Duygusal	Devam	Zorunlu

Kaynak: Yağcı, 2003

Tablo 6'yı incelediğimizde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak iki genel ayrımın var olduğunu göstermekteyiz;

- a) Tutumsal ve davranışsal yaklaşım
- b) Duygusal ve devam (hesapçı) yaklaşımı (Meyer, Allen,1984).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık kavramları arasında da farklılıklar bulunmaktadır. En önemli farklılık ise duygusal, devam, zorunlu (Brown,1996) üç tip tutumsal bağlılığın olmasıdır;

Brown (1996) tutumsal bağlılığı iş tecrübelerinin işgörenlerin örgüt ile ilgili olumlu düşüncelerinin algılanması, davranışsal bağlılığı ise işgörenin örgüte karşı davranışsal bağlılık sonucunda edindiği pozisyon ve durum olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık tanımının gelişim literatürü Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1958	March & Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modelini adapte ettiler.
1958	Morris & Sherman	Yine örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yaptılar.
1960	Gouldner	Örgüte bağlılığı güçlendirmek için karşılıklığın önemi buldu.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıklarını üzerindeki etkisini inceledi.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullandı. Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell, Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak & Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler. Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall & Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti. Kişinin , sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter & Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975 1976 1977	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi. Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirdi. Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu
1977	Salancik & Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik & Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch & Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşım adapte etti.
1979	Mowday & McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris & Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris & Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly & Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1980	Pfeffer & Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatın zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes & Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris & Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle & Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek dereced örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle & Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris & Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris & Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult & Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

Kaynak: Yağcı, 2003; 50.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık kavramının birbirinden farklı bir çok tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle kavram üzerinde ortak bir nokta bulunabilmesi için bir çok yazar mevcut yazar örgütsel bağlılık kavramını sınıflandırmışlardır (Yağcı, 2003).

2.3.1. Etzioni Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (Balay, 2000).

- a) **Ahlâki bağlılık:** Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.
- b) **Hesapçı bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkılarıyla karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Daha çok tarafsız bir bağlılık olarak nitelendirilebilecek hesapçı (calculative involvement) bağlılıkta ise bireyin, örgütü terk etmenin yol açabileceği maliyetlere katlanıp katlanamayacağını hesaplaması söz konusudur. Ücretler ve/veya faydalar yeterli ise birey örgüt içerisinde kalmaya devam eder (Balay, 2000).
- c) **Yabancılaştırıcı bağlılık:** Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yaklaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir (Varoğlu, 1993).

2.3.2. Mowday Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers (1982) bağlılık literatüründe en çok başvurulan sınıflandırmayı geliştirmişlerdir. Yazarlar örgüte bağlılığı, bireyin, belirli bir örgüte ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır ve tanımın üç faktörü içerdiğini belirtmişlerdir. Bunlar:

- a) Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme
- b) Örgüte fayda sağlamak amacıyla dikkate değer derecede yüksek çaba gösterme isteği.

c) Örgüte olan üyeliği şiddetli bir şekilde devam ettirme arzusu.

Yazarlara göre, bağlılık işgörenlerin örgüte itaatten çok, gönüllülüklerine dayanmaktadır ve işgörenlerin, örgütün başarısını arttırmak için gönüllü olarak kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduklarını gösterir (Çırpan, 1999).

2.3.3. Kanter Sınıflandırması

Kanter (1968) bağlılığı üçlü modeli ile tanımlamıştır ve bağlılık çeşitlerindeki değişikliğin, örgütlerin işgörenlerine karşı olan davranışlarının sonucu olduğunu belirtmiştir. İş görenin kendisini örgütün yaşamasına adanması olarak tanımlanan devamlılık bağlılığıdır (continuance commitment). Bu bağlılık iki yönlü yaşamsal bir ilişkidir. İşgörenler örgütten ayrılmalarını engelleyecek kadar örgüt için öz veride bulunmuşlardır ve örgütten ayrılma maliyetine katlanamayacaklarını düşünmektedirler. Yakın ilişki bağlılığı (cohesion commitment) ise bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlılık olarak ele alınabilir. Örgütler, işgörenlerin yakın ilişkiler geliştirmeleri için bazı sosyal faaliyetler, takım çalışmaları, eğlenceler, piknikler gibi faaliyetler yardımı ile işgörenlerin sosyalleşme seviyelerini arttırmaya ve örgüte olan bağlılığı arttırmaya çalışırlar. Son olarak Kanter, denetim bağlılığını (control commitment), işgörenin örgütün normlarını benimsemesi olarak tanımlamıştır. Bu tür bağlılığın ortaya çıkması, bireyin, uygun davranış ölçütü olarak örgütün norm ve değerlerini kendine uygun davranış biçimi olarak kabul etmesine bağlıdır.

2.3.4. Meyer ve Allen Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak ele almayıp, ilk olarak 1984 yılında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içeren iki boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. Daha sonra bu ölçeğe zorunlu (normatif) bağlılık kavramı da eklenerek ölçek üç boyutlu hale gelmiştir.

a) **Duygusal Bağlılık** : İşgörenlerin örgüte duygusal bağlılığını, örgüte katılma, bağlanma ve örgütle özdeşleşme ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Güçlü

duygusal bağıllıkla örgütte kalanlar, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.

b) Devam Bağıllığı : Buna göre devam bağıllığı, işgörenin bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa, yeni iş bulma olasılığı düşük ise işgörenler o örgüte bağlanır. Bu yaklaşım maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağıllık demektir (Hrebiniak, Alutto 1972).

c) Normatif Bağıllık : İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili sorumluluk duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte bağıllık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağıllık kavramı tıpkı diğer yönetimle ilgili kavramlar gibi bir çok kavram ile ilişkili içindedir. Örgüte bağıllık tutumu, kişisel ve örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, sorumluluk alabilme ve inisiyatif kullanabilme ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağıllığı üzerinde etkili olmaktadır. 1973 ve 1984 yılları arasında bağımsız bir değişken olarak ele alınan örgütsel bağıllık ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir (Yağcı, 2003).

Tablo 8. Bağımsız Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağıllık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Sonuçlar
Porter, Mowday, Steers, Boulian	1974	Psikiyatri teknisyenleri	İşgören devir hızı
Van Maanen	1975	Polis	Performans
Porter, Crampon, Smith	1976	Yönetici eğitimleri	İşgören devir hızı
Marsh, Mannari	1977	Japon elektrik işgörenleri	İşgören devir hızı.
Steers	1977	Bilim adamı, mühendis	Katılım, işgören devir hızı

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Sonuçlar
Koch, Steers	1978	Kamu işgörenleri	Devamsızlık, işgören devir hızı.
Hom, Kataberg, Hulin	1979	Askeri İşgören	İşgören devir hızı.
Mowday, Steers, Porter	1979	Kamu işgörenleri	Devamsızlık, işgören devir hızı.
Angle, Perry	1981	Ulaştırma işçileri	İşe geç gelme, işgören devir hızı.
Bateman, Strasser	1984	Hemşire	İş doyumu.
Larson, Fukami	1984	Sendika üyesi basın işgörenleri	Devamsızlık, işgören devir hızı, performans.

Kaynak: Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık kavramı ve performans, devamsızlık, işgücü devri, işe geç gelme arasında ilişkiler bulunmaktadır.

1966 ve 1984 yılları arasında yapılan araştırmalarda bağımlı bir değişken olarak incelenen örgütsel bağlılık kavramının ilişkileri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Grusky	1966	Özel Sektör Yöneticileri	Ödül, Maliyet
Kiesler, Sakumura	1966	Öğrenci	Harici Ödül
Brown	1969	Kamu İşgöreni	Doyum Gereksinimi
Lee	1969	Bilim Adamı	Kıdem, Kişi-Örgüt Amaç Uyumu, Mesleki Prestij
Hail, Schneider, Nygren	1970	Orman İşgörenleri	Yakınlık Doyumu, Güvenlik Gereksinimi
Hrebiniak, Alutto	1972	Öğretmen, Hemşire	Rol Gerilimi , İş Doyumu, Kıdem
Alutto, Hrebiniak, Alonso	1973	Öğretmen, Hemşire	Yatırımlar (Yaş, Eğitim V.B)

Araştırmacılar	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Buchanan	1974	Kamu/Özel Sektör Yöneticileri	Grup Normları, İş Güçlüğü, Beklentilerin Karşılanması, Öz İmaj Güçlenimi, Kişisel Önem Duygusu
Schneider, Hail, Nygren	1974	Orman İşgöreni	Öz İmaj, Örgütsel Amaç Uygunluğu, Kıdem
Steers	1977	Bilim adamı, Mühendis	Başarı Gereksinimi, İş Özellikleri, Grup, Normları.
Wiener, Gechman	1977	Öğretmen	Katılım, İş Doyumu
Stevens, Beyer, Trice	1978	Kamu Denetçileri	Rol Yüklenimi, Kıdem, İşe Sarılma
Bartol	1979	Bilgisayar Uzmanı	İş Doyumu
O'Reilly, Caldwell	1980	Aday İşgören	İş Tercihlerinde Belirleyici Olma, İş Doyumu, Geri Dönülmezlik
Farrel	1981	Öğrenci, Sanayi İşçisi	Yatırımlar, Ödül, Maliyetler, İş Seçenekleri
Morris, Sherman	1981	Sağlık İşgörenleri	Rol Gerilimi, Yeterlik, Yaş, Eğitim
Welsh, La Van	1981	Hastane İşgörenleri	İş Gerilimi, İş Doyumu, Yaş, Kıdem
Rusbult, Farrel	1983	Muhasebeci, Hemşire	Ödül, Maliyet, Seçenekler
Fukami, Larson	1984	Sendikali Basın İşgöreni	Kıdem, İş Alanı, İş Stresi, Üst İlişkileri, Sosyal Katılım
Stumpf, Hartman	1984	Öğrenci/Yeni İşgören	Kişi-İş Uygunluğu, Performans, İş Doyumu

Kaynak: Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review.

Örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, kıdem gibi kişisel faktörlerden başka iş güçlüğü, başarı gereksinimi gibi işe ile ilgili konuların da etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca işgören-örgüt amaç uygunluğu, iş stresi, katılım gibi örgüte ilişkin değerlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Gerald Salanick (1977) yılında yaptığı araştırmada bağlılığı etkileyen dört faktör

olduğunu ileri sürmüştür (Northcraft, Neale, 1990):

- a) **Tanınma:** Tanınma, işgörenin davranışının diğerleri tarafından ne kadar fark edilir olduğu ile ilişkilidir. İşgörenin tanınırlığı arttırılarak işgörenin örgüte karşı sorumluluk duygusunun oluşması sağlanabilir. Birçok örgüt bu nedenle personel geceleri düzenlemekte, ayın elemanı seçmekte fotoğraflı organizasyon şeması hazırlamaktadır.
- b) **Açıklık:** Davranışlar açık olduğu zaman işgörenler bunları inkar edemeyeceklerdir ve açık davranışlar işgörenlerin sorumluluk üstlenmesi açısından tanınma ile birleştiğinde anlamlı olur.

Gözlemlenebilirlik ve anlaşılabilirlik davranışın açıklığını etkileyen iki faktördür. Davranış gözlemlenebilir ama anlaşılabilir ise ya da anlaşılır ama gözlemlenemezse, o davranışın açıklık düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Bu da davranışın yanlış anlaşılmasına neden olacaktır.

- c) **Vazgeçilmezlik:** Örgüt işgörenlerin çalışmalarına devam etmelerini sağlamak için diğer örgütlerde olmayan yarar paketleri hazırlayarak örgütü işgören için vazgeçilmez kılmaya çalışırlar. İşgören sağladığı bu yararı başka yerde kullanamayacağından firmada kalmaya devam edecektir.
- d) **İstek:** İşgörenin işini isteyerek yapması ve örgütte kendi iradesi ile çalışması örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli faktörlerden biridir. Çünkü zorunluluktan dolayı örgütte çalışan işgörenler bu zorunluluk ortadan kalktıktan sonra örgüte bağlılıktan vazgeçecektir.

Örgüt, işgörenlerini karar alma süreçlerine katarak, onların örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlayacaktır. Ayrıca kararlara katılan işgörenler kendilerini örgüt için önemli hissedecekler, bu da örgütsel bağlılığı arttıracaktır.

Mathieu ve Zajac, 1967 ile 1986 yılları arasında örgüte bağlılık ile ilgili

yayınlanmış meta-analizde, örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri beş başlık altında toplamışlardır (Çırpan, 1999).

- a) Kişisel özellikler
- b) İşle ilgili özellikler
- c) Rolle ilgili özellikler
- d) Örgütsel özellikler
- e) Grup / Lider ilişkileri

a) Kişisel Özellikler

Kişisel özellik olarak ; cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, örgütte çalışma süresi, mevcut pozisyonda bulunma süresi, algılanan yeterlilik ve ücret ele alınmıştır.

Eğitim : Eğitim düzeyi ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin beklentilerinin örgütler tarafından karşılanamaması olarak açıklanmıştır.

Yaş : Genelde yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan araştırmalarda yaştan, beklentilerin aksine zorunlu (calculative) bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür ve bu ilişkiyi yaş ilerledikçe, işgörenin yeni iş bulma olasılığının azalmasına bağlamışlardır.

Medeni Hal : Yapılan meta analizde medeni hal ile bağlılık ilişkisi yalnızca beş örnekte incelenmiş ve inceleme sonucunda medeni hal ile bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu değişkenler arasında neden bir ilişki olması gerektiği kurumsal olarak incelenmemiştir.

Örgütte Çalışma Süresi : İşgörenlerin örgütte çalışma süresi, örgüte yapmış oldukları yatırımların ve gösterdikleri çabaların bir göstergesi olarak kullanılmıştır. Çalışma süresi arttıkça, işgörenin yatırımı ve çabası artmıştır. Araştırmaya göre örgüte bağlılık ile örgütte çalışma süresi arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Pozisyonda kalma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki örgütte çalışma süresinden daha düşüktür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. İşgörenin örgütte çalışma süresi arttıkça, örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir ve işgören, çalıştığı örgüte özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artar.

Ücret : Kullanılan yedi örneklemde ücret ile örgüte bağlılık arasında tutarlı, zayıf ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Genelde ücret, işgörenin örgüte yaptığı bir yatırım olarak görülür ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenebilir. Ancak, meta analizde yararlanılan araştırmaların altısında duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

İşgören örgütten belli ödül ya da çıktılar sağladığı kendini örgüte adamaktadır (Balci, 2003).

İş Düzeyi : On üç örneklem üzerinde yapılan meta analizde iş düzeyi ile bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. İş görenlerin örgütte terfi etmeleriyle örgüte bağlılıkları artmaktadır. Dolayısıyla yüksek pozisyonda olan işgörenlerin örgütten sağladıkları faydaların artacağı ve örgüte bağlılık düzeylerinin de güçleneceği öne sürülmüştür.

Yönetim kadrosundaki işgörenler alt seviyedeki işgörenlere göre örgütü desteklemeye çok daha isteklilerdir. Kıdemler arttıkça örgüt politika planlarına inanç ve uygun görme artmaktadır (Eren,1998).

b) İş ile İlgili Özellikler

Örgüte bağlılık üzerine etkisi olan iş ile ilgili özellikler;

İşin İçeriği : İşin içeriği, iş özellikleri modeli öğelerinin ortalaması olarak hesaplanmaktadır. İş görenin yaptığı işin içeriği ne kadar zengin olursa örgüte bağlılık düzeyi de artmaktadır. Bu ilişkinin temel hipotezi şudur : İşin yapılma güçlüğü artarsa,

işgörenlerin karşılaştıkları meydan okuma artar ve bu bağlılıklarını etkiler. İşgörenler, işlerinde ne kadar meydan okuyucu işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. İş görenler, işlerine işin çeşitli özellikleri ile yaklaşmaktan çok, işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, işgörenlerin bağlılıkları da artmaktadır. İşin içeriği ve meydan okuması gibi faktörlerin örgüte bağlılıkla olan ilişkilerinde vurgulanması gereken husus, işgörenlerin sahip oldukları gelişme güdüsünün şiddetidir.

Beceri Çeşitliliği : Yapılan araştırmada bağlılık ile beceri değişkenliği arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ancak sürekli işgörenler ve yarı zamanlı işgörenler üzerinde yapılan araştırmalar, yarı zamanlı işgörenler için beceri çeşitliliğinin bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Özerklik : Araştırma bulgularına göre özerklik ile örgüte bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

c) Rolle İlgili Özellikler

Mowday ve diğerleri, rolle ilgili faktörleri örgüte bağlılığı etkileyen dört başlıktan birisi olarak ele almışlardır. Mathieu ve Zajac' ın yaptıkları meta analiz de bu görüşü desteklemektedir.

Rol Çatışması : Araştırma sonuçlarına göre rol çatışması ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Rol Belirsizliği : Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür.

d) Örgütsel Özellikler

Örgüt kurallarının yazılı olması, merkezkaçlaşma derecesi, fonksiyonel olarak diğer bölümlere bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur ve

görev bağımlılığının da örgüte bağlılığı arttırdığı ileri sürülmüştür. Ayrıca örgüt hisselerine sahip olma ve kararlara katılabılmenin de bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Örgüt büyüklüğü ile örgüte bağlılık arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. İşgörenler, büyük örgütlerle kendilerini özdeşleştirmekte güçlük çekmektedirler. Ancak büyük örgütler, işgörenlerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak işgörenlerin bağlılık düzeylerini arttırabilir.

Mathieu ve Zajac, yapmış oldukları meta analizin, örgütsel özellikler ile bağlılık arasında kurumsal olarak var olduğu iddia edilen ilişkileri desteklemediğini bulmuşlardır.

İşgörenlerin örgütlerle olan ilişkileri kuvvetlendikçe, işgören kendini örgütlerin hizmetindeymiş gibi hissedebilir. Örgütlerin gittikçe büyüyen kuvvetleri ve şiddetli etkileri işgöreni bir gün kendi bireysel özgürlüğü ve onurunu tehdit edecekmiş korkusuna itebilir (Artan, 1986).

e) Grup - Lider İlişkileri

Grup – lider ilişkileri faktörleri , işgörenin örgütte çalışması sırasında edindiği deneyimler ile ilgilidir. İş deneyimlerinin, işgörenlerin örgütte sosyalleşmesi üzerinde önemli etkileri olduğu gibi işgörenin örgütle duygusal bağ geliştirmesini etkiler.

Örgüte Güvenme : İşgörenlerin örgüt hakkındaki düşünceleri, örgütlerine güvenip güvenmedikleri örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Yine burada önemli olan değişim ilişkisidir. İşgörenler, örgütte beklentilerini karşılayabiliyorlarsa örgüte bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca ücret eşitliği, grup normları ve işgörenlerin örgütle ilgili olumlu tutumları ile örgüte bağlılık arasında ilişki vardır.

Algılanan Örgütsel Destek : Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgüt hakkındaki global inançlarını yansıtır. İşgörenlerin bu inançları, işverenin, işgörenlerine nasıl davrandığını, çabalarına değer vermesi ve onların genel refahıyla ilgilenmesi konusundaki algılarına dayanır. Örgütsel desteklerin olumlu olduğunu düşünen

işgörenler, kendilerini örgüte karşı borçlu hissederler ve bunu duygusal bağlılık olarak "geri ödemek" isterler.

Liderlik Biçimi : Yapılan araştırmalarda hem görev hem de ilişki yönelimi liderlik ile örgüte bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Liderle İletişim : Örgüte bağlılık ile liderle iletişim değişkeni arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin, gerekli bilgileri doğru olarak ve zamanında işgörenlere iletmesi çalışma ortamını ve ilişkileri güçlendirmekte ve bunun sonucu olarak da işgörenlerin bağlılık düzeylerini artırdığı ileri sürülmüştür.

Sosyal İlişkiler : İş görenin örgüt içersinde geliştirmiş olduğu sosyal ilişkiler ve bağlar, işgörenin örgüte daha fazla bağlanmasına yol açmaktadır.

Zenginleştirilmiş işlerin örgütsel bağlılığı oldukça fazla olumlu yönde etkilediği ve işgörenlerin kişisel becerilerin örgütsel bağlılık ile orta düzeyde olumlu ilişkisinin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Ayrıca işin zorluğu, güçlü olma ve yüksek pozisyonlarda çalışma isteği duyan işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşumunu ve yükselmesini hızlandırmaktadır (Mathieu, Zajac 1990).

Morris ve Steers, işgörenlerin kararlara katılımlarının örgütsel bağlılığı arttıran faktörlerden biri olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca işine bağlı olan işgörenlerin örgütlerine ve çalıştıkları iş gruplarına olan bağlılıklarına katkılarının arttığını fark etmeleriyle, bağlılığın arttığı belirlenmiştir. Ayrıca örgütteki yapıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mathieu, Zajac 1990).

Yapılan araştırmalar katılımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Katılımcı, anlayışlı ve doğru ilişkiler kuran liderlerin iş çevresini güçlendirdiği ve bunun sonucu olarak da işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Ancak liderlik çeşitlerinin bağlılık ile olan ilişkisi diğer faktörlere göre değişkenlik göstermesi nedeni ile durumsal özellik taşımaktadır (Mathieu, Zajac 1990).

Örgütsel bağlılık ile rol (çatışma, belirsizlik, fazlalık) ile ilgili unsurlar incelendiğinde ise, bu unsurların işgörenlerin iş çevresini algılanmalarından etkilendiği ve bunların duygusal tepkileri oluşmasına neden olduğu görülmektedir.

Allen ve Meyer (1990) tutumsal bağlılık veya duygusallık faktörlerini aşağıdaki şekilde özetlemişlerdir.

İş gücülüğü: İşgörenin, yaptığı işin çaba gerektirmesi ilginç olması.

Rol açıklığı: İşgörenin görev tanımından açık ve net olarak yapılması.

Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte çalışırken yaptığı işlerin nedenlerinin açıklanması.

Yönetimin öneriye açık olması: İşgörenlerin fikirlerini, düşünce ve isteklerini üst yönetime aktarabilmesi ve bunların üst yönetimce dikkate alınıp, değerlendirilmesi.

Amaç gücülüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.

Örgütsel bağımlılık: İşgörenin, örgütüne dile getirdiklerinin incelenip, değerlendirileceğine ve yapılacağına dair güven duygusunun oluşması.

Arkadaş bağılılığı: Örgütü çalışan işgörenler arasında yakın ilişkiler kurulması.

Geri besleme: İşgörene çalışma performansı ile ilgili sürekli bilgi akışı sağlanması.

Katılım: İşgörenin kendisini ilgilendiren iş ve kararlar ile ilgili katılım sağlaması.

2.4.1. Devam Bağlılığı Faktörleri

Devam bağlılığı yapılan yatırımların sayısı ile bireylerin algıladıkları seçenek yokluğu olmak üzere iki faktöre dayanmaktadır (Allen, Meyer 1990). Ayrıca Becker'in, işgörenlerin örgütte kalmayı tercih etmeleri olarak tanımladığı hesapçı bağlılık türünü de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında sayabiliriz (Mathieu, Zajac 1990).

Örgütte çalışma süresi, yaş, ücret, yükselme olanakları nedeniyle oluşan doyum, iş devri ve örgütten ayrılma isteği hesapçı bağılılıkla ilişkilidir. Bunun nedeni, örgütte

uzun süredir çalışan ve ileri yaştaki işgörenlerin daha fazla yatırım yapmaları ve bu şekilde örgüte daha çok bağlanmalarıdır (Mathieu, Zajac 1990).

Örgütsel bağlılık ile literatür incelendiğinde , yaş ile örgüte bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişkin olduğu görülmektedir ($r = .20$). İlk başlarda yaşın tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğunu belirtirse de, daha sonra yapılan araştırmalar yaşın, daha çok hesapçı bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu ilişki daha sonraki yıllarda meydana gelen daha büyük yatırımlara ve sınırlı iş imkanlarına bağlanmaktadır. Meyer ve Allen'e (1984) göre ise ileri yaştaki işgörenler genç işgörelere göre örgütte daha üst basamaklarda görev yaptıkları ve daha adaletli olmaları nedeni ile örgütsel bağlılık göstermektedirler (Mathieu, Zajac, 1990).

Ayrıca yapılan araştırmalara göre kadın işgörenler, üyelik kazanabilmek için erkek işgörelere nazaran daha fazla çaba göstermelerinden dolayı örgütsel bağlılıkları erkek işgörelere göre daha fazladır.

Eğitim faktörü ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişki vardır ($r = -.09$) Mowday ve diğerleri (1982), bunun nedenini daha yüksek düzeyde eğitim almış işgörenlerin beklentilerinin diğer işgörelere göre daha fazla olmasına ve bunların örgüt tarafından karşılanamamasına bağlamışlardır. Ayrıca bir başka neden olarak eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin yeni iş bulma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtilmiştir (Mathieu, Zajac 1990).

Medeni halin örgütsel bağlılığa olan ilişkisi yapılan meta analizde sadece altı örnekleme incelenmiştir. Bu incelemede, bu değişken ile bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur ($r = .11$). Bu değişkenler arasında neden bir ilişki olması gerektiği kurumsal olarak incelenmemiştir. Ancak, evli işgörenlerin bakmaları gereken bir aileleri ve bu nedenle de daha fazla mali yüklerinin olması nedeni ilse, medeni halin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceğini söyleyebilir. (Mathieu, Zajac 1990).

İşgörenin örgütteki pozisyonun, pozisyonunda bulunulan sürenin, işgöreni psikolojik olarak örgüte bağlaması nedeni ile tutumsal bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna

varılmıştır. Örgütte çalışılan süre ile bağlılık zayıf düzeyde olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütte çalışma süresi, emekli aylığını gibi daha çok yatırım yapmaya yöneltmesi nedeni ile hesapçı bağlılık ile ilişkilidir (Mathieu, Zajac 1990).

Örgütün büyüklüğünün iş doyumunu nasıl etkilediği konusunda farklı görüş sonuçlar elde edilmiştir. Büyük örgütlere bağlılık duymak ve kişileştirmek zor olarak görülmüştür. Stevens ve diğerleri (1978) ise büyük örgütlerde yükselme ve yatırım olanaklarının fazla olması nedeni ile örgütsel bağlılık düzeyini yükselteceğini ileri sürmüşlerdir (Mathieu, Zajac 1990).

Yeterlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde olumlu ilişkili tespit edilmiştir. İşgörenler, gelişim ve büyüme gereksinimlerini karşıladığı için bir noktaya kadar örgüte bağlılık duyarlar. Beceri yada yeteneğin bağlılıkla ilişkisine ilişkin bulgular henüz tam olgunlaşmamıştır. Ancak bu faktör ile ilgili az sayıdaki araştırmanın sonuçlarına göre yüksek beceriye sahip işgörenlerin örgüt için büyük önem taşıması nedeni ile, bunun hesapçı bağlılık yarattığını ortaya koymuştur (Mathieu, Zajac 1990). Ücretin işgörenin bir yatırımı olduğu düşünülürse hesapçı bağlılığı geliştirdiği belirtilmiş ve ödeme yada ücret düzeyi işgörenin öz-saygı duygusunu güçlendirdiği için tutumsal bağlılıkla da olumlu ilişkili olabileceği ileri sürülmüştür (Mathieu, Zajac 1990).

Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan araştırmada devam veya hesapçı bağlılık faktörleri özetle aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Beceriler: İşgörenin çalışmakta olduğu örgütte sahip olduğu beceri ve deneyimin ne kadarını bir başka örgüte transfer edebileceği veya yararlı kılabileceği.

Eğitim: İşgörenin eğitiminin, çalışmakta olduğu örgüt ve benzerleri dışındaki örgütler için çok yararlı olmayacağı düşüncesi.

Yeniden Yerleşme: İşgörenin, örgütten ayrılması ile başka bir yere taşınma düşünmesi.

Kendine Yatırım: İşgörenin, çalışmakta olduğu örgütte çok zaman ve çaba harcamış olması.

Emeklilik Primi: İşgörenin, çalışmakta olduğu örgütten ayrılması durumunda emeklilik primini kaybedecek olması.

Topluluk: İşgörenin, yaşadığı yerde oturma süresi

Seçenekler: İşgörenin yeni bir iş bulmakta zorlanmayacak olması.

Allen ve Meyer (1990) literatürde zorunlu bağlılık olarak da geçen normatif bağlılığın, bireylerin hem örgütte çalışmaya başlamadan önceki ve sonraki yaşantılarından etkilendiğini öne sürmüşlerdir. İşgörenin güçlü bir kişisel bağlılık duygusu ile örgütüne bağlı olması durumu olarak ta ifade edilebilecek olan örgütsel bağlılık normu zorunlu bağlılık üzerinde etkili olmaktadır.

Mowday, Porter ve Steers bir model oluşturarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üç grup altında incelemişlerdir. Bu modele göre örgütsel bağlılık, kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan faktörlerden etkilenmektedir.

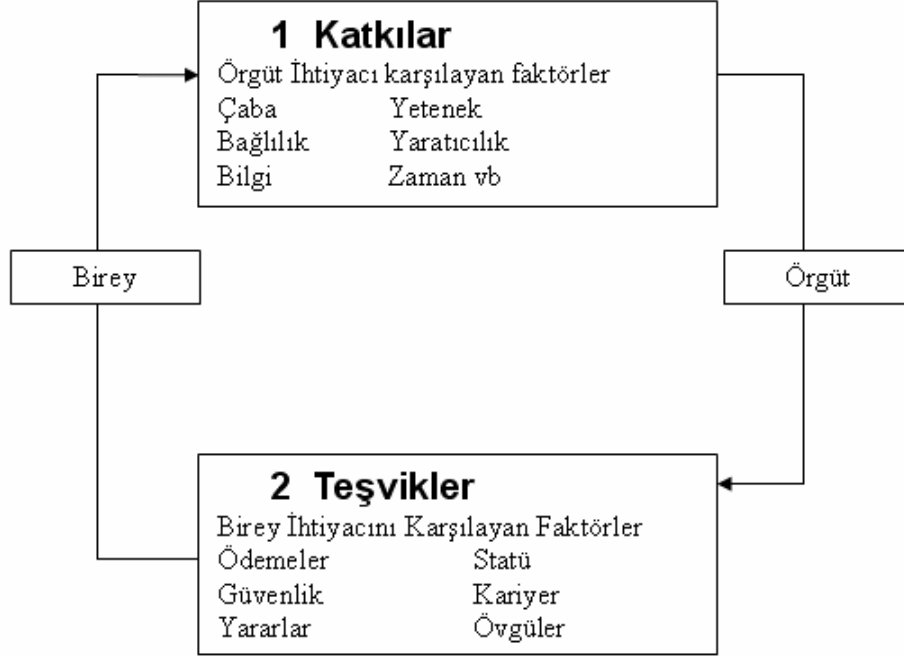
a) Kişisel Faktörler

Bireyler işe ilk başladıklarında örgütün gelişimlerine katkısı bulunacağına inandıkları için motivasyonları dolayısıyla da bağlılıkları yüksek olacaktır. Ayrıca işgörene en başta örgüt tarafından verilen sorumluluk ve yetki bu nedenle işgörenin bağlılık düzeyini belirleyici bir etkidir.

İşgörenlerin ve örgütlerin birbirleri ile ilgili iş kontratında yazılı olmayan çalışma, koşulları, çalışma düzeyi, otorite gibi konularla ilgili beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanması işgörenin bağlılığını etkilemektedir. Yazılı olmayan bu konuları literatürde psikolojik kontrat olarak geçmektedir (Thomas, 1985). Psikolojik kontrat örgüte katkı ile işgörenin örgüte katılımını teşvik eden unsurların değişimi sürecidir.

Şekil 1’de bu sürecin elamanları görülmektedir.

Şekil 1. Psikolojik Kontrat Açısından Katkı ve Teşviklerin Değişim Süreci



Kaynak: J.R. Schermerhorn, J.G. Hunt, ve R.N. Osborn, Managing Organizational Behavior, New York, Wiley&Sons, 1988 Press, p:38

Yukarıda gösterilen modele göre örgüt, işgörenlerinden işiyle ilgili olarak yüksek bir çaba, bilgi, yetenek, fazla zaman ayırmasını beklemektedir. İşgören ise çalıştığı örgütünden iyi bir ücret yanında çeşitli yararlar, güvenlik, yükselme olanakları, takdir, gereksinimlerini tatmin etmesini bekler. Başarılı bir psikolojik kontrat örgüte bağlılığı, yüksek iş doyumu sağladığı gibi, örgütün verimliliğini artırır.

İşgörenin işini seçerken işe ilgi duyması, paraya ihtiyacı olması, kariyer planlaması gibi önem verdiği konularda örgütsel bağlılığı etkiler. İş seçim faktörleri açısından da örgütsel bağlılık önemli bir konudur. Ayrıca yaş, eğitim, cinsiyet, pozisyon, kendine güven duyma, çalışma ahlakı gibi kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın yaşına paralel olarak yüksek iş tatmini, maddi ve kariyer olanakları nedeniyle artmaktadır (Meyer, Allen, 1984). Yapılan araştırmalara

göre yaş tek başına bağlılık açısından anlamlı bir değişken değildir, ancak diğer pozitif koşullarla birlikte örgütsel bağlılığı artırıcı bir unsurdur. Ayrıca yaşı ilerleyen işgörenlerin yeni iş bulma olasılıklarının azalması nedeniyle bağlılık oranları artmaktadır, ancak bu tutumunun normatif yada zorunluluktan doğan bağlılık olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu tür işgörenler, örgütsel bağlılıktan çok işlerine ve kariyerlerine örgütlerine olduklarından daha bağlılardır (Kinnear, Sutherland, 2000). Bu yüzden eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin örgütte kalmalarını ve tatmin edilmelerini sağlamak diğer işgörelere göre daha zordur. Bu tür işgörenler örgüt için oldukça değerli kaynaklardır ve diğer işgörelere göre daha farklı motivasyonlara sahiptirler. Bu tür işgörenler klasik yöntemler ile motive olmamaktadırlar. Yüksek eğitime sahip işgörenlerin bağlılığını arttırmak için onlara kendilerini geliştirici fırsatlar, inisiyatif kullanma özgürlüğü, finanssal ödüller verilmelidir (Kinnear, Sutherland, 2000).

İşgörenin örgütte çalıştığı zaman da bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesidir ve aralarında çalıştıkları süreye bağlı olarak artan maddi ve maddi olmayan kazanımlar olması nedeniyle pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Colbert, Kwon vd., 2000).

Cinsiyet faktörüne gelindiğinde ise kadın işgörenlerin erkek işgörenler göre örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu sonuç kadın işgörenlerin erkek işgörenler göre daha az beklentilere sahip olmalarına bağlanmıştır. Kadın işgörenler örgütteki sosyal ilişkiler önem verirken, erkekler ücret, kariyer olanakları gibi konulara daha fazla önem vermektedirler. Bir başka deyişle kadın işgörenler için daha önemli olan sosyal ilişkilerken, erkek işgörenler için daha önemli olan başarıdır.

Ancak Aven'in 27 bağımsız değişken kullanarak yaptığı araştırmada cinsiyet faktörü ile bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır (Colbert, Kwon vd., 2000).

b) Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin morallerini ve çalışma isteklerini arttırıcı konular örgütsel bağlılığı arttırmada etkili olurlar. Bunlar (Eren, 2000) :

- Örgüt işgörenin, gelecek ile ilgili yaptığı planları gerçekleştirmesine olanak vermelidir.
- İşgörenlerin bireysel değerleri ve amaçları ile örgüt değerleri ve araçları uyum içerisinde olmalı, başka bir deyişle psikolojik kontrat sağlanmalıdır.
- Örgütün işgörenin gelişimine ve bilgisini olanak sağlamalıdır. Ayrıca işgören ve örgüt arasında güven ortamı yaratılmalıdır.

Örgütsel grupların homojenlik düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Homojenlik grup üyelerinin amaçlarının, kişilik özelliklerinin birbirine benzemesi anlamına gelmektedir. Birlikte çalışan grubun homojenlik düzeyi azaldıkça üyelerin tatminsizliği arttığı ancak yaptıkları iş kalitesinin ve üyelerin öğrenme düzeylerinin arttığı tespit ve grup tutumlarının örgütsel bağlılığı etkilediği edilmiştir (Eren, 1984).

Yönetici – çalışan arasındaki ilişki, algılanan ödeme eşitliği, işin içeriği, işgörene performansı ile ilgili yapılan geri bildirim, sorumluluk, pozisyon gibi değişkenler de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer örgütsel faktörlerdir (Yağcı, 2003).

Gouldner 1960'da yaptığı araştırmada rutin, sorunsuz, çaba gerektirmeyen işlerin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ve bunun karşıtı olarak belirli düzeyde karışıklığın olduğu işlerin ise örgütsel bağlılığı arttırdığını ortaya koymuştur.

Sommer'in yaptığı araştırmada büyük örgütlerde çalışan işgörenlerin, kendilerini örgüt için daha az değerli görmeleri ve örgüt için bir anlam ifade ettiklerine tam olarak inanmamalarından dolayı, bu tür örgütlerde örgütsel bağlılığın daha zayıf olduğu tespit edilmiştir. Özel sektör ve kamu sektöründeki bağlılık karşılaştırması Bourantas ve Papalexandris tarafından yapılmış ve özel sektöre çalışanlarının bağlılıklarının kamu sektöründe çalışan işgörene göre daha fazla olduğu saptanmıştır. de kamu

örgütlerinden çalışanların gösterdiği bağlılık davranışının özel sektörde çalışanlara göre daha fazla olduğunu saptamıştır. Bu, özel sektördeki yönetim biçiminin kamu sektörüne göre daha esnek olmasına ve özel sektör çalışanlarının kendilerini çalıştıkları örgüt ile daha fazla özdeşleştirmelerine bağlanmıştır (Colbert, Kwon vd., 2000).

c) Örgütsel Olmayan Faktörler

İşgörenin örgütte çalışmaya başladığı anda sahip olduğu diğer iş olanaklar en önemli örgütsel olmayan faktörlerden biridir. Eğer işgören birden çok iş olanağına sahip ise bağlılığı düşük olacaktır (Northcraft, Neale 1990).

Mowday ve arkadaşlarının 1982 yılında örgütsel bağlılığı ölçmek için 9 sorudan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. 6'lı likert ölçeğinin kullanıldığı bu ölçekte kullanılan sorular aşağıda verilmiştir (Yağcı, 2003):

- Bu şirketin başarılı olabilmesi için benden beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim.
- Yakın arkadaşıma bu şirkette çalışmayı tavsiye ederim.
- Kendimi bu şirketin bir parçası olarak görüyorum.
- Bu şirkette çalışmayı sürdürebilmek için bana verilen tüm görevleri yapmaya hazırım.
- Bu şirkete bağlanıp kalmakla çok şey kazanamayacağıma eminim
- Bu şirketin politikalarını benimsemek bana zor geliyor.
- Bu şirket çalışabileceğim şirketler içinde en idealidir.
- Yaptığım iş benzer olduğu sürece başka bir işte çalışabilirim.
- Beklenmedik bir durum olmadıkça bu şirkette çalışabildiğim sürece çalışırım.

Kim ve arkadaşlarının geliştirdikleri modelde ödemeler, ek ücretler, otonomi, denetim desteği, eşit destek ve yardımlar olumlu bağlılık değişkenlerini olarak açıklanırken, fazla iş yükü, rol belirsizliği, rol karmaşası ve rutinleşmiş işler bağlılığı olumsuz yönde etkileyen değişkenler olarak tanımlanmıştır (Gaertner, 2000).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Mathieu ve Zajac' ın 1990 yılında gerçekleştirdikleri meta-analiz sonuçlarına göre bağlılık ve performans arasında zayıf bir ilişki bulmuşlardır (Mathieu, Zajac, 1990). Bunun nedeni olarak işgören performansının, işgörenlerin güdülenme düzeyleri, rol belirginliği ve işgörenlerin yeteneklerine bağlı olması gösterilmiştir. Örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin örgütte kalmak için performanslarını arttırmaya gayret edeceklerini söyleyebiliriz. Ancak örgüte bağlı olmayan bazı işgörenler , mevcut durumlarını koruma, başarı hırsı gibi nedenlerle örgüt için fazladan çaba gösterme davranışı içine girebilirler.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve İş Gücü Devri

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler örgütte çalışmaya ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermeye devam ederler. Araştırmalar sonucunda örgüte bağlılık ile iş gücü devri arasında istatistiksel olarak ters bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r = -.277$) (Mathieu, Zajac, 1990). Ayrıca işgörenlerin örgütten ayrılma zamanları yaklaştıkça bağlılık düzeylerinin daha alt seviyelere indiği tespit edilmiştir (Mowday, Porter and Steers, 1982).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Yapılan araştırmalar bağlılık seviyeleri yüksek olan işgörenlerin işe devamsızlıklarının diğer işgörelere göre önemli derecede az olduğu tespit edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990). Örgüte bağlılık ve işe geç gelme arasında zayıf bir ters ilişki mevcuttur. Bunun nedeni işe geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve işgörenin kontrolü dışında hastalık, kaza, tatil gibi çok fazla faktörden etkilenmesidir.

2.5.4.Örgütsel Bağlılığın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Randall (1987) örgütsel bağlılığı düşük, ılımlı, yüksek olarak sınıflandırmıştır. Düşük örgütsel bağlılığın örgüt ve işgörenler için olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örneğin, düşük örgütsel bağlılık durumunda işgörenin yaratıcılığı artabilir. Bağlılığı düşük olan işgörenlerin örgüt için devamsızlık, düşük verim, diğer işgörenlerin morallerini bozma gibi bir çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları bu sonuçların ortadan kalkmasını sağlayacağı için örgüte zarar verme ihtimalleri ortadan kalkacaktır. Ayrıca bu tür işgörenlerin örgütten ayrılmaları, diğer işgörenlerin morallerini arttıracak ve onların yerine işe başlayan yeni işgörenler verimliliği yükseltecektir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılık, işgörenlerin şikayet etmesine neden olacağı için uzun dönemde örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir. Örgüt yapılan şikayetleri değerlendirip, düzeltici önlemler alınarak işgörenlerin bağlılıkları uzun dönemde arttırabilir.

Örgüte bağlılıkları düşük olan işgörenler daha fazla devamsızlık yapma eğilimdedirler. Ayrıca bu tür işgörenlerin işlerini ihmal ettiği ve iş gruplarına bağlılık için çaba göstermedikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler ile çalışmak isterler ve onlara daha fazla sorumluluk verip, terfi olanağı sağlarlar. Bu nedenle düşük bağlılığa sahip işgörenlerin örgütte yükselme şansları azdı (Randall, 1987). Düşük bağlılığın örgüte olan zararlarına gelince, işgörenlerin artan şikayetleri performanslarını, dolayısıyla da müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecek bu da örgütün imajını zedeler.

İşgörenin çalıştığı örgüte sınırsız sadakat duymaması ılımlı bağlılık olarak adlandırılır. Bu seviyede örgütsel bağlılığa sahip işgörenler, örgütün tüm amaç ve değerlerine değil bir kısmına sahip çıkmakta ve aynı zamanda kişisel değerlerini de korumaktadırlar (Randall, 1987). Bunun sonucu olarak da işgörenlerin örgütte çalışmaya duydukları istek ve iş doyumu artmaktadır (Randall, 1987). Ancak işgören topluma sorumluluk ve örgüte sadakat arasında bocalama yaşayabileceği için örgütün verimliliği azalabilir.

Örgütler, örgüte bağlı olan işgörenlerini, terfi ettirerek ya da daha fazla sorumluluk vererek ödüllendirirler (Randall, 1987). Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler yaptıkları işlerine de bağlı iseler kurumsal yıldızlar olarak adlandırılırlar. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlı iseler kurumsal yıldızlar olarak adlandırılır. Bu tür işgörenler çalışma arkadaşlarından ve ortamından, kontrollerinden, örgütteki kariyer olanaklarından ve ücretlerinden memnundurlar. Ancak kurumsal yıldız olarak adlandırılan işgörenlerin memnuniyet düzeyleri örgüt amaçlarının, ortamının değişmesi, eşitliğin olmadığını düşünceleri gibi durumlardan dolayı azalır ise, örgütten; ayrılmayı seçerler (Blau, Boal, 1987).

Yüksek düzeyde örgüte bağlı olan işgörenler örgüt amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirler ve verimliliği artırır bu da güven veren bir örgütün oluşmasını sağlar. kararlı işgücünün oluşmasını sağlar (Randall, 1987).

Yüksek örgütsel bağlılık bazen işgörenlerde yaratıcılığı ve gelişmeyi engeller. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip olan işgörenlerin sosyal ilişkilerde zorlandıkları, kendi yetersizliklerini kapatmak için örgütte etkin olmak için fazla çaba göstermeleri nedeni ile aile yaşantılarında gerilim yaşayabilirler ve ev hayatı ile iş hayatı arasında denge kuramazlar. Bu tür işgörenler bu nedenlerden ötürü hem kişisel yabancılaşma ve hem de toplumsal yabancılaşma içine girmektedirler hem (Randall, 1987).

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçlar da doğurduğu ileri sürülmektedir. Performansı düşük ancak bağlılığı yüksek olan işgörenler verimliliği olumsuz yönde etkilerler. Yüksek bağlılık düzeyinin değişime karşı direnç doymasından dolayı geleneksel uygulamaların değiştirilememesine neden olmaktadır (Randall, 1987). Bir çok örgütte işgörenler fazla mesai ücreti ödenmeden kanunlarda belirtilen saatlerden daha fazla çalıştırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenler bu durumu olağan karşılamakta ve bir bakıma yasal olmayan faaliyetleri onaylamaktadırlar (Randall, 1987). Bağlılık düzeylerinin sonuçlarını aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 10. Bağlılık Düzeylerinin Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
İlmlı Bağlılık Düzeyi	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu , geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme.

Kaynak: Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review.

2.6. İŞ DOYUMU

2.6.1. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütlerde insan kaynağı, yönetilmesi en zor olan faktördür. Çalışma hayatında ki insan faktörünün öneminin anlaşılmaya başlanmasıyla, örgütler tarafından işgörenlere verilen önem artmış ve işgörenlerin duygularını, ihtiyaç ve beklentileri tespit edilmeye, bunları karşılayacak yollar aranmaya başlanmıştır. Ayrıca, işe devamsızlık, işgören devinimi gibi durumların örgütlere yüksek maliyetler (Tarlan, 2001) getirmesi de iç müşteri olarak tanımlanan işgörenlerin, örgüt için hayati bir önem arz ettiğinin farkına varılmasını sağlamıştır.

İş, sosyolojik yönden bireyler arası ilişki kurulmasını, kişiler tarafından başkaları için yararlı olmayı ve toplumsal kuralların öğrenilmesini sağlaması, psikolojik yönden ise işgörene saygınlık, doyum, aitlik duygusu hissettirmesi nedeni ile önemlidir (Baysal, 1993).

İnsan hayatında iş önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar mutlu bir hayat geçirmek için çalışırlar, işlerinde doyuma ulaştıkları sürece başarılı olurlar ve başarıyı elde ettikçe motive olurlar (Özçelik Kaynak, 2005). Ayrıca iş, bireylerin toplumdaki konumlarını belirleme ve toplum tarafından kabul edilmeyi sağlaması nedeni ile de bir çok birey için hayatın vazgeçilmez bir unsurudur. 1995 yılında İzmir’de Tınar ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmaya göre, çalışmaya katılan deneklerin %81.1’i “maddi olanakları yeterli olan bireyler çalışmasa da olur” düşüncesine katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuca göre artık bir çok kişi tarafından iş, sadece para kazanmak için değil, başarı, sosyal statü saygınlık sağlamak için de kullanılan bir araç olarak değerlendirilmektedir (Tozkoparan Erdoğan, 2004). Doyum kavramı ise Türk Dil Kurumu tarafından “eldekinden hoşnut olma durumu, bazı istekleri giderme, tatmin” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2006). İş doyumu kavramı için ise literatürde bir çok tanım bulunmaktadır.

Adams'a (1963) göre iş doyumunu, bireyin algıladığı girdi ve çıktılarının dengesidir. işgörenin iş için gösterdiği çabaların, eğitim, deneyim gibi girdiler karşılığında elde ettiği ücret statü gibi çıktıların eşitliğine inanırsa doyum sağlayabilir.

Robins (2000) ise iş doyumunu, işgörenin işine yönelik genel tutumu olarak tanımlamış ve olumlu tutuma sahip olan işgörenin iş doyumunun yüksek olacağını savunmuştur.

İş doyumunu, işgörenin, işin kendi için önemli olan şeyleri ne derecede karşıladığı algısının bir sonucu olduğunu söyleyen Luthans (1995) iş doyumunu işe yönelik duygusal tepki, beklentilerin karşılanma derecesi, birbirine bağlı bir takım tutumlar olarak üç boyuta ayırmıştır.

Yukarıda ve literatürde yapılan tanımlar ışığında iş doyumunu işgörenlerin işlerine karşı tutumlarından kaynaklanan hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlayabiliriz (Davis, 1988).

2.6.2. İŞ DOYUMU ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

İşgörenlerin doyum seviyeleri, örgütteki işlerin ne kadar yollunda olduğunun bir göstergesidir. Bu nedenle özellikle Amerika'da işgörenler doyum seviyeleri düzenli, olarak ölçülmekte ve örgüt ile ilgili kararlar alınırken çıkan sonuçlar değerlendirilmelidir (Tozkoparan Erdoğan, 2004). İşgörenlerin iş doyumlarının ölçülmesinin örgüt için bir çok yararı bulunmaktadır. İş doyumunu ölçülerek işgörenlerin beklentilerinin ne kadarının karşılandığı sorunların neler olduğu belirlenebilir. Ayrıca iş doyumunun ölçülmesi ile işgörenler kendilerine değer verildiğini hissedecekler ki bu da iş doyumunu arttıran faktörlerden bir tanesidir (Cherrington, 1991).

İş doyumunun ölçülmesi aşamasında kullanılacak en iyi yönetmeler anket ve yüz yüze görüşmelerdir. Ölçüm yapılmadan önce işin hangi noktalarının doyum konusu olabileceği iyice araştırılmalıdır. İş doyumunu ölçülürken genellikle işin yapısı, ücret, deneme, yönetim, iş arkadaşları, çalışma koşulları ve terfi fırsatları boyutları kullanılır.

Ankette yada görüşmeler esnasında sorulacak olan sorular hazırlanırken tüm işgörenlerin anlayabileceği şekilde olmalarına özen gösterilmelidir (Pearson, 1992). Ancak İş doyumu ölçülürken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta işgörenler için fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri bir ortam yaratmaktır.

İş doyumu ölçekleri aslında bir çeşit tutum ölçekleridir. Tutum, bir bireye mal edilen, ve onun psikolojik bir obje ile ilgili düşünce duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilimdir

İş doyumu ölçümünde genel olarak tutum ölçeklerinden Likert tutum ölçeği kullanılmaktadır. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır.

Yapılan iş doyumu araştırmaları sonucunda geliştirilen modeller aşağıda verilmiştir.

a) Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire- NSQ)

Porter, Maslow'un gereksinimler teorisini temel alarak geliştirdiği ölçek ile işgörenin içinde bulunduğu koşulları algılaması ile ulaşmak istediği koşullar arasında ilişki kurmuştur. Maslow'un teorisine göre bireylerin öncelikle fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri, daha sonra sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri karşılanmalıdır. Her bir özellik cevabı 7'li ölçek ile değerlendirilmiştir. Ancak Porter'ın geliştirdiği ölçekte hiyerarşi yapısı değiştirildiği için NSQ Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin tümünü ölçmemektedir (Roberts, Walter and Miles, 1971).

Örneğin;

İşinizdeki güvenlik duygusu:

1. Şimdi ne kadar?

(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

2. Ne kadar olmalı?

(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

3. Bu benim için ne kadar önemli?

(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Anketin cevaplanmasından sonra ilk soruya verilen yanıtın değeri ikinci soruya verilen yanıtın değerinden çıkarılır. Çıkan sonuç ne kadar az ise iş doyumu o kadar yüksektir, bir başka deyişle çıkan sonuç ile iş doyumu arasında ters ilişki vardır. Üçüncü soruya verilen yanıtta ise gereksinmenin önemi ölçülmektedir (Tarlan, 2001).

b) Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Bu ölçek 1967 yılında yönetim, insan ilişkileri, çalışma şartları gibi iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirerek iş doyum düzeyine belirlemek amacıyla Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Puanlama yapılırken beşli ölçek kullanılır ve anket sonuçları içsel, dışsal ve genel doyum oranlarını verir. Değerlendirmede her ifade için 5 çok memnunum, 4 memnunum, 3 kararsızım, 2 memnun değilim, 1 hiç memnun değilim seçeneklerinden biri işaretlenir ve genel iş doyumu toplam çıkan puanın 20'ye bölünmesi ile bulunur (Vural, v.d., 2001). Ancak Minesota doyum anketi uzun olması nedeni ile zaman alıcı bir yöntemdir.

c) İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)

Smith, Kendal ve Hulin tarafından 1969 yılında oluşturulan ve işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçeklerin yer aldığı iş tanımlama endeksi 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. (Barrows, Wesson, 2006). İş tanımlama endeksi kullanılarak işgörenin öz değerlendirmesini, işin etkinlikleri, gerektirdiği beceriler, anlamı, işgörenler üzerindeki etkileri, iş doyum düzeyi, kullanılabilecek motivasyon araçları, güvenlik ve ücret ile ilgili algılamalar değerlendirilebilir (Kantarıcı, 1987).

d) Genel Kıyaslama (Job In General- JIG) ve Yüz Çizelgesi

Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından 1990'lı yılların başlarında oluşturulmuş ve bu yöntemde işgörenin iş ile ilgili duyguları temel alınmıştır. Soru formatı evet-hayır ve soru işaretinden oluşur. Ayrıca soruları cevaplandıran işgörenlerin yaptıkları işi değerlendirirken bazı sıfatları kullanması istenmektedir.

1995 yılında Kunin tarafından yüz çizelgesi yönteminde ölçek olarak rakamlar ya da kelimeler yerine, işgörenin iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen sorular ile ilgili düşüncesini ifade edecek altı adet yüz resmi kullanılmıştır ve seçilen ifadelerle göre değerlendirme yapılmıştır.

İş doyumunun ölçümü ile ilgili olarak bir çok model bulunmaktadır. Önemli olan araştırma yapılacak olan gruba en uygun yöntemi seçmektir.

2.6.3. İŞ DOYUMU TEORİLERİ

İş doyumunun gelişimi süresince etkisi olan faktörleri ve bunların sonuçlarını açıklayan bir çok teori geliştirilmiştir. İş doyumunu etkileyen faktörlerin işgören motivasyonunu da etkilemesi nedeniyle motivasyon teorileri aynı zamanda iş doyum teorileri olarak da incelenmektedir (Hanson, 1996).

İş doyum teorileri içerik ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılabilir. İçerik teorileri işgörenleri belirli bir yönde davranmaya sevk eden çeşitli güçleri ya da güdülerini sayma, sıralama ve tanımlamayı amaçlamakta, süreç teorileri ise çeşitli güçlerin çevreyle etkileşerek işgöreni belirli bir davranış göstermeye nasıl sevk ettiğini açıklamaya çalışmaktadır. İçerik teorilerine göre, eğer yönetici işgörenleri belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri bulabilirse onları daha iyi yönetebilir.

2.6.3.1.Tamamlama Teorisi (Fulfillment Theory)

Schaffer'e göre, iş doyumu kişinin gereksinimlerinin ne kadarının karşılandığı ile değişiklik gösterir. Tüm işgörenler için her faktör aynı anlamı ifade etmez. Bu nedenle işgörenler için önemli ve anlamlı olan iş faktörlerini belirlemek gerekmektedir ve araştırmacılar iş doyumunu ölçerken yada arttırmaya çalışırken bu faktörlere ağırlık verilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak Mobley ve Locke' a göre, kısmi tatmin ölçümlerinde kişinin önem verdiği iş faktörleri ortaya çıkmaktadır ve bunlara tekrardan ağırlık verilmesine gerek yoktur. Locke' a göre ise doyum; bireyin aldığı ve almak istediğinin bir fonksiyonudur ve kişilerin aldıklarına karşı gösterdikleri tepki, tepkilerin bireylere göre farklılık göstermesinden dolayı ne kadar aldıklarının bir fonksiyonu değildir. Kişiler arası farklılık etmeni, tamamlayıcı teoriyi , bu farklılıkları ve duyguları göz önüne almadığından geçersiz kılmaktadır (Tarlan, 2001)

2.6.3.2. Fark Teorileri (Discrepancy Theory)

Fark teorilerine göre iş doyumu, işgörenin elde ettiği çıktıların tanımlanmasından kaynaklanan farklılıkların analiz edilmesinden oluşmaktadır. Bazı teorilere göre, elde edilen çıktılar kişinin elde edeceğini hissettiği veya düşündüğü sonuçlardır, bazılarına göre ise, elde etmeyi beklediği çıktılar olmaktadır. Eğer elde edilen elde edilecek olan sonuçların diğerleriyle kıyaslanması sonucu ortaya çıkan fark, kıyaslanan değerden fazla ise doyum, az ise doyumsuzluk olacağını ortaya koymaktadır.

Katzell' e göre iş doyumu aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir.

S: Doyum

X: Gerçekleşen değerler veya çıktılar

V: İstenilen değer

$$S = 1 - \frac{|X-V|}{V}$$

Bu formüle göre V eğer ne kadar yüksek olursa doyum değeri o kadar az olacaktır. Başka bir deyişle, Katzell'e göre doyum ile beklenti arasında ters ilişki bulunmaktadır.

Locke ise, iş doyumunu elde edilen doyum ile gerçekleşen doyum arasındaki farkın belirlenmesi ile ölçülebileceğini öne sürmüştür. İşgörenin beklentilerinin fazlalılığı iş doyumsuzluğu değeri artacaktır.

2.6.3.3. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Eşitlik teorisi öncelikle bir güdüleme teorisi olmasına rağmen, iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmesi nedeniyle bu konu ile ilgili olarak incelenmesinde fayda vardır. Eşitlik teorisi 1965 yılında çalışanların mutlu ve üretken olabilecekleri bir çalışma ortamı sağlanmasına yardımcı olabilmek için Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik teorisinde işgörenler örgütten aldıkları ile örgüte verdikleri ve diğer işgörenlerin durumlarını değerlendirir. Diğer işgörenlerin durumlarını değerlendirmesinin nedeni, diğerlerinin sahip olduklarına dair görüşlerinin işgören motivasyonunu etkilemesidir. bireylerin diğer bireylerden aldığı algılamalarla da kendisini değerlendirmesidir (Özer, 2003).

Bu teoriye göre, işgörene hak ettiğinden fazla ödüllendirmek işgörende suçluluk duygusunun oluşmasına neden olacak, yetersiz ödüllendirmek ise işgörenin örgüte karşı olan güvenini sarsacak ve iki durumda da iş doyumsuzluğu ortaya çıkacaktır (Howell, Dipboye, 1986).

2.6.3.4. Çift Etmen Teorisi

İş doyumunu ve motivasyon konusunda en çok kabul gören teori literatürde Motivasyon-Hijyen teorisi olarak da geçen Herzberg, Mausner ve Snyderwan tarafından geliştirilen “Çift Etmen Teorisi” ‘dir. 1950’li yılların ortalarında Herzberg ve arkadaşları nelerin iş doyumuna yol açtığını belirlemek için, Pittsburg bölgesinde bulunan fabrikalarda çalışan 200 mühendis ve muhasebeci ile görüşme yapmışlardır. Araştırmaya katılan işgörelere kendilerini işleriyle ilgili özellikle iyi ve özellikle kötü hissettikleri bir zaman ve bunların nedeni sorulmuştur (Syptak v.d., 1999).

Yapılan görüşmeler sonucunda işgörenin iş doyumsuzluğuna yol açan hijyenik etmenler ile işgöreni mutlu eden ve iş doyumunun oluşmasına neden olan motive edici

elementler belirlenmiştir. Hijyen elementleri içinde örgüt politikaları kontrol ve denetleme biçimleri, ücret, işgörenler arası ilişkiler ve çalışma koşulları değerlendirilirken, İşgören ile ilgili etmenler motive edici etmenler olarak değerlendirilmiştir (Herzberg, 1972).

Herzberg, iş doyumsuzluğuna neden olan ve işgörenleri mutsuz eden etmenleri, olmadıkları takdirde insan sağlığının tehlikeye düşmesine neden hijyen faktörlerine benzetmesi nedeni ile bu faktörleri hijyen faktörleri olarak adlandırmıştır. Eğer, genel örgüt politikası, yönetimi ve yöneticilerin bilgi ve becerisi yetersiz, yöneticiler ve işgörenler arasındaki iletişim sağlıklı ve çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa işgörenlerin örgütte çalışmalarına devam etmelerini sağlamak zorlaşacaktır. Bu nedenle, örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan bu hijyenik koşulları mutlaka sağlamak gerekmektedir. (Tarlan, 2001) Hijyen faktörleri sağlanamazsa ise işgören işinden, çalışma arkadaşlarından ve örgütten uzaklaşmaya başlar ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkar.

Herzberg'in yaptığı araştırmalara göre, hijyen faktörleri tek başlarına motivasyon sağlayamazlar. Başka bir deyişle hijyen faktörleri teşvik edici değildir. Hijyen faktörlerinin sağlanması iş doyumuna neden olmamakta, ancak yoklukları iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra işgören ile ilgili motive edici olan konuların üzerine gidilmelidir. Bunlar; işgörenin işini tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, yaptığı işi sevmesi ve benimsemesi, sorumluluk kazandırması, terfi etmesi ve kişisel gelişimini sağlaması olarak sıralanabilir (Hodgetts, 1999, Tarlan, 2001).

2.6.4. GÜDÜLEME TEORİLERİ

Güdü bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir ve harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Bu özelliklerinden dolayı işgörenlerin iş doyumunu etkilemektedir. Güdüleme ile ilgili olarak bir çok teori ortaya atılmıştır. Bunlardan en çok kabul görenleri aşağıda incelenmiştir.

2.6.4.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un gereksinimler teorisinde tüm bireylerde fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, takdir ve saygı, kendini güncelleştirme olmak üzere beş temel gereksinim olduğunu ileri sürmüştür. Maslow'a göre bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik şekilde sıralanmıştır ve bireyin bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse diğer basamağa geçilir ve tatmin edildikten sonra aynı araçlar ile bireyi tekrar harekete geçirmek olanaksızdır (Can, 2002).

Fizyolojik ihtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlar olup, bireyde doğar doğmaz ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Acıkma, susama, nefes alma, barınma gibi vücut ihtiyaçları örnek olarak verilebilir. Fizyolojik ihtiyaçlar birbirlerinden bağımsızdır, teşhis edilebilir ve sürekli olarak karşılanması gerekir.

Güvenlik: Bireyler, can ve mal varlıklarının korunmasına ihtiyaç duyarlar. Güvenlik ihtiyaçlarından en yaygın olanı bireyin kendisini kaza, yangın gibi fiziksel yaralanmalardan korumasıdır. Bunlardan başka bireyler ödemelerini yapabilmek ve hayatlarını sürdürmek için ekonomik olarak güvende hissetmek isterler

ekil 2. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi



Kaynak: Erol Eren, 2000

Sevgi ve ait olma: Bireyler kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler. Sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, yardımseverlik, şefkat türündeki ihtiyaçlar bu gruba örnek gösterilebilir. Ancak bazen yöneticiler örgüt içinde informal grupların oluşmasını engellemeyi tercih edebilirler. Böyle durumlarda işgörenler tepkici olurlar, iş birliği yapmaktan kaçınırlar ve örgüt içinde huzursuzluk başlar.

Saygı-Takdir: Saygınlık ihtiyacı iki yönlüdür. Bireyler başkaları tarafından kendilerine saygı duyulmasına ve bireyin kendisini takdir etmesine ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak, bilgili olma, rekabet edebilme, benliğine saygı duyma, tanınma, sosyal statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme verilebilir. Yöneticinin işgörenlerin bu ihtiyaç ile ilgilenmesi ile işgören kendisini işe yarar, değerli ve gerekli hissedecekler, bu sayede de iş doyumunu ve kendine olan saygısı artacaktır.

Kendini gerçekleştirme : Hiyerarşi piramidinin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyin ne olabilecekse onu olması anlamına gelmektedir. Bu ihtiyacın tam olarak tatmin edilmesi kişinin kendini sürekli geliştirmesi nedeni ile yapabileceklerinin artması nedeniyle imkansızdır. Alt kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Kendini gerçekleştirme-gereksinim ilişkisi, doğrusal değildir. Beklentiler ve kişilik özellikleri sonucu, her bireyin kendini gerçekleştirme-gereksinimleri birbirlerinden çok farklı olabilir (Eren, 2000). Tablo 11’de Maslow’un gereksinimler hiyerarşisine karşılık gelen örgütsel elementler ve gereksinimlerin örgütlerce karşılanması için örnekler verilmiştir.

Tablo 11. Maslow'un Gereksinimler Teorisine Karşılık Gelen Örgütsel Elementler Ve Gereksinimler

Gereksinimler	Örgütsel Elemanlar	Örnekler
Kendini Gerçekleştirme	- İşe hakimiyet - Yaratıcılık - Örgütte ilerleme - İşteki başarı	- İlginç ve cazip işler - Yükselme olanakları
Saygınlık ve itibar	- Unvanlar - Statü sembolleri - Örgüt içinde kabullenme, terfi - İşin kendisi - Sorumluluk	- Görev tanımı - Uygun aylık - İtibarlı olanaklar
Sevgi ve Ait Olma	- Kontrolün kalitesi - Uyumlu çalışma grupları - Kişiler arası ilişkiler	- Arkadaşça ilişkiler ortamı - Sosyal faaliyetler
Güvenlik	- Güvenli çalışma koşulları - Yan ödemeler - Ücret Artışları - İş güvenliği, sendikalar	- Sigorta ve emeklilik programları - İş güvencesi - İyi liderlik
Temel Gereksinimler	- Fiziksel çalışma koşulları - Temel ücret - Sosyal yararlar	- Ücret - Yan ödeme - İyi çalışma Koşulları

Kaynak: Tozkoparan Erdoğan, 2004; Bulut, 2005.

2.6.4.2. McGregor' un X ve Y Teorisi

Neo-klasik yönetim teoristlerinden Douglas Mc Gregor 1950 yılında Örgütün İnsan Boyutu adlı kitabında bireylerin davranışlarını X ve Y olmak üzere iki teoride incelemiştir. X teorisine göre bireyler temelde olumsuz davranışlar yansıttığını ve Y teorisine göre ise bireyler olumlu davranışlar yansıttığı öne sürmüştür (Sağsan, 2001, Tarlan, 2001, Hershey, Johnson, 1996).

X teorisine göre;

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca işten kaçarlar,

- Sorumluluk almak istemezler
- Başkaları tarafından yönetilmeyi tercih ederler,
- Kendi amaçları ve istekleri her zaman örgüt amaçlarından önde gelir. Bu nedenle yakından ve sürekli olarak kontrol edilmelilerdir,
- Değişikliğe karşı güçlü direnç gösterirler,
- İşgörenlerin ekonomik güdükleri çok yüksektir,
- İşgörenlerin yaratıcı yetenekleri azdır. Bu nedenle örgüt ile ilgili alınan kararlarda fikir üretmezler.

İnsanı üretim makinelerinden ayrı tutmayan ve basit ekonomik güdükler ile hareket ettiğini savunan Klasik kuram Mc Gregor tarafından daha sonra çok fazla eleştirilmiştir.

Y teorisine göre;

- Çalışma oyun kadar doğaldır,
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir,
- Tüm çalışanlar yaratıcılık yeteneğine sahiptirler,
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır,
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

McGregor'un X ve Y teorileri örgütlerdeki insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor'a göre örgütsel performansı arttırmak için iletişime, motivasyona ve ödüllendirmeye yer veren Y teorisi benimsenmelidir. Douglas McGregor'un bu teorilerine Japon Wiliam Ouchi tarafından Z Teorisi olarak adlandırdığı bir katkı yapıldı. Japonlar, verimin yükselmesinin daha çok çalışmaya değil, bireylerin çabasının verimli bir şekilde koordine edilmesine ve çalışanların uzun erimli bir bakış açısıyla bu yönde teşvik edilmesine bağlı olduğuna inanır. Z teorisine göre;

- Bireyleri ne tamamen kötü ne de tamamen iyi olarak göremeyiz. Birey düşünen, karar veren bir varlıktır.
- İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir,
- İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla, ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur,
- İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir,
- İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.
- Güven ve incelik, çalışanlara duyulan saygıyı gösterir. Kendilerine saygı gösterilen elemanlarsa daha verimli çalışır.

Görüldüğü gibi, Z teorisi insana iyi ya da kötü açılardan yaklaşmamakta, ve X ve Y teorilerinin duruma bağlı olarak başarı sağlayacağını öne sürmektedir.

2.6.4.3. Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi

Clayton Alderfer tarafından Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi kuramı yenilenerek oluşturulan ve Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilen bu teoride gereksinimler varolma gereksinimi, ilişki gereksinimi, gelişme gereksinimi olmak üzere üçe ayrılmıştır (Özkalp, Kirel, 1999). İlişkili olma ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse "Varolma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır. Büyüme ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse "ilişkili olma" ihtiyaçları o kadar önem kazanır.

Maslow'a göre ihtiyaçların tatmin edilmesi açısından hiyerarşik basamak söz konusu iken, Alderfer' e göre tüm ihtiyaçlar aynı anda bireyde, bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda bulunabilir.

Tablo 12. Maslow ve Alderfer'in Gereksinimler Kategorileri Kıyaslaması

Alderfer	Maslow
Varolma	Kendini Gerçekleştirme + Saygı , itibar
İlişkili olma	Sosyal
Gelişme	Fizyolojik ihtiyaçlar

Kaynak: Tarlan, 2001; Kesin, 2006

2.6.4.4. Vroom ve Beklentiler Teorisi

Vroom' un teorisine göre, bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti diğeri ise sonuçtur. Her birey oluşan sonucu farklı şekilde değerlendirir, ancak bu teoriye göre önemli olan sonuçların kavramsal değeridir. Vroom'a göre örgütlerde başarıyı belirleyen güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ve rol algılaması olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Öncelikle işgören kendisi işinde çalışmayı istemelidir aksi takdirde performansı düşük olacaktır. İşgörenin eğitim düzeyi ve aynı zamanda kişilik özellikleri de iş için yeterli ve uygun olmalıdır. Başarıda önemli olan ve örgütün sorumluluğunda olan diğeri bir işgörenin görev tanımının açık ve net bir şekilde yapılmasıdır (Özkalp, Kirel, 1999).

Vroom, beklentiye eylem ve sonuç arasındaki ilişkiler bütünü olarak ele almıştır ve beklentinin 0 ile 1 arasında değer alacağını savunmuştur. Kurama göre, işgörenlerin yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri bulunmaktadır ve yapılan iş sonucunda beklenti karşılanamayacağına inanılırsa beklenti 0, beklentinin karşılanabileceğine inanılırsa beklenti 1 olur. Bireyin güdülenerek bir davranışta bulunması, davranış sonucu elde edeceği çıkar ve kayıplara ve bunların birey için önem derecesine bağlıdır. Tercih edirlilik (valence) ise bireyin davranışının sonucuna vereceği mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ve negatif bir değeri ifade etmektedir. Vroom, bu iki kavramı birleştirmek için güç adını verdiği üçüncü bir kavram geliştirmiştir. Buna göre güç; beklentiler ile sonuçların tercih edirliliklerinin çarpımına eşit olmaktadır (Gilmer, Deci, 1997).

$$\text{Güç} = \text{Beklentiler (Expectancy)} \times \text{Tercih Edirlilik (Valence of the outcomes)}$$

Vroom teorisinde her bireyin farklı beklentisi olduğunu savunmuş ancak bunların nedenleri açıklayamadığı ve sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır.

2.6.4.5. Üç Gereksinim Teorisi

David Mc Clelland ve arkadaşları bireylerin üç grup gereksinimin etkisi ile davranışta bulunduklarını savunmuşlardır. Bunlar:

a) Başarma Gereksinimi (Need for Achievement)

Başarma gereksinimi güdüsünü, üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği olarak tanımlayabiliriz. Başarma gereksinimi bir görevi ya da davranışı mükemmellik standartlarına göre, hatta onun daha üstünde yapma isteğiyle kendini gösterir. Örneğin; rekabetçilerinden daha fazla yapmak, zor bir amaca erişmek veya elde etmek, karmaşık bir problemi çözmek, bazı şeyler yapmayı daha iyi yönde geliştirmek, ödevini başarılı olarak yapmak, başarı ihtiyacını gösterir. McClelland'a göre, başarı gereksinimi bireyde çocukluk yıllarında oluşmaya başlar. Başarı gereksinimi yüksek olan kişiler her zaman bir işi daha önce yaptıklarından daha iyi yapmak isterler.

Başarı gereksinimi konusunda öncü David C. McClelland bir çok sayıda araştırma yapmıştır ve bu araştırmalar sonucunda başarı gereksinimi yüksek kişilerin orta derecede risk aldığını, geri besleme gereksinimlerinin olduğunu, bireysel başarıya önem verdiklerini ve yapmaları gereken görevi en iyi şekilde tamamlamadan başka bir iş ile ilgilenmediklerini, başarıyı şansa bırakmaktan hoşlanmadıklarını tespit etmiştir.

b) Güç Gereksinimi (Need for Power)

Güç gereksinimi başkalarını kontrol etmeyi sağlayan amaçlardır. Güç gereksinimi yüksek olan bireyler bir işin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, pozisyonlarını belli hoşlanan bireylerdir. Başka bir deyişle, kendi statülerini kullanarak başarıya ulaşmaktan haz duyan kişilerdir (<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>, 2006).

c) İlişki Kurma Gereksinimi (Need for Affiliation)

İlişki kurma gereksinimi yüksek olan kişiler için önemli olan dayanışma ve arkadaşlık ilişkileridir. Amaçları sosyal ilişki kurmak ve bir gruba dahil olmaktır. Karşılıklı anlayışı gerektiren durumlar içerisinde girmeyi arzulamaktadırlar.

2.6.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

2.6.5.1. Bireysel Faktörler

a) Yaş ve İşte Kalma Süresi

Yapılan araştırmalara göre iş doyumu ile yaş arasında olumlu bir ilişki olduğu ve yaş arttıkça iş doyumunun da arttığı tespit edilmiştir. Genç işgörenlerin terfi ve iş koşulları ile ilgili beklentilerinin olması, iş seçimi ve güvencesi kuşularının olması nedeniyle iş doyumlarının, genellikle yaşı daha büyük olan işgörelere göre düşük olması olasıdır (Davis, 1988; 99). Yaşları ilerledikçe aynı örgütte çalışmaya devam eden işgörelerin, pozisyonları yükseldiğinden ve sorunlar ile nasıl baş edeceklerini öğrenmiş olmalarından dolayı genç işgörelere göre iş doyumları daha yüksektir. Ancak yıllar içerisinde işgörelinin beklentileri karşılanamaz ise uzun süre aynı iş yerinde çalışan işgörelinin de iş doyumları düşük olacaktır (Eroğluer, 2004).

b) Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yüksek olan işgöreliler işlerinin gerekliliklerini daha iyi kavrayıp, işi yapacakları için daha başarılı olacaklar ve yüksek doyum elde edeceklerdir. Ancak eğitim düzeyi yüksek olan işgörelilerin beklentileri daha yüksek olacağı için beklentileri karşılanamayan işgörelilerin, eğitim düzeyleri düşük işgörelilere göre iş doyumunsuzlukları daha fazla olacaktır (Sertçe, 2003).

c) Kişilik

İşgörelilerin sahip oldukları kişisel özellikler, onların iş algısını etkiler. Her işgörelinin kişisel özelliklerinin farklı olmasından dolayı aynı çalışma ortamında olsalar bile iş doyum seviyeleri farklı olacaktır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002).

Özgüveni olan, ne istediği bilen ve hedeflerini belirlemiş işgörenlerin, çevresel güçlükleri yenemeyen, katı kişilik yapısına sahip, aile bağı zayıf olan, standardın altında yaşayan, iş alışkanlığı oluşturmeyen işgörelere göre daha fazla doyum sağladıkları görölmektedir.

Ayrıca işgörenin zeka ve yeteneklerinin işe uygun olması da iş doyumunu etkileyen faktörler arasındadır (Eroğlu, 2004).

d) Diğer Bireysel Faktörler

Yüksek pozisyonda çalışan işgörenlerin, diğer işgörelere göre daha fazla doyuma ulaştıkları gözlemlenmiştir. Cinsiyetin iş doyumuna üzerine etkisinin olup olmadığı konusunda kesin veriler bulunmamakla birlikte Yapılan bazı araştırmalar kadınların erkeklere nazaran daha az iş doyumuna sahip olduklarını göstermekle birlikte bazı araştırmalar da cinsiyet ve iş doyumuna arasında ilişki olmadığını göstermiştir. Çevre bireyin kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsar. Ailesi, diğer insanlarla uyumlu olan, onlar tarafından sevildiğini hisseden kişinin doyum sağlamanın bir nedeni olacaktır (Basey, 2004).

2.6.5.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörler

a) İşin Özellikleri

İşin işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının iş doyumuna etkisi vardır. Toplum tarafından saygı gösterilen statü ve sürekli gelişmeyi sağlayan işler işgörenlerin iş doyum düzeylerini artırır. İşgörenler işe yaradıklarını hissettikçe ve bunun geri bildirimini aldıkları sürece iş doyumları artacaktır. Bunun tersi olarak işgörenin yaptığı iş kendi yeteneklerine uygun değil ve işinde başarısız oluyor ve hayal kırıklığına uğradıkça iş doyumuna azalır (Eroğlu, 1999). İşgörenlerin yaptıkları işlerin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, onları yaratıcılığa ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, sorun çözmeye dayanması iş doyumuna olumlu yönde etkiler (Başaran, 1991).

b) Ücret

Yapılan araştırmalar ücreti iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunun iş doyumunu etkileyen temel faktörlerinden biri olarak göstermektedir. İşgörenlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin, işgörenin ihtiyaçlarını karşılama derecesi, işgörenler arasındaki dağılımı iş doyumuna ya da doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Ücret işgörenin ekonomik ihtiyaçlarını karşılaması yanında onun saygınlık basamağındaki yerini belirlemesi bakımından da önemlidir. Bunun yanında kişi tarafından istenen ücret ile kazandığı ücret arasındaki fark da iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002).

c) Terfi Olanakları ve Kararlara Katılma

İşgörenler başarılarının bir ödülü olarak örgütte yükselmek isterler. Terfi, işgörenin maddi kazancını arttıracığı gibi, toplumdaki statüsünü de arttıracığı için iş doyumunu etkileyen faktörlerden biridir. Terfi olanakları olan ve terfi politikasının adil olduğuna inanan işgören işinden doyum sağlayacaktır. Yükselme fırsatı yakalayan personel kendine daha fazla güven duyar, kişiliği gelişir ve yetkilerinin artmasıyla çalışma isteği artar (Sun, 2002). İlerleme fırsatı olmadığını düşünen işgören işine karşı olumsuz tutum takınacak ve bu da iş doyumsuzluğuna neden olacaktır (Eren, 2000).

İşgörenler fikirlerinin önemsendiğini hissettikleri sürece işlerine bağlanırlar ve motive olurlar. İşgörenlerin, örgütte alınan kararlara katılmasıyla örgütsel ve bireysel stresleri azalır ve buda iş doyumlarını olumlu yönde etkiler (Eroğlu, 2004).

d) Diğer faktörler

Çalışma ortamının koşulları (nem, ışık, sıcaklık, gürültü vb.) işgörenin işi düzgünce yapabilmesi ve rahatlığı açısından önemlidir. İşgörenlerin temiz, modern, gerekli donanıma sahip örgütlerde çalışmayı tercih ediyor oldukları bir gerçektir. (Özçelik Kaynak, 2005)

İş doyumu üzerine etkisi olan bir diğer faktör ise iletişimdir. Açık yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde çalışan işgörenlerin iş doyumları daha yüksektir. Örgütler işgörenlerinin iş doyumlarını arttırmak istiyorlarsa yukarıdan aşağıya bir iletişim şeklinden ziyade yatay ve dikey iletişim sistemi kurmalıdırlar. Bununla birlikte, işgörenler işlerini kaybetme korkusu yaşamadıkları sürece, gelecek korkusu olmadan çalıştıklarında işleri ile ilgili olumlu tutum takınırlar ve böylece iş doyumları da artar (Probst, Brubiles, 2001).

Örgütün sosyal yapısına ilişkin özellikler; çalışma arkadaşları, yöneticiler, diğer bölüm üyeleri, rol ve statü dağılımları gibi faktörler ile işgörenler arasındaki uyum iş doyumunu etkilemektedir.

2.6.6. İş Doyumunun Sonuçları

İş, bireylerin hayatlarını sürdürebilmek için kazanmaları gereken parayı sağlaması nedeniyle yaşamın odak noktasıdır. Ayrıca bireyler para kazanmanın yanında kişisel yeteneklerini gösterebilmek ve toplumda saygın bir yer elde etmek için de çalışırlar. Çalışanların mutluluğunu, örgütlerin ise verimliliğini etkileyen iş doyumu, işgörenler ve örgütler açısından oldukça önemli bir konudur. İşgörenler beklenti ve ihtiyaçları karşılandığı sürece mutlu olurlar, kendilerini geliştirirler, motivasyonları artar ve yeni şeyler öğrenmeye istekli olurlar. Bunun sonucu olarak da işgörenin kendine olan güveni, performansı artar ve uyum gösterme eğiliminde olur.

Örgütler işgörelere örgütün amaçlarında ulaşmak için gerekli oldukları için işe alırlar, ancak işgörelere işe başladıklarında ilk olarak kendi gereksinim ve ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedirler. İşgörelere örgütte beklentilerini karşılamaya başladıktan sonra örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermeye başlarlar. Bu nedenle işverenler, işi hem kendilerinin hem de işgörelere ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek bir sürece dönüştürmelidirler (Tozkoporan Erdoğan, 2004).

Bir örgütün başarısı sadece ürettiği ürünlerin kalitesi ile değerlendirilemez. Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, müşterilerin tüketim biçimleri değişmiş ve müşteriler artık sadece kaliteli üretim yapan örgütlerin ürünlerini değil aynı zamanda

sosyal sorumluluklarının bilincinde olan örgütlerin ürünlerini satın almayı tercih etmektedirler. İş görenlerin iş doyumunu sağlamak da örgütlerin sosyal sorumluluklarından biridir. İşgörenler günlük yaşamda vakitlerinin çok büyük bir kısmını çalıştıkları örgütte geçirdiklerinden dolayı, işverenler çalışma ortamını işgörenler için cazip ve insancıl bir hale getirmelidirler (Sun, 2002).

Eski dönemlerde işverenler işgörenleri zorla çalıştırmış, sanayi devriminden sonra ise işgörenlerin değeri biraz anlaşılmaya başlanmış ve onları motive etmek için para kullanılmışlardır. Ancak günümüzde işgörenler örgütlerde sadece ekonomik doyum aramamakta, bunun yanında psikolojik doyumda aramaktadırlar. Bu bağlamda işgörenleri mutlu eden faktörleri maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

İşgörenlerin yaptıkları iş ve çalıştıkları örgüt ile ilgili düşünceleri yaptıkları işi etkileyeceği için önemlidir. Ayrıca bu işgörenin performansını ve verimliliğini etkileyeceği için yöneticiler için de önemlidir. İşlerinden doyum sağlayan işgörenlerin verimliliği üretimden satışa ve müşteri memnuniyetine kadar bir çok sürecin verimliliğini ve etkinliğini etkilemektedir. Bunun bilicinde olmayan ve işgörenlerinin iş doyumunu önemsemeyen örgütler bir süre sonra müşterilerini ve pazar paylarını kaybedecekler, iş doyumsuzluğu sonucunda ortaya çıkan bir çok olumsuz durum ile uğraşmak zorunda kalacaklardır (Tütüncü, Tarlan, 2001).

2.6.7. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumunun zıttı olan iş doyumsuzluğu işgörenin işinden doyum elde edememesi anlamına gelmektedir. Araştırmalar sonucunda, işgörenlerin iş doyumsuzluğu yaşamaları sonucunda çalıştıkları örgüte karşı tepkili davrandıkları tespit edilmiştir. Bu davranışlardan biri işgörenler tarafından işten ayrılma, devamsızlık, geç gelme, erken çıkma gibi davranışlar ile gösterilen işten kaçınma davranışıdır. Ayrıca iş doyumsuzluğu beraberinde yetersiz hizmet ve üretim, grev, bilinçli zarar verme gibi olumsuz durumları da getirecektir (Tarlan, 2001).

a) İşe Devamsızlık, İşe Geç Gelme ve Erken Ayrılma

İşe devamsızlık kısaca, işgörenin çalışma saatleri içinde, izin ve tatiller hariç, çalışma programı ya da planına göre, işine gelmemesi olarak tanımlanabilir (Eren, 2000).

İş doyumunun devamsızlık üzerine etkisi olduğu ve aralarında tutarlı ters bir orantı olduğu yapılan araştırmalar ile ispatlanmıştır. Ancak işgörenler tarafından yapılan her devamsızlık iş doyumsuzluğundan kaynaklanmaz. Hastalık, kaza, aile ile ilgili sorunlar, bir yakının vefatı gibi nedenlerden dolayı mazeretlerden dolayı işgörenler devamsızlık yapabilirler. Mazeretli devamsızlıklar iş doyumsuzluğunun neden olduğu istemli devamsızlıklar ile birlikte değerlendirilmemelidir (Kohler, Mathieu, 1993).

Devamsızlık her örgüt için büyük bir sorundur. Örneğin devamsızlık ABD şirketlerinde yıllık 40 milyar doların, Kanada şirketlerine ise 12 milyar doların üzerinde maliyete neden olmaktadır (Robbins, 1997).

İşe devamsızlık aşağıdaki formülle ifade edilebilir;

$$\text{İşe Devamsızlık} = \frac{\text{Bir yıl içinde kaybedilen işgören-gün sayısı}}{\text{Ortalama işgören sayısı} \times \text{Çalışılan gün sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık oranı belirli bir faaliyet dönemi itibariyle genellikle bir yıl olarak hesaplanmaktadır. Bu oran, bir yıl boyunca kaybedilen gün sayısının toplan çalışılan gün sayısına oranı ile elde edilmektedir (Tarlan, 2001).

İşe devamsızlığın nedenlerini açıklayan geri çekilme modeline göre işinde mutlu olmayan işgörenler öncelikle işe geç gelmeye, devamsızlıklar yapmaya başlarlar ve bir süre sonra çalıştıkları örgütten ayrılırlar. Sosyal değişim teorisine göre ise işgören gösterdiği çabalarına karşılık örgütten alması gerektiğini düşündüğü tatmini alamıyorsa arada bir denge kurmaya çalışır ve bunu da işe devamsızlık yaparak sağlar. Önemli işe

devamsızlık modellerinden biri olan adaptasyon modelinde ise işgören, iş doyumsuzluğundan kaynaklanan davranışlarını sonuçlarına göre değerlendirerek uygular. Bu modele göre işgören işe devamsızlık davranışını etik bulmuyor ise direk olarak işten ayrılmayı seçebilir (Argyle, 1989).

Devamsızlığın, işgörenin yaşı, cinsiyeti, aile durumu, işyerinin uzaklığı, şirketteki pozisyonu, eğitim ve tecrübe düzeyi, aldığı ücret ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Tarlan, 2001).

b) İşgören Devinimi

İşgören devinimi, işgörenlerin bir örgütte çalışmaya başladıktan sonra çeşitli nedenlerden dolayı kendi istekleriyle işten ayrılmaları ya da örgütten uzaklaştırılmaları anlamına gelmektedir (Tarlan, 2001; Özçelik Kaynak, 2004). İşgören devinimi aşağıdaki formül ile hesaplanabilir.

$$\text{İşgören Devinimi} = \frac{\text{Bir yıl içinde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam işgören sayısı}} \times 100$$

İşgören devinimi iş doyumu ile ters orantılıdır, bir başka deyişle iş gören deviniminin yüksek olduğu örgütlerde iş doyumsuzluk oranı da fazladır. Beklentileri karşılanmayan işgörenler yeni arayışlar içine gireceklerdir ve daha iyi olanaklar sağlayan yeni bir iş bulduklarında, çalışmakta oldukları örgütten ayrılacaklarıdır. İş gören devrinin yüksek olduğu örgütler, yeni bir işgörenin seçiminden, işe alımından, yeni bir işgören işe başlayana dek oluşacak olan üretim ve hizmet kayıplarından, yeni işgörene verilecek eğitimlerden ve işe alışma süresince yeni iş gören tarafından yapılacak hatalardan kaynaklanan maliyetlere katlanmak zorundadırlar. Ayrıca bir örgütte yüksek iş gören devrinin olması, ilgili örgütte işgören seçme ve işe alma aşamalarında hatalar yapıldığının bir göstergesidir (Flippo, 1984). İşgören devrinin örgütler için yaraları da bulunmaktadır. Performansı düşük ve işinin gerektirdiklerini

yeteri kadar yerine getiremeyen işgörenlerin örgütten ayrılmaları ve yerlerine motivasyonları yüksek yeni işgörenlerin başlaması verimliliği arttıracaktır.

c) Bilinçli Zarar ve Fire Artışı

İşinden memnun olmayan işgörenler, işlerine özen göstermeyeceklerdir. Bu nedenle de hatalı ürün üretiminde ya da uygunsuz hizmet verilmesinde artış olacaktır. Bazı durumlarda işlerinden doyumсуuz olan işgörenler üretim makinelerine ve kaynaklarına bilinçli olarak zarar verme eğiliminde olabilirler.

Örgütlerde iş doyumсуuzluğunun ortaya çıkardığı bir çok sorun ve doyumсуuzluğu belirleyen birçok göstergeler bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları:

- Örgütte fazla mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinde artış,
- İşgören şikayetlerinin artması,
- Artan üretim kayıpları ve azalan hizmet kalitesi,
- Üretim ve hizmet kaynaklarını kötü kullanım eğiliminin artması,
- İş kazalarında artış,
- Satış ve karda düşüş,
- İşgörenin işe devamsızlığının artması,
- İşgören devinimin oranının yükselmesi

gibi sonuçlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SA 8000 SOSYAL SORUMLULUK STANDARDININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının, bu standardın uygulandığı şirketlerdeki örgütsel bağlılık ve iş doyumuna olan etkisini belirlemektir.

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

Alan araştırması Türkiye’de bulunan SA8000 belgeli firmalarda yapılmıştır. Türkiye’de mevcut 7 tane SA 8000 belgeli şirket bulunmaktadır. Anketler tüm evrene gönderilmiştir ancak sadece 2 şirketten geri dönüş olmuştur. Toplam 2 şirkette çalışan işgören sayısı 188 olup, toplamda 119 anket cevaplanmıştır. Uygulanan anket sayısı 2 şirkette çalışan işgörenlerin %25’ini geçmesi nedeniyle yapılan anket sayısal olarak yeterlidir. Ankette, 79 adet aralıklı ölçekle ele alınan ifadeye, 5 adet profil soruya, toplamda 84 ifadeye yer verilmiştir.

Araştırma esas olarak SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı belgesine sahip şirketlerdeki işgörenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarına, bu standardın uygulanmasının etkisini belirlemektir. Araştırmada ayrıca 5’li likert tipi ölçek üzerinden elde edilen sonuçların yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma hayatındaki toplam çalışma süresi ve şirkette çalışma süresi gibi bağımsız değişkenler açısından nasıl değiştiğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın sınırlılıkları

Anketlerin işgörenlere dağıtılması ve toplanması şirketlerde çalışan sosyal sorumluluk sorumluları tarafından gerçekleştirilmiş olup, içeriği itibariyle anketler şirketlerin üst yönetiminde bulunun kişilere uygulanmamıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

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

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach's alpha) test edilmiştir. Çalışmada içsel geçerliliği ölçmek amacıyla faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile setler arası korelasyon analizi yapılmıştır.

3.4. Araştırma Bulguları

Araştırma anketinde kullanılan demografik dağılımları ve profili Tablo 13'te gösterilmiştir. Araştırmaya toplam 119 işgören katılmıştır. Ankete katılanların 23'ü 15–25 yaş arasında, 39' u 26-32 yaş arasında, 35' i 33-42 yaş arasında, 20' si 43 yaş ve üzerindedir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların çoğunluğu 26-32 yaşları arasındadır.

Ankete katılan 119 kişinin 23'ü kadın, 91' i ise erkektir. Bu sonuca göre, ankete katılan işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun erkek işgörenler olduğu anlaşılmaktadır. Anketlerin şirkette çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğuna uygulandığı düşünüldüğünde, bu şirketlerde de, tıpkı diğer üretim sektöründeki şirketlerde olduğu gibi, erkek işgören sayısının kadın işgören sayısına oranla oldukça fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Ankete katılan 119 kişiden 45' i ilkokul, 31'si Ortaokul, 26' sı lise, 13'ü Üniversite ve üstü okul mezunudurlar.

Ankete katılanlardan 40'ının 0-5 yıl arası, 23' ünün 6-10 yıl arası, 39' unun 11-20 yıl arası, 13' ünün 21 ve daha fazla yıldır çalışma hayatında oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca işgörenlerden 13'ü 1 yıldan az süredir, 29'u 1-3 yıl arası, 16'sı 4-6 yıl arası, 13'ü 7-9 yıl arası, 45'i 10 yıl ve daha fazla süredir anketlerin uygulandığı şirketlerde çalışmaktadır.

Verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda genel Cronbach alpha 0,97 bulunmuştur. Test sonucunda verilerin Cronbach alpha'larının kabul edilebilir sınırları içinde olduğu görülmüştür (Sekeran, 2000).

Tablo 13. Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

<u>YAŞ</u>	<u>SAYI</u>	<u>YÜZDE</u>
. 15-25 arası	23	19,3
. 26-32 arası	39	32,8
. 33-42 arası	35	29,4
. 43+	20	16,8
Toplam	117	98,3
<u>CİNSİYET</u>		
. Kadın	23	19,3
. Erkek	91	76,5
Toplam	114	95,8
<u>EĞİTİM</u>		
. İlkokul	45	3.7
. Ortaokul	31	7.8
. Lise ve dengi	26	51.1
. Üniversite +	13	31.5
Toplam	115	96,6
<u>ŞİRKETTE ÇALIŞMA YILI</u>		
1'den az	13	10,9
1-3 yıl	29	24,4
4-6 yıl	16	13,4
7-9 yıl	13	10,9
10+ yıl	45	37,8
Toplam	116	97,5
<u>TOPLAM ÇALIŞMA HAYATI YILI</u>		
0-5 yıl	40	33,6
6-10 yıl	23	19,3
11-20 yıl	39	32,8
21+ yıl	13	10,9
Toplam	115	96,6

Tablo 14. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Sağlık ve Güvenlik	4,2427	,79451
Çocuk İşgören	4,3974	,85988
Çalışma Hakları ve Koşulları	4,0085	,96234
Ücret Hakları	4,0364	,89073
Disiplin ve Ayrımcılık	4,2898	,87992
Duygusal Bağlılık	4,2275	,82965
Devam Bağlılığı	3,7367	,87508
Normatif (Zorunlu Bağlılık)	3,7727	1,02597
Yönetim	3,8531	,91758
Terfi	3,7417	1,06232
iş Arkadaşlığı	4,1063	,83503
Ücret	3,5878	,91302
İşin Kendisi	4,0308	,80025

Araştırmadan elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde Sağlık ve güvenlik ile ilgili bölümde sorulan sorulara ankete katılan işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması 4,2427, çocuk işgörenlerle ilgili soruların ortalaması 4,3974, çalışma hakları ve koşulları ile ilgili bölümün ortalaması 4,0085, ücret hakları ile ilgili olanların 4,0364, disiplin ve ayrımcılık ile ilgili olan bölümün 4,2898, duygusal bağlılık ortalaması 4,2275, iş arkadaşlılığı sorularının ortalaması 4,1063, işin yapısı ile ilgili olan bölümün ortalaması ise 4,0308’ dir. Bu bölümlerin ortalamalarının 4’ün üzerinde olması işgörenlerin ankette verilen cümlelere katıldıklarını göstermektedir.

Devam bağlılığı bölümünün ortalaması 3,7727, Normatif (zorunlu) bağlılık bölümünün ortalaması 3,7727, Yönetim bölümünün ortalaması 3,8531, terfi bölümünün ortalaması 3,7417, ücret bölümünün ortalaması ise 3,5878’ dir. Ortalamalar incelendiğinde hepsinin 3’ten (ne kabul ediyorum ne etmiyorum), 4’ten düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre genel olarak üst yönetim ile ilgili olan bu bölümler ile ilgili verilen cümlelere işgörenlerin kesin bir cevap vermek yerine ‘ne kabul ediyorum ne etmiyorum’ seçeneğini işaretleyerek fikirlerini beyan etmedikleri söylenebilir.

Meyer-Allen örgüte bağlılık kavramının tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle işe bağlılık ve örgüte bağlılık kavramlarını ayıran ve bunlar ile ilgili alt değişkenleri belirleyen üçlü bir model geliştirmişlerdir. Modelde duygusal

bağıllık, devam bağıllığı, ve zorunlu bağıllık olmak üzere üç alt değişkene yer vermişlerdir.

Faktör analizi veriler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan bir çok değişkenli istatistiksel analiz türüdür. Faktör analizinin uygulanması ile esas olarak değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın kökenini araştırmaktadır ve deneklerce anlamlılık kazanan ifadelerin tek ve aynı başlık altında toplanması amaçlanmaktadır. Bu nedenlerle özellikle sosyal bilimlerde, her bir maddenin hangi diğer maddelerle gruplaşma yaptıklarını (benzer amaca yöneldiklerini), bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek amacıyla keşfedici (exploratory) faktör analizi sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yöntemde bağımsız değişkenlerin varyansları ayrı ayrı belirlendikten sonra, toplam varyansı büyük oranda (>%70) temsil eden değişken sayısı kadar faktör seçilmektedir.

Örgütsel bağıllığın verilerine güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda Cronbach alpha 0,93 bulunmuştur. Test sonucunda verilerin Cronbach alpha'larının kabul edilebilir sınırları içinde olduğu görülmüştür (Sekeran, 2000).

Elde edilen güvenilirlik analizi sonucuna göre çalışmada 3 ayrı değişken seti kullanılması nedeniyle, her bir set için ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla uygulanan Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucu 0,0001 düzeyinde anlamlı, Kaiser-Meyer -Olkin örneklem değerlerinin hepsi ise 0,60 dan büyük çıkmıştır ki bu da kabul edilebilir seviyenin üstündedir.

Örgütsel bağıllık ve iş doyumu ölçeklerinin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış olsa da, bunlar bu çalışmada algısal farklılıkların ölçek üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek amacıyla tekrar sınanmıştır. SA 8000 ile ilgili kullanılan ölçek literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuş, bu çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Özdeğeri 1'den az olan değişkenler çalışmanın içsel geçerliliğini arttırmak amacıyla çıkarılmıştır. Örgütsel bağıllık ile ilgili olan sette bulunan 17 ifadeden 3'ü, iş doyumu ile ilgili olan sette kullanılan 26 ifadeden 1'i, SA 8000'nin incelendiği setteki 32 ifadeden 9 tanesi bu nedenle çıkarılmıştır.

Örgütsel bağlılık seti için yapılan faktör analizinde;

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 53,880'dir ve iş yerine aitlik, iş yeri sorunlarını kendi sorunları olarak görme, duygusal bağlılık, iş yerinin anlamı, kariyer planlamasının mevcut iş yerinde yapılması ve işyerine karşı hissedilen borç olmak üzere 6 değişkenle ifade edilmektedir ve değişkenler incelendiğinde bunların "Duygusal Bağlılık Faktörü" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 11,097'dir ve beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Devam Bağlılığı" ile ilgili değişkenlerdir. Mevcut işten ayrılınması durumunda işgörenlerin hayatlarının durumu, işin gerekliliği, alternatif iş durumu, iş yerinden ayrılma güçlüğü ve işe devam etme zorunluluğudur.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7,141'dür ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler işyerine harcanan emek, çalışanlara karşı sorumluluk duygusu, işyerinin bağlılığı hak etmesidir ve bunlar Normatif (Zorunlu) Bağlılık başlığı altında toplanmıştır. Örgütsel Bağlılık ile ilgili yapılan faktör analizinden elde edilen veriler Tablo15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz değęler	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Mean	F Değeri	Cronbach Alpha	p
1.FAKTÖR Duygusal Bağlılık Bu iş yerinde kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum. İşyerimin problemlerini kendi problemlerin gibi görüyorum. Bu işyerine kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum. Buranın benim için özel bir anlamı var. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten memnun olurum. Buraya çok şey borçluyum.		7,543	53,880	4,280	1,745	,913	,122
	,859						
	,852						
	,808						
	,801						
	,784						
	,497						
2. FAKTÖR Devam Bağlılığı İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımdaki bir çok şey altüst olur. Burada çalışmaya devam etmek benim için bir gerekliliktir. Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var. Bu iş yerinden ayrılmam istesem bile çok güçtür. İşimde kalmak için bir zorunluluk hissediyorum.		1,554	11,097	3,770	21,822	,895	,0001
	,840						
	,781						
	,749						
	,725						
	,621						
3. FAKTÖR Normatif (Zorunlu) Bağlılık Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka yerde çalışabilirdim. Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam. Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor.		1.000	7,141	3,723	41,337	,633	,0001
	,805						
	,702						
	,527						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü = 0,894; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 72,118

İş doyumu verilerine güvenirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda Cronbach alpha 0,94 bulunmuştur. Test sonucunda verilerin Cronbach alpha'larının kabul edilebilir sınırları içinde olduğu görülmüştür (Sekeran, 2000).

İş doyumu seti için yapılan faktör analizinde; ilk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 42,618'dir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler, amirlerin sakin, sabırlı, saygılı olması amirleri memnun etmenin kolay olması ve amirlerin çalışanların fikirlerini almasıdır. Değişkenler incelendiğinde faktörün "Yönetim" ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,463'dir ve işyerindeki terfi olanakları, işgörenlerin kendilerini geliştirme fırsatları olması, terfilerin beceriye dayanması, terfi için işgörenlere fırsat sunulması, terfi için tüm işgörenler eşit olması olmak üzere beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Terfi" ile ilgili değişkenlerdir.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 8,759'dur ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler iş arkadaşlarının arkadaş canlısı, dinamik, akıllı, çalışkan olmaları ve onları birbirlerine düşürmenin zor olduğudur ve değişkenler incelendiğinde faktörün "İş Arkadaşlığı" ile ilgisi olduğu görülmektedir.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,934'tür ve "Ücret" ile ilişkilendirilen beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler ücretin yeterli olması, ücret durumunun iyi olması, işgörenlerin hak ettiği düzeyde olması, ücretin oldukça yüksek olması ve ücretin işgörenlerin sadece yaşamsal giderlerini karşılamasıdır.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 4,865'tir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler işin zevkli, iyi, olması, çalışma koşullarının rahat olması ve işgörenlerin işlerinden gurur duymasısıdır. Bu değişkenler incelendiğinde "İşin Yapısı" ile ilgili değişkenler olduğu görülmektedir. İş doyumu ile ilgili yapılan faktör analizinden elde edilen veriler Tablo 16 'da gösterilmiştir.

Tablo 16. İş Doyumu Faktör Analizi

	Faktör Yüklü	Öz Değerler	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Mean	F Değeri	Cronbach Alpha	p
1.FAKTÖR <u>Yönetim</u> Amirlerim saygılıdır. Amirlerim sabırlıdır. Amirlerimi memnun etmek kolaydır. Amirlerim çalışanların görüşlerini alır. Amirlerim naziktir. Amirlerim sakindir.		10,654	42,618	3,851	9,437	,934	,0001
	,801						
	,800						
	,792						
	,760						
	,757						
	,723						
2. FAKTÖR <u>Terfi</u> İşyerimde kişilere terfi için fırsat verilir. İşyerimde terfi ile ilgili konusunda iyi olanaklar mevcuttur. İşyerimde terfi becerilere dayanır. İşyerimde terfi konusunda herkes eşittir. İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.		3,116	12,463	3,730	7,005	,925	,0001
	,828						
	,784						
	,779						
	,779						
	,653						
3. FAKTÖR <u>İş Arkadaşlığı</u> Çalışma arkadaşlarım arkadaş canlısıdır. Çalışma arkadaşlarım dinamiklidir. Çalışma arkadaşlarım çalışkandır. Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur. Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.		2,190	8,759	4,124	9,651	,892	,0001
	,852						
	,842						
	,809						
	,738						
	,725						
4. FAKTÖR <u>Ücret</u> Ücretim iyidir. Ücretim oldukça iyidir. Ücretim hak ettiğim düzeydedir. Ücretim genel giderlerim için yeterlidir. Ücretim sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.		1,483	5,934	3,568	10,843	,826	,0001
	,834						
	,786						
	,784						
	,652						
	,407						
5. FAKTÖR <u>İşin Yapısı</u> İşimden gurur duyarım. İşim iyidir. Çalışma koşullarım rahattır. İşim zevklidir.		1,216	4,865	3,972	4,466	,807	,004
	,792						
	,727						
	,683						
	,489						

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü = 0,846; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 74,638

SA 8000 Sosyal Sorumluluk seti için güvenilirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda Cronbach alpha 0,95 bulunmuştur. Test sonucunda verilerin Cronbach alpha'larının kabul edilebilir sınırları içinde olduğu görülmüştür (Sekeran, 2000).

SA 8000 Sosyal Sorumluluk seti için yapılan faktör analizinde; ilk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 46,972'dir ve altı değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler incelendiğinde değişkenlerin "Sağlık ve Güvenlik Faktörü" ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu değişkenler, yönetimin sağlık ve güvenlik standartları konusundaki bilgisi, yönetimin sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlaması, tehlikelerin analiz edilmesi, tehlikeleri azaltmak için önleyici faaliyetler uygulanması, işgörenlere sağlık ve güvenlik eğitimi verilmesi ve genel kullanım alanlarının sağlık standartlarına uygunluğudur.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,352'dir ve beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Çalışma hakları ve Koşulları Faktörü" ile ilgili değişkenlerdir. Fazla mesai için çalışanların zorlanmaması, haftalık çalışma saati, fazla mesai ücreti, şirket tarafından yasal örgütlenme çalışmalarının desteklenmedi faktörün alt değişkenleridir.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 6,916'dır. Beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler; disiplin uygulaması olarak ücret kesinti uygulanmaması, işgörenlere çalışmaları için duygusal baskı yapılmaması, ücretlerin işgörenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olması, ücret ve yan ödeme bileşenlerinin net ve açık olması, yönetimin sendika temsilcilerinin faaliyetlerini engellememesidir. Bu değişkenler incelendiğinde "Ücret Hakları" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,679'dur. Dördüncü faktör "Çocuk İşgören" üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler, çocuk işgörenler için oluşturulan politika ve prosedürlere uyulması, çocuk işgörenlerin eğitime yönelik politika oluşturulmuş olması, şirkette 15 yaş altında çocuk işgören çalıştırılmaz değişkenleridir.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 5,415'tir. "Disiplin Uygulamaları ve Ayrımcılık Faktörü" üç değişkenle ilgili olarak değerlendirilmiştir. İşgörenlere disiplin

cezası olarak fiziksel zarar uygulanmamaktadır, yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır, şirketimizde ırk, din ayrımcılığı yapılmamaktadır, faktörün değişkenleridir. Tablo 17’de SA 8000 Sosyal Sorumluluk seti ile ilgili yapılan faktör analizinin verileri görülmektedir.

Tablo 17. SA 8000 Faktör Analizi

	Faktör Yüğü	Öz değerler	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Mean	F Değeri	Cronbach Alpha	p
1.FAKTÖR <u>Sağlık ve güvenlik</u>		10,804	46,972	4,226	5,265	,919	,0001
Yönetim sağlık ve güvenlik standartları konusunda bilinçli ve etkindir.	,848						
Yönetim çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktadır.	,837						
Çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmektedir.	,835						
Genel kullanım alanları sağlık standartlarına uygundur.	,775						
Tehlike ve riskleri azaltmak için önleyici faaliyetler uygulanmaktadır.	,756						
Çalışanların sağlık ve güvenliği için olası tehlikeler analiz edilmektedir.	,685						
2. FAKTÖR <u>Çalışma Hakları ve Koşulları</u>		2,381	10,352	4,025	9,672	,817	,0001
Şirketimiz yasal örgütlenme çalışmalarını desteklemektedir.	,826						
Fazla mesai saat ücreti normal çalışma saat ücretinden fazladır.	,769						
Çalışma saatleri haftada 45 saat olarak uygulanmaktadır.	,566						
Şirketimizde fazla mesai yapması için çalışanlar zorlanmamaktadır.	,472						
3. FAKTÖR <u>Ücret Hakları</u>		1,591	6,916	4,046	10,560	,849	,0001
Bir disiplin uygulaması olarak ücretten kesinti yapılmamaktadır.	,773						
Şirketimizde çalışanlara çalışmaları için duygusal baskı yapılmaz.	,666						
Ücretler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak miktarın üzerindedir.	,603						
Şirketimizde, ücret ve yan ödeme bileşenleri net ve açıktır.	,582						

	Faktör Yüklü	Öz değerler	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Mean	F Değeri	Cronbach Alpha	pf
Yönetim sendika temsilcilerinin faaliyetlerini engellememektedir.	,564						
4. FAKTÖR		1,306	5,679	4,380	9,363	,888	,0001
<u>Cocuk İşgören</u>							
Şirketimiz, 15 yaşının altında çocuk işçi çalıştırmaz.	,910						
Çocuk işçilerin gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturulmuştur.	,880						
Çocuk işçiler için oluşturulan politika ve Prosedürlere uyulmaktadır.	,735						
5. FAKTÖR		1,246	5,415	4,280	5,095	,886	,001
<u>Disiplin Uygulamaları ve Ayrımcılık</u>							
Çalışanlara fiziksel zarar disiplin cezaları uygulanmamaktadır.	,837						
Şirketimizde, yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır.	,795						
Şirketimizde ırk, din ayrımcılığı yapılmamaktadır.	,520						
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü = 0,822; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 75,336							

Tablo 18. Bağımlı Değişkenlerin Korelasyon Analizi

		SA 8000	Örgütsel Bağlılık	İş Doyumu
SA 8000	Pearson			
	Correlation	1	,687	,562
	Sig. (2-tailed)		,0001	,0001
	N	117	117	114
Örgütsel Bağlılık	Pearson			
	Correlation		1	,581
	Sig. (2-tailed)			,0001
	N		119	116
İş Doyumu	Pearson			
	Correlation			1
	Sig. (2-tailed)			
	N			116

Tablo 18’de, bağımlı değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ve güçlü ilişkileri olduğu görülmektedir.

SA 8000 ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,0001$ ve $r =,687$). Bu verilerden SA 8000 ile ilgili konularda iyileşme olduğu zaman işgörenlerin örgütsel bağlılığının artacağını söylemek, mümkündür. Çünkü SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardının maddeleri genel olarak işgörenlerin çalışma koşullarını iyileştirmek ve haklarının korunması ile ilgili maddeleri içermesi örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini açıklamaktadır.

SA 8000 ile iş doyumu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,562$). SA 8000 Sosyal sorumluluk standardı uygulamalarının işletme içerisinde artırılması, işgörenlerin iş doyumunun yükselmesini sağlayacaktır. Bu da pozitif yönde bir ilişkiyi doğrulamaktadır.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumu değişkenleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,0001$ ve $r =,581$). Bu veriden örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin iş doyumlarının da yüksek olduğunu ve ikisinden birinin artışının diğerinin de artmasına neden olacağını söylenebilir.

Tablo 19. SA 8000 Korelasyon Analizi

		Sağlık ve Güvenlik	Çocuk İşgören	Çalışma Hakları ve Koşulları	Ücret Hakları	Disiplin ve Ayrımcılık
Sağlık ve Güvenlik	Pearson Correlation	1	,390	,585	,658	,640
	Sig. (2-tailed)		,0001	,0001	,0001	,0001
	N	118	117	117	117	117
Çocuk İşgören	Pearson Correlation		1	,380	,471	,586
	Sig. (2-tailed)			,0001	,0001	,0001
	N		117	117	117	117
Çalışma Hakları ve Koşulları	Pearson Correlation			1	,645	,578
	Sig. (2-tailed)				,0001	,0001
	N			118	118	118
Ücret Hakları	Pearson Correlation				1	,691
	Sig. (2-tailed)					,0001
	N				118	118
Disiplin ve Ayrımcılık	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					118

SA8000'in alt değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi Tablo 19'da gösterilmiştir.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile ocuk değişkeni arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($p=0,0001$ ve $r =,390$) olduğu görülmektedir. Sağlık ve güvenlik değişkeni öğelerinin algılanmasında ocuk değişkenini oluşturan öğelerin etkisinin olduğu açıklanmıştır.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile çalışma hakları ve koşulları değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ($p=0,0001$ ve $r =,585$). Sağlık ve güvenlik değişkeni ve çalışma hakları ve koşulları değişkeni öğeleri ile tamamlayıcı özellikte olduğu ve olumlu bir ilişkiyi açıkladığı anlaşılmaktadır.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile ücret hakları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,658$). Sağlık ve güvenlik değişkeni ve ücret hakları değişkeni yönetimin sorumluluğundaki konular olması nedeniyle böyle bir ilişkinin ortaya çıktığı söylenebilir.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,640$). Çalışmada bu iki değişkenin birbirleri ile pozitif yöndeki ilişkisi sağlık ve güvenlik değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında olumlu yönde bir ilişkiyi açıklamaktadır.

ocuk işgören değişkeni ile çalışma hakları ve koşulları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,380$). ocuk işgören değişkeni öğelerinin algılanmasında çalışma hakları ve koşulları değişkenini oluşturan öğelerin etkisinin olduğu açıklanmıştır.

ocuk işgören değişkeni ile ücret hakları değişkeni arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,471$). ocuk işgören değişkeni öğelerinin algılanmasında ücret değişkenini oluşturan öğelerin etkisinin olduğu açıklanmıştır.

Çocuk işgören değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,586$). Pozitif yönde çıkan ilişki bu öğelerin birbirlerini olumlu yönde etkisini açıklamaktadır.

Çalışma hakları ve koşulları değişkeni ile ücret hakları değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,645$). Çalışma hakları ve koşulları değişkeninin haftalık ücret hakları, fazla mesai ücretinin normal çalışma saat ücretinden fazla olması gibi öğeleri, ücret hakları değişkeninin öğeleri ile pozitif yönde ilişkilidir.

Çalışma hakları ve koşulları değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,578$). Çalışma hakları ve koşulları değişkeninin işgörenlerin zorla fazla mesaiye zorlanması gibi öğeleri, disiplin ve ayrımcılık değişkeni değişkeninin öğeleri ile pozitif yönde ilişkilidir.

Ücret hakları değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ ve $r =,691$). Ücret hakları değişkeni öğeleri, disiplin ve ayrımcılık değişkeni öğeleri ile sıkı ilişki içersindedir. Pozitif yönde çıkan ilişki bu öğelerin birbirlerini olumlu yönde etkisini açıklamaktadır.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Zorunlu Bağlılık	Devam Bağlılığı
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	,679	,554
	Sig. (2-tailed)		,0001	,0001
	N	119	119	119
Zorunlu Bağlılık	Pearson Correlation		1	,600
	Sig. (2-tailed)			,0001
	N		119	119
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation			1
	Sig. (2-tailed)			
	N			119

Duygusal bağlılık değişkeni ve zorunlu bağlılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,679$). Duygusal bağlılık değişkeni

öğeleri ve zorunlu bağlılık değişkeni öğeleri ile tamamlayıcı özelliktedir ve olumlu çıkan pozitif yönlü ilişki sonucu, bu tamamlayıcı ilişkiyi açıklamaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni ve devam bağlılığı değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,554$). Duygusal bağlılık değişkeni öğeleri ve devam bağlılığı değişkeni öğeleri ile sıkı ilişki içersindedir. Pozitif yönde çıkan ilişki bu öğelerin birbirlerini olumlu yönde etkisini açıklamaktadır.

Zorunlu bağlılık değişkeni ile devam bağlılığı değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,600$). Birbirlerini tamamlayan bu iki değişken arasında öğelerin güçlü pozitif yönde ilişkisi açıklanmaktadır.

Tablo 21. İş Doyumu Korelasyon Analizi

		İşin Yapısı	Ücret	Terfi	İş Arkadaşlığı	Yönetim
İşin Yapısı	Pearson Correlation	1	,554	,491	,459	,615
	Sig. (2-tailed)		,0001	,0001	,0001	,0001
	N	119	119	117	119	118
Ücret	Pearson Correlation		1	,537	,336	,469
	Sig. (2-tailed)			,0001	,0001	,0001
	N		119	117	119	118
Terfi	Pearson Correlation			1	,335	,675
	Sig. (2-tailed)				,0001	,0001
	N			117	117	116
İş Arkadaşlığı	Pearson Correlation				1	,372
	Sig. (2-tailed)					,0001
	N				119	118
Yönetim	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					118

İşin yapısı değişkeni ve ücret değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,554$). İşin yapısı değişkeni ve ücret değişkeni birbirlerini tamamlayıcı ilişkidir. Çıkan pozitif yönlü ilişki sonucu, bu tamamlayıcı ilişkiyi açıklamaktadır.

İşin kendisi değişkeni ve terfi değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,491$). İşin kendisi değişkeni ve terfi değişkeni öğeleri ile tamamlayıcı özellikte olduğu ve olumlu bir ilişkiyi açıkladığı anlaşılmaktadır.

İşin kendisi değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,459$). İşin kendisi değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni birbirlerini tamamlayıcı ilişkidir. Birbirlerini tamamlayan bu iki değişken arasında öğelerin güçlü pozitif yönde ilişkisi açıklanmaktadır.

İşin kendisi değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,615$). İşin kendisi değişkeni öğeleri ve yönetim değişkeni öğeleri ile sıkı ilişki içersindedir. Pozitif yönde çıkan ilişki bu öğelerin birbirlerini olumlu yönde etkisini açıklamaktadır.

Ücret değişkeni ve terfi değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,537$). Ücret değişkeni ve terfi değişkeni öğelerini algılama ve bütün olarak iş doyumunun değerlendirmede ilişkili olduğu açıklanmıştır.

Ücret değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,336$). Ücret değişkeni öğelerinin algılanmasında iş arkadaşlığı değişkenini oluşturan öğelerin etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Ücret değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,469$). Ücret değişkeni öğelerinin, yönetim değişkeni öğeleri ile tamamlayıcı özellikte olduğu ve olumlu bir ilişkiyi açıkladığı anlaşılmaktadır.

Terfi değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,335$). Terfi değişkenini oluşturan terfilerin adil olması gibi öğelerin, iş arkadaşlığı değişkenini oluşturan öğelere etkisinin olduğu açıklanmıştır.

Terfi değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,675$). Terfi değişkeninin öğeleri, yönetim değişkeni öğeleri ile sıkı ilişki içersindedir. Pozitif yönde çıkan ilişki bu öğelerin birbirlerini olumlu yönde etkisini açıklamaktadır.

İş arkadaşlığı değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ($p=0,0001$ $r =,372$). İş arkadaşlığı değişkenini oluşturan yönetim değişkenini oluşturan öğelerin etkisinin olduğu açıklanmıştır.

İki değişken setleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Setler arası (Kanonikal) Korelasyon analizi yapılmıştır. Setler arası korelasyon analizi çoklu bağımlı değişken seti ve çoklu bağımsız değişken seti arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere kullanılan bir çok değişkenli istatistiksel analizdir (Hair, 1984; 450). Bu çalışmada SA 8000, Örgütsel Bağlılık ve İş doyumu bağımlı değişken setleri olarak belirlenmiştir.

Bağımlı değişkenlerden SA 8000 5 alt değişken, örgütsel bağlılık 3 alt değişken, bağımlı değişkenlerden sonuncusu olan iş doyumu ise 5 alt değişken ile ifade edilmektedir. Bu alt değişkenler literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuş olup, faktör analizi ile içsel geçerlilikleri ölçülmüştür.

Bir setler arası korelasyonun yorumlanabilmesi için, anlamlılık derecesi en az korelasyon katsayısının istatistiksel olarak kabul edilebilir düzeyi olan 0.05 olmalıdır (Hair, 1984). Buna bağlı olarak çok değişkenli testler olan Wilk's Lambda, Pillai's Trace, Hotelling's Trace, Roy's Ger testleri de yapılmıştır. Bu testler kanonikal fonksiyonların istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Değişken setlerine Şişkinlik (Redundancy) analizi uygulanmıştır. Şişkinlik bir değişken setinin diğer değişken setine göre ne kadar yüksek oranda açıklandığını belirtmeye yarayan bir kavramdır. Şişkinlik düzeyinin yüksek olması ilişkinin de yüksek düzeyde olması anlamına gelmektedir (Hair, 1984).

Tablo 22. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu ile İlgili Setler arası Korelasyon Analizi

<i>Setler arası Korelasyon için uygunluk ölçüleri</i>				
Kanonik fonksiyonlar	Setler arası Korelasyon	Kanonik R_c^2	F İstatistikleri	Olasılık Değeri
1	0.7766	0.60317	8.20	.0001
2	0.3647	0.13307	2.06	.0554

<i>Çok Değişkenli Anlamlılık Testleri</i>			
	Değer	Yaklaşık F İstatistikleri	Probabilty
Wilk's lambda	0.3440	8.20	.0001
Pillai's trace	0.7362	6.85	.0001
Hotelling's trace	1.6735	9.65	.0001
Roy's ger	1.5200	17.86	.0001

Tablo 22, örgütsel bağlılık ve iş doyumu bağımlı değişkenlerinin bağımsız değişken setleriyle birlikte kanonik kat sayıları göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi şişkinlik analizine göre, birinci fonksiyonun kanonik R_c^2 değeri 0.60317, ikinci fonksiyonun R_c^2 değeri ise 0.13307'dir. Şişkinlik analizi ve anlamlılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre birinci fonksiyon dikkate alınmıştır. Kabul edilen birinci fonksiyonun yük katsayıları incelendiğinde bağımlı değişkenlerden iş doyumunun daha önemli düzeyde algılandığını söyleyebiliriz (0,97). İş doyumunun daha önemli olarak algılanmasını alt değişkenlerine bağlamak mümkündür. Yapılan araştırmalarda bireylerin günümüzde artık sadece para kazanmak için değil, statü sahibi olmak, bir gruba ait olmak ve kişisel gelişmeleri gibi nedenlerden dolayı da çalışmayı seçiyor olmalarından daha önce bahsedilmiştir. Bu nedenlerden ötürü iş doyumunun işgörenler için daha önemli olarak algılandığını söylenebilir.

Tablo 23. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu Kanonik Sonuçlar

	Grup 1		Grup 2	
	Yükler	Çapraz Yükler	Yükler	Çapraz Yükler
Bağımlı Değişken Seti				
Örgütsel Bağlılık	0.8178	0.6351	0.5756	0.2100
İş Doyumu	0.9753	0.7575	- 0.2208	- 0.0805
Paylaşılan varyans	81%		19%	
Duygusal Bağlılık	0.9674	0.7514	- 0.0104	- 0.0038
Zorunlu bağlılık	0.7829	0.6080	- 0.2555	- 0.0932
Devam Bağlılığı	0.6493	0.5043	0.3311	0.1208
İş Arkadaşlığı	0.2587	0.3787	0.5706	0.2082
Yönetim	0.4877	0.3695	0.1722	0.0628
Terfi	0.4468	0.3470	0.5104	0.1862
İşin Kendisi	0.4757	0.3230	0.1640	0.0598
Ücret	0.4159	0.2009	- 0.0911	- 0.0332
Açıklanan Varyans	49%		0.02%	
Kanonikal Katsayı	0.7766		0.3647	
Şişkinlik Katsayısı R_c^2	0.6032		0.1331	

Tablo 23'te kanonik sonuçlar yer almaktadır. Paylaşılan varyans, kanonik bağımlı değişkenin gerçek bağımlı değişken üzerinde oluşturduğu varyans oranıdır. Bağımlı değişken setinde yer alan Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu değişkenlerinin yük değerleri ve % 80'in üzerinde gerçekleşen paylaşılan varyans oranı göz önüne alınarak bu değişkenler arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve aynı zamanda, gerçek bağımlı değişken ile kanonik bağımlı değişken arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenler seti çapraz yük değerleri dikkate alınarak incelendiğinde, en önemli değişkenin duygusal bağlılık değişkeni olduğu görülmektedir (0.7514). İkinci önemli değişken, zorunlu bağlılık (0.6080), üçüncü önemli değişken ise devam bağlılığı (0.5043) değişkenidir. Bu değişkenleri, iş arkadaşlığı (0. 3787), yönetim (0. 3695), terfi (0. 3470), işin kendisi (0. 3230), ücret (0. 2009), değişkenleri izlemektedir. Diğer bir ifade ile güçlü değişkenler, örgütsel bağlılık değişkenini ve iş doyumunu etkilerken, iş doyumunu üzerinde daha

fazla etki yaratmaktadırlar. Ancak değişkenlerin sıralaması incelendiğinde en güçlü değişkenlerin örgütsel bağlılık değişkeninin alt değişkenleri olduğunu görmekteyiz. Bu da, iş doyumunun kendi değişkenlerinden yanı sıra örgütsel bağlılık değişkenlerinden de etkilendiğinin ve işgörenlerin iş doyumlarını örgüte bağlılıkları ile de ilişkili olduğunun bir göstergesidir.

Açıklanan varyans oranı, bağımlı kanonik değişkenler üzerinde oluşan varyansın, kanonik değişkenler tarafından açıklanma yüzdesidir. Bu oran % 49 düzeyinde gerçekleşmiştir. Buna göre, bağımsız değişkenler, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki varyansı % 49 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 24. SA 8000 ve İş Doyumu ile İlgili Setler arası Korelasyon Analizi

<i>Setler arası Korelasyon için uygunluk ölçüleri</i>				
Kanonik fonksiyonlar	Setler arası Korelasyon	Kanonik R_c^2	F İstatistikleri	Olasılık Değeri
1	0.7185	0.5163	4.36	.0001
2	0.2331	0.0543	0.59	.8043

<i>Çok Değişkenli Anlamlılık Testleri</i>			
	Değer	Yaklaşık F İstatistikleri	Probabilty
Wilk's lambda	0.4573	4.36	.0001
Pillai's trace	0.5706	3.67	.0001
Hotelling's trace	1.1250	5.07	.0001
Roy's ger	1.0675	9.82	.0001

Tablo 24, SA 8000 ve iş doyumunu bağımlı değişkenlerinin bağımsız değişken setleriyle birlikte kanonik kat sayıları göstermektedir. Tabloda görüldüğü gibi şişkinlik analizine göre, birinci fonksiyonun kanonik R_c^2 değeri 0.5163, ikinci fonksiyonun R_c^2 değeri ise 0.0543'tir. Şişkinlik analizi ve anlamlılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre birinci fonksiyon dikkate alınacaktır. Kabul edilen birinci fonksiyonun yük katsayıları incelendiğinde bağımlı değişkenlerden SA 8000 daha önemli düzeyde algılandığını söylemek mümkündür (0,97). SA 8000'nin alt değişkenleri işgörenlerin çalışma hakları ve koşulları, sağlık ve güvenlikleri gibi konuları içermektedir. Bu gibi konuların işgörenler tarafından daha önemli olarak görülmesi SA 8000'in iş doyumundan daha önemli olarak algılanmasının nedeni olarak söyleyebiliriz.

Tablo 25. SA 8000 ve İş Doyumu Kanonik Sonuçlar

	Grup 1		Grup 2	
	Yükler	Çapraz Yükler	Yükler	Çapraz Yükler
Bağımlı Değişken Seti				
SA 8000	0.9588	0.6890	- 0.2841	- 0.0662
İş Doyumu	0.8356	0.6004	0.5493	0.1281
Paylaşılan varyans	81 %		19%	
Ücret Hakları	0.9092	0.6533	0.3043	0.0709
Sağlık ve Güvenlik	0.8491	0.6101	- 0.1658	- 0.0387
Disiplin ve Ayrımcılık	0.7127	0.5121	0.0310	0.0072
Çalışma Hakları ve Koşulları	0.6932	0.4981	0.2903	0.0677
İşin Kendisi	0.5741	0.4125	0.0137	0.0032
Yönetim	0.5609	0.4030	- 0.1042	- 0.0243
Çocuk İşçi	0.5475	0.3934	- 0.2983	- 0.0695
Terfi	0.5262	0.3781	- 0.1458	- 0.0340
Ücret	0.3879	0.2787	0.5381	0.1254
İş Arkadaşlığı	0.3025	0.2174	- 0.1042	0.0394
Açıklanan Varyans	42 %		0.01 %	
Kanonikal Katsayı	0.7185		0.2331	
Şişkinlik Katsayısı R_c^2	0.2331		0.0543	

Tablo 25'te SA 8000 ve iş doyumuna ait kanonik sonuçlar yer almakta ve kanonik fonksiyonunun yük ve çapraz yükleri bulunmaktadır. Bağımlı değişken setinde yer alan SA 8000 ve iş doyumuna ilişkin değişkenlerinin yük değerleri ve % 80'in üzerinde gerçekleşen paylaşılan varyans oranı göz önüne alınarak bu değişkenler arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki, bununla birlikte SA 8000 daha önemli düzeyde algılandığı görülmektedir. Ayrıca gerçek bağımlı değişken ile kanonik bağımlı değişken arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin yük değerleri incelendiğinde, en önemli değişken ücret hakları değişkeni olduğu görülmektedir (0.6533). İkinci önemli değişken sağlık (0.6101), üçüncü önemli değişken ise disiplin ve ayrımcılıktır (0.5121). Bu değişkenleri sırasıyla çalışma hakları ve koşulları (0.4981), işin kendisi (0.4125),

yönetim (0.4030), çocuk işçi (0.3934), terfi (0.3781), ücret (0.2787), iş arkadaşlığı (0.2174) değişkenleri izlemektedir. Diğer bir ifade ile güçlü değişkenler, SA 8000 değişkenini ve iş doyumu değişkenini etkilerken, SA 8000 değişkeni üzerinde daha fazla etki yaratmaktadırlar. Bunun nedeni olarak bağımsız değişkenlerin sıralamasında ilk dört sırada SA 8000'e ait ücret hakları, sağlık ve güvenlik, disiplin ve ayrımcılık, çalışma hakları ve koşulları alt değişkenleri yer alması söylenebilir.

Açıklanan varyans oranı, % 42 düzeyinde gerçekleşmiştir. Buna göre, bağımsız değişkenler, örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerindeki varyansı % 42 düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 26. SA 8000 ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Setlerarası Korelasyon Analizi

<i>Setlerarası Korelasyon için uygunluk ölçütleri</i>				
Kanonik fonksiyonlar	Setlerarası Korelasyon	Kanonik R_c^2	F İstatistikleri	Olasılık Değeri
1	0.7963	0.6341	9.16	.0001
2	0.2436	0.0593	0.95	.4745
<i>Çok Değişkenli Anlamlılık Testleri</i>				
	Değer	Yaklaşık F İstatistikleri	Probabilty	
Wilk's lambda	0.3441	9.16	.0001	
Pillai's trace	0.6934	6.97	.0001	
Hotelling's trace	1.7960	11.59	.0001	
Roy's ger	1.7330	22.75	.0001	

SA 8000 ve Örgütsel Bağlılık bağımlı değişkenlerinin bağımsız değişken setleriyle birlikte kanonik kat sayıları Tablo 26'da gösterilmektedir. Şişkinlik analizine göre, birinci fonksiyonun kanonik R_c^2 değeri 0.6341, ikinci fonksiyonun R_c^2 değeri ise 0.0593'tür. Şişkinlik analizi ve anlamlılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre birinci fonksiyon dikkate alınacaktır. Kabul edilen birinci fonksiyonun yük katsayıları incelendiğinde bağımlı değişkenlerden SA 8000 değişkeninin daha önemli düzeyde algılandığını söylemek mümkündür (0,94). Bağımsız değişkenlerin sıralamasını incelediğimizde güçlü değişkenlerin çoğunun SA 8000'in alt değişkenleri olduğunu görmekteyiz. Bu da SA 8000'in daha önemli olarak algılanmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Tablo 27. SA 8000 ve Örgütsel Bağlılık Kanonik Sonuçlar

	Grup 1		Grup 2	
	Yükler	Çapraz Yükler	Yükler	Çapraz Yükler
Bağımlı Değişken Seti				
SA 8000	0.9408	0.7492	- 0.3389	- 0.0826
Örgütsel Bağlılık	0.9195	0.7322	0.3931	0.0958
Paylaşılan varyans	87 %		13%	
Duygusal Bağlılık	0.8372	0.6667	0.0990	0.0241
Ücret Hakları	0.8074	0.6429	- 0.2680	- 0.0649
Sağlık ve güvenlik	0.7703	0.6134	- 0.2662	- 0.0649
Devam Bağlılığı	0.7036	0.5603	- 0.2834	- 0.0690
Disiplin ve Ayrımcılık	0.6967	0.5548	0.1569	0.0382
Zorunlu Bağlılık	0.6959	0.5542	- 0.4371	- 0.1065
Çalışma hakları ve koşulları	0.5879	0.4681	- 0.4909	- 0.1196
Çocuk İşçi	0.5683	0.4525	0.0707	0.0172
Açıklanan Varyans	55 %		0.08 %	
Kanonikal Katsayı	0.9408		0.9195	
Şişkinlik Katsayısı R_c^2	0.6341		0.0593	

Tablo 27’de SA 8000 ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait kanonik sonuçlar ve kanonik fonksiyonunun yük ve çapraz yükleri verilmiştir. Bağımlı değişken setinde yer alan SA 8000 ve İş Doyumu değişkenlerinin yük değerleri ve % 87 olan paylaşılan varyans oranı göz önüne alınarak bu değişkenler arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki, bununla birlikte gerçek bağımlı değişken ile kanonik bağımlı değişken arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin çapraz yük değerleri incelendiğinde, en önemli değişken duygusal bağlılık (0.6667) değişkeni olduğu görülmektedir. İkinci önemli değişken ücret hakları (0.6429), üçüncü önemli değişken ise sağlık (0.6134) değişkenidir. Bu değişkenleri sırasıyla devam bağlılığı (0.5603), disiplin ve ayrımcılık (0.5548), zorunlu bağlılık (0.5542), çalışma hakları ve koşulları (0.4681), çocuk işçi (0.4525) değişkenleri izlemektedir. Diğer bir ifade ile güçlü değişkenler, SA 8000 değişkenini ve iş doyumu değişkenini etkilerken, SA 8000 değişkeni üzerinde daha

fazla etki yaratmaktadırlar. Değişkenler sıralaması incelendiğinde ilk sırada zorunlu bağlılık değişkeninin, ikinci sırada ücret hakları, üçüncü sırada sağlık ve güvenlik değişkenin yer aldığını görülmektedir. İlk üç sıradaki en güçlü değişkenlerin iki tanesinin SA 8000'in alt değişkenleri olması SA 8000'in iş doyumuna göre daha önemli algılanmasını açıklamaktadır.

Açıklanan varyans oranı, % 55 düzeyinde gerçekleşmiştir. Buna göre, bağımsız değişkenler, SA 8000 ve örgütsel bağlılık üzerindeki varyansı % 55 düzeyinde açıklamaktadır.

TARTIŞMA

Yapılan çalışma sonucunda anketlerin uygulandığı işletmelerdeki işgörenlerin, örgütsel bağlılık değişkeninin alt değişkeni olan duygusal bağlılık faktörünü belirleyen değişkenlerden en fazla kendilerini işletmede bir ailenin parçası olarak hissetmeleri değişkenini önemsedikleri anlaşılmaktadır. İşgörenlerin önemsedikleri diğer değişkenler ise sırasıyla işgörenlerin işyeri problemlerini kendi problemleri gibi görmesi, işyerine duygusal olarak bağlı olmaları, işyerinin özel bir anlamı olması, kariyerlerinin geri kalan kısmını aynı işyerinde geçirmek istemeleri, ve iş yerine borçlu hissetmeleri değişkenleridir. Elde edilen sonuçlara göre, işgörenlerin duygusal bağlılıklarını arttırmak için öncelikle ele alınması gereken konunun, işgörenlerin kendilerini işletmeye ait olarak hissetmelerini sağlamak olduğu ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin kendilerini işyerinde ailenin bir parçası olarak hissetmeleri için işverenler tarafından işgörenlerin fikirleri alınmalı ve karar alma sürecine dahil edilmelidirler.

Örgütsel bağlılığın ikinci alt değişkeni olan devam bağlılığı faktöründe en fazla işten ayrılma halinde işgörenlerin hayatlarında bir çok şey alt üst olur değişkeni önemsenmiştir. Bu değişkeni sırasıyla iş yerinde çalışmaya devam etmenin bir gereklilik olması, farklı iş alternatiflerinin az olması, işyerinden ayrılmak istense bile bunun güç olması ve işyerinde kalmak için zorunluluk hissedilmesi değişkenleri izlemektedir. İşgörenlerin devam bağlılıklarını arttırmak için en fazla önemsenen işten ayrılma halinde işgörenlerin hayatlarında bir çok şey alt üst olması maddi ve manevi nedenlerden kaynaklanır. İşverenler işgörelere iyi bir ücret ve yan faydalar sağlamalı ve işgörenlerin örgüte karşı olan aitik duygusunu arttırmalıdır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili üçüncü faktör olan zorunlu bağlılık faktöründe en fazla iş yerine bu kadar emek harcamasaydım, başka yerde çalışabilirim değişkeni önemsenmiştir. Bu değişkeni önem sırasına göre çalışanlara karşı sorumlu olunmasından dolayı işimden ayrılamam ve iş yeri bağlılığı hak ediyor değişkenleri takip etmiştir. En önemli olarak değerlendirilen iş yerine emek harcama değişkeni üzerine gidilirse işgörenlerin devam bağlılığının artacağı söylenebilir. Bunun yapılması için işgörelere sorumluluk verilmelidir. Ayrıca bu sayede işgörelenler kendilerini işletme için önemli hissedecek ve işlerini yapmak için daha fazla emek harcayacaklardır.

Üç faktörün en önemli değişkenleri incelendiğinde hepsinin ortak noktasının aittik duygusu olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenlerin örgütsel bağlılığını arttırmak için işverenler onları işletmenin parçası olarak görmeli ve bunu onlara hissettirmelidirler.

İş doyumunu etkileyen faktörlerden yönetim faktöründe işgörenler tarafından en fazla önemsenen değişkenin amirlerim saygılı olması değişkeni olduğu görülmektedir. Bu değişkeni amirlerim sabırlıdır, amirlerimi memnun etmek kolaydır, amirlerim çalışanların görüşlerini alır, amirlerim naziktir, amirlerim sakindir değişkenleri izlemektedir. İlk iki sırada yer alan amirlerim saygılıdır ve amirlerim sabırlıdır değişkenleri arasında çok az bir fark bulunmaktadır. Bir başka deyişle işgörenler tarafından bu iki değişken yaklaşık olarak aynı önemle algılanmıştır. Elde edilen verilere göre işgörenlerin yönetimden kendilerine saygı göstermelerini ve sabırlı olmalarını bekledikleri söylenebilir. Örneğin, işgörenler hata yaptıklarında kendilerine bağırılmaması, aşağılayıcı sözler söylenmemesi bunun yerine hatalarının onların açıklanması ve hatanın bir daha tekrarlanmasını engellemek için işgören ile amirin beraber bir yol araması işgörenlerin yönetime bakış açılarını olumlu yönde etkileyecektir.

İş doyumunun ikinci faktörü olan terfi faktöründe en fazla, iş yerimde kişilere terfi için fırsat verilir değişkeni önemsenmiştir. Terfi için iş yerinde iyi olanaklar olması, terfilerin beceriye dayanması, terfi konusunda herkesin eşit olması ve iş yerinde işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar bulunması algılanan öneme göre sıralanan diğer değişkenlerdir. İşgörenlerin işlerinden sağladıkları doyumunu arttırmak için işletmelerde terfi için işgörelere fırsat verilmelidir. Bunun içinde işletmelerde iyi bir kariyer planlaması, dolayısıyla da etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlanmalıdır. İş yerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır değişkeninin en az önemli değişken olarak algılanması, anketlerin uygulandığı işletmelerde işgörenlerin kendilerini geliştirmek için yeterli fırsatlara sahip oldukları şeklinde yorumlanmalıdır.

İş arkadaşlığı faktöründe ise en fazla önemsenen değişkenin çalışma arkadaşlarının arkadaş canlısı olması değişkeni olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşlarının dinamik olması, çalışkan olması, çalışma arkadaşlarını birbirine düşürmenin zor olması ve çalışma arkadaşlarının akıllı olması değişkenleri ise en

fazla önemsenen değişkenden sonra gelen değişkenlerdir. Bu verilerden işgörenler için beraber çalıştıkları diğer işgörenler ile aralarındaki ilişkinin iyi olmasının iş doyumunu arttıracak sonucunu çıkarılabilir. Bunun sağlanması için işverenler işgörenlerin iş dışında da beraber eğlenebilecekleri ve birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulacakları piknik, yemek, gezi gibi organizasyonlar düzenleyip, işgörenler arasındaki bağları güçlendirebilirler.

İş doyumunun dördüncü faktörü olan ücret faktörü değişkenleri içinde en fazla ücretim iyidir değişkeni önemsenmiştir. Ücretim oldukça iyidir, ücretim hak ettiğim düzeydedir, ücretim genel giderlerim için yeterlidir, ücretim sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır değişkenleri ücret faktörü altında işlenen ve önemlerine göre sıralanan diğer değişkenlerdir. En fazla önemsenen ücretim iyidir değişkenin sağlanması için işverenler ücret sistemini tekrar gözden geçirebilir, prim ve/veya ödül sistemi getirerek işgörenlerin kazandıkları paranın bir miktar artmasını sağlayabilirler.

İş doyumunun en son faktörü olan işin yapısı faktöründe işimden gurur duyarım değişkeni en önemli olarak algılanan değişkendir. Bu değişkeni algılanan önem sırasına göre takip eden diğer değişkenler ise işim iyidir, çalışma koşullarım rahattır ve işim zevklidir değişkenleridir. Bireylerin işlerinden zevk almaları ve doyum sağlamaları için yaptıkları işten yani işyerinde yerine getirdikleri faaliyetlerden gurur duymaları gerekmektedir. Bunun sağlanması için işgörelere yetenek ve bilgi birikimlerine uygun işler verilmelidir. Ayrıca yapılan çalışmaların da gösterdiği üzere işgöreleri zorlayıcı işler, işgöreleri işlerinden gurur duymalarını sağlamaktadır. İşverenler tarafından işgörelerin nitelikleri ve yapabilecekleri işler iyi bir biçimde analiz edilmeli ve görev dağılımları bunlara göre yapılmalıdır.

SA 8000 altında değerlendirilen ilk faktör olan sağlık ve güvenlik faktöründe en önemli değişkenin yönetimin sağlık ve güvenlik standartları konusunda bilinçli ve etkin olması olduğu görülmektedir. Yönetimin çalışanlar için sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sağlaması, çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmesi, genel kullanım alanlarının sağlık standartlarına uygun olması, tehlike ve riskleri azaltmak için önleyici faaliyetler uygulanması, çalışanların sağlık ve güvenliği için olası tehlikelerin analiz edilmesi değişkenleri algılanan önem sırasına göre yönetimin sağlık ve güvenlik standartları konusunda bilinçli ve etkin olması değişkeninden

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

SA 8000'in ikinci faktörü olan çalışma hakları ve koşulları faktöründe şirketimiz yasal örgütlenme çalışmalarını desteklemektedir değişkeni en önemli olarak algılanan değişkendir. Bu değişkeni, fazla mesai saat ücretinin normal çalışma saat ücretinden fazla olması, çalışma saatlerinin haftada 45 saat olarak uygulanması, şirketimizde fazla mesai yapması için çalışanların zorlanmaması değişkenleri takip etmektedir. Her işgörenin kendini temsil etme yada temsil edilme hakkı bulunmaktadır. Bu sayede işgörenler yönetime istek ve şikayetlerini iletmekte ve yönetim ile iletişime geçebilmektedirler. Yönetim işgörenlerin temsil edilme haklarını engellememeli ve yasal örgütlenme çabalarına karışmamalıdır. Ayrıca yönetim yasal örgütlenme çabalarına destek veren işgörelere karşı ayrımcılık uygulamamalıdır.

Üçüncü faktör olan ücret hakları faktöründe ise en önemli olarak algılanan değişken bir disiplin uygulaması olarak ücretten kesinti yapılmaması değişkenidir. Bu değişkeni algılanan önem sırasına göre şirketimizde çalışanlara çalışmaları için duygusal baskı yapılmaması, ücretlerin çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak miktarın üzerinde olması, şirketimizde ücret ve yan ödeme bileşenlerinin net ve açık olması, yönetimin sendika temsilcilerinin faaliyetlerini engellememesi değişkenleri izlemektedir. İşletmelerde işgörenler tarafından yapılan hatalar için ya da disiplin uygulaması olarak ücret kesinti yapılmamalıdır. Bunun yerinde işletmelerde disiplin cezaları ile ilgili olarak prosedürler oluşturulmalı, hatalar yada uygunsuz davranışlara verilecek olan cezalar belirlenmeli ve bunlar tüm işgörelere iletilmelidir. Ayrıca hazırlanan bu prosedürler tüm işgörenler için uygulanmalı, işgörenler arasında huzursuzluk yaratabilecek ayrımcılık yapılmasına engel olunmalıdır.

SA 8000'in dördüncü faktörü olan çocuk işgören faktöründe şirketimiz, 15 yaşının altında çocuk işçi çalıştırmaz değişkeni en önemli olarak algılanan

değişkendir. Bu değişkeni algılanan önem sıralarına göre çocuk işçilerin gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturulmuştur, çocuk işçiler için oluşturulan politika ve prosedürlere uyulmaktadır değişkenleri gelmektedir. Çocuk işçi çalıştırma yasalarla kontrol altına alınmış ve hangi işlerde kaç yaşındaki çocuk işçilerin çalıştırılabileceği yasalarda belirlenmiştir. İşletmelerde özellikle ağır işlerde 15 yaşının altında çocuk işgören çalıştırılmamalıdır. Hafif işlerde çalıştırılan çocuk işgörenler için gerekli olan politikalar ve prosedürler oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır. Ayrıca çocuk işgörenlerin güvenlik ve sağlıkları ile ilgili gerekli önlemler mutlaka alınmalıdır.

Son faktör olan disiplin uygulamaları ve ayrımcılık faktöründe ise en önemli olarak algılanan değişken çalışanlara fiziksel zarar verecek disiplin cezaları uygulanmamaktadır değişkenidir. Şirketimizde, yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır ve şirketimizde ırk, din ayrımcılığı yapılmamaktadır değişkenleri bu değişkenden sonra gelen değişkenlerdir. İşletmelerde işgörenler tarafından yapılan hatalar nedeniyle uygulanan disiplin cezaları içinde kesinlikle yasalara ve insan haklarına aykırı olan asla fiziksel cezalara yer verilmemelidir. Fiziksel cezalar yerine bir daha öncede bahsedildiği gibi yönetim tarafından disiplin cezaları ile ilgili yasalara ve insan haklarına uygun prosedürler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Bu uygulamalara örnek olarak yazılı uygulamalar verilebilir.

Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları üçüncü bölümde verilmiştir. Bu sonuçlara göre SA 8000 ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı maddeleri ve çalışmamızda değişken olarak ele alınan konular incelendiğinde hepsinin işgörenlerin sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı sağlamaya, haklarını korumaya yönelik konuları içerdiğini görmekteyiz. Böyle bir ortamda çalışan işçilerin çalıştıkları işyerine olan bağlılıkları artacaktır. Çünkü bu şekilde işgörenler kendilerini işyeri için değerli hissedeceklerdir.

Yapılan diğer bir korelasyon analizi sonucuna göre SA 8000 ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. SA 8000 değişkenleri ile iş doyumu değişkenleri incelendiğinde aralarında direk yada dolaylı ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin iş doyumunda da SA 8000'de ücret faktörü işlenmiştir. SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardının işletmelerde düzgün bir şekilde uygulanması, işgörenlerin iş doyumunu arttıracaktır.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumu değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizinde de pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenler kendilerini işyerine ait hissedecekler ve işlerine daha çok emek harcayacaklar, bu da iş doyumlarını arttıracaktır. Bu ilişki sonucunda örgütsel bağlılığın da iş doyumunun da birinin artışından aynı yönde etkileneceği söylenebilir.

SA 8000'in alt değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre sağlık ve güvenlik değişkeni ile çocuk değişkeni arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Sağlık ve güvenlik değişkeni öğelerinin algılanmasında çocuk değişkenini oluşturan öğelerin etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile çalışma hakları ve koşulları değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Sağlık ve güvenlik değişkeni ve çalışma hakları ve koşulları değişkeni öğeleri tamamlayıcı özellikte olan iki değişkendir. Örneğin, sürekli fazla mesai yapan işgörenlerin diğer iş görenlere nazaran daha fazla iş kazası yaşadıkları bir gerçektir. Sağlık ve güvenlik altında işlenen tehlikelerin analiz edilmesi ve önlem alınması ile fazla mesai için işgörenlerin zorlanmaması dolaylı olarak birbirleriyle ilişkilidir.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile ücret hakları arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalışmak ve ücret hakları değişkeni yönetimin sorumluluğundaki konular olması nedeniyle böyle bir ilişkinin ortaya çıktığı söylenebilir.

Sağlık ve güvenlik değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Disiplin ve ayrımcılık ile ilgili olan fiziksel ceza konusu dolaylı olarak sağlık ve güvenlik ile ilgilidir. Aradaki ilişkinin nedeni bu konuya bağlanabilir.

Çocuk işgören değişkeni ile çalışma hakları ve koşulları değişkeni, ücret hakları değişkeni, disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında ayrı ayrı pozitif yönde bir ilişkiler saptanmıştır. Çocuk işgören ile diğer üç değişken arasında pozitif yönde ilişkiler çıkmasını tüm değişkenlerin SA 8000 altında işleniyor olması, hepsinin yönetimin sorumluluğunda olması ve prosedürlerle yürütülmesi gereken konular olmasıyla açıklamak mümkündür.

Çalışma hakları ve koşulları değişkeni ile ücret hakları değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Arada çıkan ilişkinin nedeni çalışma hakları ve koşulları değişkeninin altında da işlenen çalışma saati ve fazla mesai ile ilgili konuların ücret hakları koşulları ile de ilgili olması olarak açıklanabilir.

Çalışma hakları ve koşulları değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Disiplin ve ayrımcılık altında işlenen disiplin uygulaması olarak yasalar haricinde disiplin uygulaması yapılmaması çalışma hakları ve koşulları değişkeninde incelenen fazla mesai konusu ile dolaylı olarak ilişkilidir.

Ücret hakları değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışma hakları ve koşulları değişkeni ile disiplin ve ayrımcılık değişkeni arasındaki ilişkide de olduğu gibi, bu değişkenler arasında da yasalar haricinde disiplin uygulaması yapılmaması ile ücret hakları değişkeni ögeleri arasında dolaylı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizinde, duygusal bağlılık değişkeni ve zorunlu bağlılık değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeni ögeleri işgörenin çalıştığı işletmeye karşı hissettiği aitlik duygusu ile ilgilidir. Zorunlu bağlılıkta işlenen değişkenler incelendiğinde ise bu değişkenlerin de işgörenin işletme ve çalışma arkadaşları için harcadığı emek ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu değişkenlerinde işletmeye aitlik duygusu ile ilgili olduğu görülmektedir ve bu da duygusal bağlılık değişkeni ile zorunlu bağlılık değişkeni arasında çıkan pozitif yönlü ilişkiyi açıklamaktadır.

Duygusal bağlılık değişkeni ve devam bağlılığı değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. İş görenler belirli nedenlerden ötürü mevcut işletmede çalışmaya devam ettikçe örgüte olan bağlılıkları da artacaktır. Devam etmelerinin nedeni, yeni bir iş için az alternatif olması, çalışmaya devamın bir gereklilik olması gibi nedenler olabilir.

Zorunlu bağlılık değişkeni ile devam bağlılığı değişkeni arasında da pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. İşgörenler işletmelerde belirli nedenlerden dolayı çalışmaya devam ettikçe, o işletme için harcadıkları emek ile beraber diğer

işgörenlerle harcadıkları zaman artacak, bunlarda işgörenlerin zorunlu bağlılığını yükseltecektir.

İş doyumu değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işin yapısı değişkeni ve ücret değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçtan ücretin iyi olmasının işgörenin yaptığı iş ile ilgili düşüncelerini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

İşin kendisi değişkeni ve terfi değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Her işgören iyi çalışmasının karşılığı olarak daha fazla sorumluluk almak ve terfi etmek ister. Bir işgörenin terfi alması hem işverenler tarafından takdir edildiğinin hem de işini iyi yaptığının bir kanıtıdır. Terfi alan işgören yaptığı işe daha çok bağlanacak ve daha fazla emek harcayacaktır. Terfi ve işin yapısı arasında çıkan ilişkinin nedeni bu şekilde yorumlanabilir.

İşin kendisi değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerde işgörenler çalışırken sürekli olarak birbirleriyle iletişim halindedirler. İşgörenler arasındaki ilişki bu nedenle işin yapısını da etkilemektedir. Örneğin işin zevkli olması işgörenlerin birlikte çalıştıklarında aldıkları zevk ile doğru orantılıdır. Bu da işin kendisi değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında çıkan pozitif ilişkiyi açıklamaktadır.

İşin kendisi değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bir işgörenin işinden gurur duyması için işin gerektirdikleri önemli olduğu gibi yönetimin davranışları da çok önemlidir. Çünkü işin yapısı sadece işin ne olduğu ile ilgili bir değişken değildir. Örneğin işin yapısı altında işlenen çalışma koşullarının rahatlığı sadece çalışan ofis yada fabrika ile ilgili bir konu değildir. Bu konu aynı zamanda yönetim ile işgörenler arasındaki ilişkiyi ve yönetimin işgörelere karşı olan tutumlarını da içermektedir. Bu nedenler de iki değişken arasında çıkan ilişkiyi doğrulamaktadır.

Ücret değişkeni ve terfi değişkeni arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. İşgörenlerin terfi etmesi ile ücretlerinde de artış olacaktır. Başka bir deyişle işletmede terfi olanaklarının olması, bunları için işgörelere fırsat verilmesi ve herkese terfi konusunda eşit davranılması, her işgörenin terfi için dolayısıyla da

cretlerinin artması için ansı olduğunu göstermektedir. Bu da ücret değişkeni ve terfi değişkeni arasındaki iilişkiyi açıklamaktadır.

cret değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif yönde zayıf bir iilişki tespit edilmiştir. Aradaki bu iilişkinin nedeninin iřėörenlerin ücretleri ile ilgili değerlendirme yaparken çalışma arkadaşlarının aldıkları ücret ile karşılaştırma yapmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

cret değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir iilişki saptanmıştır. İki değişken arasında çıkan iilişkinin yönetimin iřėrenlere olan davranışlarının belirli bir düzeyde iřėörenlerin ücretleri ile ilgili olan düşüncelerini etkileyebilmesi olarak açıklanabilir.

Terfi değişkeni ve iş arkadaşlığı değişkeni arasında pozitif yönde bir iilişki tespit edilmiştir. Terfilerin adil olması, her iřėören için terfi fırsatlarının olması iřėörenlerin çalışma arkadaşları ile ilgili olan düşüncelerini etkileyecektir. Eğer terfiler ile ilgili olarak ayrımcılık yapılır ise iş arkadaşları arasında huzursuzluk çıkacak ve, iřėörenler birbirleri ile ilgili olarak olumsuz düşünceler içine girecektir. Bu rnek terfi değişkeni ile iş arkadaşlığı değişkeni arasındaki iilişkiyi açıklamaktadır.

Terfi değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir iilişki tespit edilmiştir. İşletmelerde terfilere karar veren yönetimdir. Terfilerde ayrımcılık yapılmaması, terfi olanaklarının olması yönetimin iřėrenlere tutumu ile ilgilidir. Bu da iki değişken arasında ki iilişkiyi açıklamaktadır.

İş arkadaşlığı değişkeni ve yönetim değişkeni arasında pozitif yönde bir iilişki tespit edilmiştir. Bu iilişkinin nedeni şu şekilde açıklanabilir; bazı işletmelerde yönetim tarafından iřėörenler arası grulaşma çalışma saatlerinde verimliliği azaltacağı düşüncesi ile engellenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca yönetim tarafından iřėörenler arasında yapılacak ayrımcılık iřėörenler arasında huzursuzluğa neden olacaktır.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumuna bağımlı değişkenlerine uygulanan şişkinlik analizi ve anlamlılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre dikkate alınan fonksiyonun yük katsayıları incelendiğinde bağımlı değişkenlerden SA 8000'in daha önemli düzeyde algılandığı görülmektedir. SA 8000'nin alt değişkenleri

incelendiğinde hepsinin işgörenler için sağlıklı, güvenli bir çalışma ortamı oluşturma, kendilerini temsil etme ve edilme, eğitim, her işgörene eşit hakların verilmesi gibi konular ile ilgili olduğu görülmektedir. Her işgören bu tür bir iş ortamında çalışmak ister ve bu nedenle Bu gibi konuların işgörenler tarafından daha önemli olarak görülmesi SA 8000'in iş doyumundan daha önemli olarak algılanmasının nedeni oluşturmaktadır.

Bağımsız değişkenler seti çapraz yük değerleri dikkate alınarak incelendiğinde, önem sırasına göre değişkenler sıralaması duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, devam bağlılık, yönetim, işin yapısı, terfi, ücret, iş arkadaşlığı şeklinde olmuştur. Güçlü değişkenler, her iki değişkenini de etkilerken iş doyumunu üzerinde daha fazla etkili olmuşlardır. Ancak değişkenlerin sıralaması incelendiğinde en güçlü değişkenlerin örgütsel bağlılık değişkeninin alt değişkenleri olduğunu görmekteyiz. Bu sonuç işgörenlerin iş doyumunun örgütsel bağlılık altında incelenen duygusal, zorunlu ve devam bağlılığı değişkenlerinin yükselmesiyle, daha fazla yükseleceğinin bir göstergesidir. Başka bir deyişle işgörenlerin işten sağladıkları doyum çalıştıkları işletmeye karşı duydukları bağlılık ile doğrudan ilişkilidir.

SA 8000 ve iş doyumuna bağımlı değişkenlerine uygulanan şişkinlik analizi ve anlamlılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre dikkate alınan fonksiyonun yük katsayıları incelendiğinde bağımlı değişkenlerden SA 8000'in daha önemli düzeyde algılandığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin çapraz yük değerleri incelendiğinde, en önemli değişken ücret hakları değişkeni olduğu, bu değişkeni ise sırasıyla, sağlık, disiplin ve ayrımcılık, çalışma hakları ve koşulları, işin yapısı, yönetim, çocuk işçi, terfi, ücret, iş arkadaşlığı değişkenleri izlemektedir. En güçlü değişkenler her iki değişkeni de etkilemekte ancak SA 8000 değişkeni üzerinde daha fazla etki yaratmaktadırlar. SA 8000 ile ilgili olan değişkenler daha öncede bahsedildiği gibi iyi çalışma koşulları ve işgören hakları ile ilgilidir. İşgörenlerin işletmelerde öncelikli olarak bekledikleri konuların bunlar olması nedeniyle SA 8000'in iş doyumundan daha önemli olarak algılanmıştır.

SA 8000 ve örgütsel bağlılık bağımlı değişkenlerine uygulanan şişkinlik analizi ve anlamlılık testlerinden elde edilen sonuçlara göre dikkate alınan

fonksiyonun yük katsayıları incelendiğinde bağımlı değişkenlerden SA 8000 değişkeninin daha önemli düzeyde algılandığını görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin çapraz yük değerleri incelendiğinde, önem sırasına göre değişken sıralaması duygusal bağlılık, ücret hakları, sağlık ve güvenlik, devam bağlılığı, disiplin ve ayrımcılık, zorunlu bağlılık, çalışma hakları ve koşulları, çocuk işçi şeklinde gerçekleşmiştir. Güçlü değişkenler her iki değişken arasında SA 8000 değişkeni üzerinde daha fazla etki yaratmıştır. Bunun nedeni SA 8000 değişkenlerinin işletmede uygulanması, işgörenlere değer verilerek onlar için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılmasının, isteklerinin dinlenmesinin ve dikkate alınmasının işgörenler için daha önemli olması şeklinde açıklanabilir.

SONUÇ

İç müşteri olarak da tanımlanan işgörenlerin memnuniyetinin, dış müşteri memnuniyetini de beraberinde getireceğın anlaşılması ile işgörenler işletmelerin en önemli kaynakları olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu nedenle işverenler, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini araştırmaya, onların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını artırıcı çalışmalar yapmaya başlamışlardır.

Son yıllarda standardizasyonun tüm dünyada önem kazanması ve daha önce bahsedilen sivil toplum kuruluşlarının protestoları gibi nedenlerden ötürü geliştirilen SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı işgörenlerin sağlıklı, güvenli ve haklarının korunduğı ortamlarda çalışmalarını amaçlamakta olup, işgören standartları ile ilgili en fazla kabul görmüş olan standarttır.

SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı incelendiğinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını etkileyen faktörleri içerdiği görülmektedir. Bu nedenle SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

İşgörenler işletmeler için en değerli kaynaktır. İşgören devrinin yüksek olması işletmelere ekstra ve yüksek maliyetler getirmektedir. Ayrıca işletmelerin en önemli amacı olan müşteri memnuniyetini, iç müşteri olarak adlandırılan işgörenlerin mutluluğı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle işverenlere istihdam ettikleri işgörenlerin çalışmaya devam etmelerini sağlamak için bir çok görev düşmektedir.

İşletmeler çalışanlarına değer vermeli ve onların kendilerini geliştirmeleri için fırsat sunmalıdır. Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve SA 8000 arasında yapılan analizler sonucunda her üç değişken arasında ilişki tespit edilmiş ve bu üç değişkeninin ikili gruplar halinde incelendiğı analizlerde ise SA 8000 analizi işgörenler tarafından daha önemli olarak algılanmıştır. Bunun nedeni SA 8000'in işgörenlerin temel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik konuları içermesidir. Her işgören tehlikelere karşı önlem alınmış, yasalara uyulan, faaliyetlerin prosedürleştirildiğı ve bu prosedürlere uyulduğu, görev tanımlarının açıkça yapıldığı, kendilerini temsil edebilecekleri, temiz bir iş ortamında çalışmak ister. Bunlar işverenler tarafından

sağlandığında işgörenlerin bununla bağlantılı olarak örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları da artacaktır.

Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ile ilgili setler arası korelasyon analiz sonuçlarının verildiği tabloyu incelediğimizde iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu ve iş doyumunun daha iyi açıklandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte en büyük çapraz yüke sahip olan alt parçaların duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve devam bağlılığı olduğu görülmektedir. Bunun anlamı örgütsel bağlılık bağımsız değişkenlerinin iş doyumunu kendi değişkenlerinden daha fazla açıklaması olarak yorumlanabilir.

Örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasında pozitif yönde kuvvetli ilişkinin varlığı, işletmelerin bu konular üzerinde çalışma yapmaları gerekliliğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık veya iş doyumundan birinin artışı diğerinin artışı da sağlayacaktır. Başka bir deyişle iki bağımsız değişken arasında doğru orantı olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin kariyerlerini aynı örgütte geçirebilecekleri kariyer planlamasının yapılması, kararlara katılım gibi işgörenlerin örgüte olan aitlik duygusunu artırıcı faaliyetler, işgörenlerin iş doyumlarını da arttıracaktır. Aynı şekilde, işlerin işgörenleri geliştirecek ve yaptıkları işlerden zevk alacak şekilde düzenlenmesi işgörenlerin iş doyumlarını arttırdığı gibi örgüte olan bağlılıklarını da arttıracaktır.

SA 8000 ile örgütsel bağlılık ve SA 8000 ile iş doyumunu arasında yapılan korelasyon analizinde SA 8000 ile her iki diğer değişken arasında kuvvetli pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, SA 8000 ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin SA 8000 ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye nazaran daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, örgütsel davranış teorilerinde iş verimliliğinin, iş doyumunu yerine örgütsel bağlılık ile açıklanması gösterilebilir. Ayrıca SA 8000 ve örgütsel bağlılık kanonik sonuçlarının yer aldığı tablo incelendiğinde her iki değişkene ait bağımsız değişkenlerin birbirlerine girdiğini ve homojen bir şekilde sıralandıkları görülmektedir.

Tüm bunlardan hareketle SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardına sahip işletmelerin geleceğe yönelik politikalarını belirlerken aşağıda belirtilen noktaları göz ardı etmemeleri gerektiğini bu çalışma ortaya koymaktadır.

SA 8000 ve örgütsel bağlılık arasında yapılan analizde en önemli değişken olarak duygusal bağlılık değişkeni, SA 8000 ve iş doyumu arasında yapılan analizde ise ücret hakları değişkeni en önemli değişken olarak algılanmıştır. Ancak ücret hakları değişkeni, iş doyumundaki ücret değişkeni gibi işgörenlerin her ay kazandıkları para ile ilgili bir değişken olmadığı, genel olarak işgörenlerin hakları ile ilgili bir değişken olduğu göz ardı edilmemelidir.

Çapraz yükler genel olarak değerlendirildiğinde ve 0.60'ın üstündeki çapraz yüklerle bakıldığında duygusal bağlılık, ücret hakları, sağlık ve güvenlik değişkenlerinin diğer değişkenlere göre daha önemli olarak algılanan değişkenler oldukları görülmektedir.

Önem sırasında göre üst sıralarda yer alan değişkenler, işgörenlerin örgüte karşı hissettikleri aitik duygusu ve örgüt tarafından kendilerine değer verildiğinin bir kanıtı olarak gösterilebilecek olan işgören hakları ile ilgili olan değişkenlerdir.

İşletmeler işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalı, gerekli kaynakları ve işgörenlerin kararlara katılımlarını sağlamalı, işgörenlerin kedilerini işletmeye ait hissetmeleri ve işlerinden doyum sağlamaları için gerekli faaliyetleri yerine getirmelilerdir. Bu faaliyetler sadece SA 8000'i değil örgütsel bağlılık ve iş doyumunu da olumlu yönde etkileyecektir.

İleriki çalışmalarda SA 8000, örgütsel bağlılık ve iş doyumu setler arası korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan %60'ın üstündeki yüke sahip anlamlı bağımsız değişkenlerin kendi bağımlı değişkenleri ile birlikte yapısal eşitlik modeli (Structural Equation Modeling – SEM) ile değerlendirilmeleri daha anlamlı yorumların yapılmasını beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

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

Acar, Gökmen Tarık. İktisat Tarihinde Klasik Öncesi Döneme Genel Bir Bakış: Merkantilist ve Fizyokrat Dönemler, Erişim Tarihi: 20.04.2006, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/g_acar3.pdf

Adams, J. S. (1963), Toward An Understanding Of Inequity, Journal Of Applied Psychology, 424.

Ahmed, Akgündüz, Said, Öztürk. Osmanlı Devleti'nde Esnafın Kümeleştiği Teşkilâtlar Var mıydı? Esnaf Hakkını Nasıl Arıyordu? Erişim Tarihi: 06.02.2006, <http://www.osmanli.org.tr/yazi.php?bolum=4&id=325>

Aktan, Can., Tunç, Mehtap. (1998) “Bilgi Toplumu Ve Türkiye”, Yeni Türkiye Dergisi, Mart-Nisan 118-134.

Aktan, Coşkun Can. Pazarın “Görünmez El”İne Karşı Evletin “Görünür El Teorsisi “ Erişim Tarihi: 25.04.2006, www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/devlet-reformu/aktan-pazarin-gorunmez-eli.pdf

Aktan, Coşkun Can., Börü, Deniz. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düşüncesinin Ortaya Çıkışı Ve Gelişimi, Erişim Tarihi: 03.04.2006 <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal/ortaya-cikis.htm>

Allen, Tim, Alan, Thomas. (1997), Poverty and Development in 1990s, Oxford University Press, New York.

Argüden, Yılmaz. (2002). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları No:03, 1. Baskı.

Argyle, M. (1989). The Social Psychology of Work, 2nd. Ed., Penguin Boks, London.

Artan, İnci. (1986).Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İstanbul.

Aydemir, Cahit., Güneş, Hüseyin Haşimi. (2006). Merkantalizmin Ortaya Çıkışı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 15 (136-158).

Aydemir, Muzaffer. (1999). Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 1, Sayı:3, 1-11.

Gilmer, B. Von Heller, Deci Edward. (1997). Industrial and Organizational Psychology, 4. Baskı, Mcgraw Hill, New York.

Balay, Refik. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.

Balcı, Ali. (2003). Örgütsel Sosyalleşme, Günaydın Hukuk Yayınları, İstanbul.

Bardakçı, Zeynep. (2005). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Çalışanlara Karşı Olan Sosyal Sorumluluklar Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Anabilim Dalı, İzmir.

Barrows, David, Wesson Tom, A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals, Erişim Tarihi: 21.04.2006, http://www.innovation.cc/rev_arts/job_satisfaction2.htm.

Basey, Maren. (2004) "Motivation and Work- Investigation and Analysis of Motivation Factors at Work", Erişim www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/fek/009.

Başaran, İbrahim Ethem. (1991). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Gül Yayınevi.

Baysal, Ayşe Can. (1993). Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Yayıncılık, İstanbul.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 66, 32-42.

Blau, G. J., ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizatinoal commitment affect turnover and absenteeism, Academy of Management Review, 12,2, 288-300.

Blecher, Lara. (2004). Above and Beyond the Law, Business and Society Review,109:4, 479–492.

Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology, Journal of Vocational Behavior, 49, 230-251.

Bulut, Yurdağül. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş doyumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı.

Büyük, Sedef Seçkin. (2006). Sosyal Sorumlulukta Türkiye'nin Liderleri, Capital Dergisi, Mayıs Sayısı.

Can, Halil. (2002). Organizasyon ve yönetim, 6. Baskı Siyasal Kitapevi, Ankara.

Cherrington David. (1991). The Management of Human Resources, 3. Baskı, Allyn / Bacon Inc.

Colbert, A.; Kwon, I. W. G. (2000). Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors, Journal of Managerial Issues, 12,4, s:484-502.

Cömert, Hasan. (2004). Tarihe Bakmak, Bugünü Anlamak, Odtü Sosyal Demokrasi Topluluğu Açılım Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Ankara.

Çelik, Uğur. (2004). Sosyal Sorumluluk Kavramının Uluslar Arası Çalışma Örgütü Ve Avrupa Birliği Normları Açısından İncelenmesi Ve Türkiye İçin Bir Değerlendirme,

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, İzmir.

Çırpan, Hüseyin. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Çöl, Güner. (2004). İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11.

Davis, Keith. (1988), İşletmelerde İnsan Davranışı, 5. Baskı, Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Vural, Melih, Kocabaşoğlu, Neşe, Uğurlu Uludüz Derya. (2001). Uzman ve Asistan Statüsündeki Bir Grup Hekimde Mesleki Doygunluk Ve Çalışma Karakteristiği İlişkisinin İncelenmesi, Yeni Symposium Dergisi, 39 (4): 168-173.

Drickhamer, David. (2002). Under Fire, Industry Week, 251(5).

Eren, Erol. (1984) Yönetim Psikolojisi, 2. Baskı, İ.Ü.İ.Fak. Yayını, No.2.

Eren, Erol. (1998). Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Eren, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.

Eroğlu, İlhan. (1999) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım Yayınları, İstanbul.

Eroğlu, Kemal. (2004) Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Filiz, Atilla. (2002). Sosyal Sorumluluk Standardı SA 8000 (Social Accountability), Erişim Tarihi: 04.03.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=600

Flippo, E.B. (1984). Personel Management, 6. Baskı, Mc Graw-Hill Book Company, Singapore.

Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization, Human Relations, 42,11, 975-991.

Gener, Cihangir. (2002). Ahilik, http://historicalsense.com/Archive/ahilik_3.htm

Gobbels, Math, Jan, Jonker. (2003). AA1000 and SA 8000 Compared: A Systematic Comparison Of Contemporary Accountability Standards, Managerial Auditing Journal 18(1), 54-58.

Goffe, Robert, Gareth, Jones. (2002). Kurum Kültürü/Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yapıcı ve Yıkıcı Etkileri, Mediacat Kitapları, Ankara.

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

Grusky, D. (1966). Career Mobility and organizational commitment, Administrative Science Quarterly, 10, 488-503.

Güven, Sami. (2001). Sosyal Politikanın Temelleri, 3. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.

Hair, J. F. Anderson, Tatham, R. E. (1984). Multivariate Data Analysis, R. L. & Black W.C., New Jersey, Prantice Hall.

Halıcı, Ali. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İlinde Bir Araştırma, Yönetim Ve Ekonomi, Cilt:7 Sayı:1 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa.

Hanson, E. M. (1996). Educational Administration and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.

Hartley, Robert F. (1993). Business Ethics, John Wiley and Sons Inc., New York, A.B.D.

Hrebniak, L. G., ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 17, 555-573.

Hersey, Paul., Blanchard Kenneth, Johnson Dewey. (1996). Management Of Organizational Behavior, 7.Baskı, Prentice Hall, A.B.D.

Herzberg, Frederick. (1972). Behavioral concept in Management, Editor: David R. Hampton, 2. Baskı, Dickenson Publishing Company Inc.

Hodgetts, Richard M. (1999). Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama. 2. Baskı, Çeviren: Candan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Basım, İstanbul.

Howell, W. C. Ve L.R. Dipboye. (1986). Essentials Of Industrial and Organizational Psychology, 3. Baskı, Prentice Hall, Chicago.

<http://www.adamsmith.org/smith/>, Erişim Tarihi: 28.03.2006

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>, Erişim Tarihi: 02.03.2006

<http://www.modashoe.com/nike.html>, Erişim Tarihi: 21.06.2006

Social Accountability International, www.sa-int.org, Erişim Tarihi: 03.04.2006

İşveroğlu, Gülsen. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Ve Etik, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:8 Say :2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Jonker, Jan. (2000) Organizations As Responsible Contributors To Society: Linking Quality, Sustainability And Accountability, Total Quality Management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, 741-746.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian communities, American Sociological Review, 33, 499-517.

Kantarcı, Kemal. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Kesin, Abdullah. Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi
<http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>, Erişim Tarihi: 17.04.2006

Kimbel, R. D. (2002). The Relationship Between Employees' Constructive Thinking Ability and Organizational Commitment, Yayınlanmış Doktora Tezi, Nova Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.

Kinnear, Thomas C. (1991). Taylor, James R., Marketing Research: An Applied Approach, McGraw-Hill, ABD.

Kohler, S.S., Mathieu, J.E. (1993). Individual Characteristics, Work Perceptions And Affective Reactions Influences On Differentiated Absence Criteria, Journal Of Organizational Behavior, Vol 14, 515-530.

Krozer, Yoram. (2004). Social Demands in Life-cycle, Greener Managament International, The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, 45, 95-106.

Loew, Thomas, Ankele, Kathrin, Braun, Sabine, Jens, Clausen. (2004). Significance of the CSR Debate for Sustainability and the Requirements for Companies, Institut

for Ecological Economy Research GmbH (IÖW), Environmental Initiative of Entrepreneurs.

Luthans F. (1995), Organizational Behavior, McGraw-hill Inc.

Maria Jesus Munoz-Torres, Maria Angeles Fernandez-Izquierdo, Maria Rosariobalaguer-Franch. (2004). The Social Responsibility Performance Of Ethical And Solidarity Funds: An Approach To The Case Of Spain, Business Ethics: A European Review, Vol. 13, pp. 200-218.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates And Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 108,2, 171-194.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Miles, M. P., Covin, J. G. (2000). Environmental Marketing: A Source Of Reputational, Competitive, And Financial Advantage, Journal Of Business Ethics, 23, 299-311.

Miles, P. Morgan., Munilla, Linda S. (2004). The Potential Impact Of Social Accountability Certification Onmarketing: A Short Note, Journal Of Business Ethics, Volume 50, Number 1, March, 1-11(11).

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press.

Nortcraft, G. B., Neale, M. A. (1990). Organizational Behavior, New York: Dryden Press.

Özçelik Kaynak, Kezban. (2005). Kamuda Farklı Statüde Çalışanların İş Doyumu ve Sonuçlarının Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İzmir.

Özdemir, Murat, Yücesan Özdemir, Gamze. (2005). Küresel Kapitalizmde Çocuk Emeğinin Ekonomi Politikası Çocuk İşçilerin “Oyun” Hakkı Var mıdır?, Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi.

Özer, Kadir. (2003). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, İ.İ.B. Akademisi Yayınları, Eskişehir.

Özgen, Hüseyin., Öztürk Azim, Yalçın Azmi. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, Adana.

Özkalp, Enver, Kirel Çiğdem. (1999). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları, Yayın No: 11, Eskişehir, 193.

Tütüncü, Özkan. (2000). “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, .Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 2, Sayı 3, s.171.

Pavlovic, P. A. (2001). Nongovernmental Organisations and Their Contribution to National and International Development, Erişim Tarihi: 08.05.2006, http://institut.institfdt.bg.ac.yu/ifdt/izdanja/zbornici/revipor/031PavlovicPpdf_e

Pearson, Roland. (1992). A Unitary Model of Job Motivation and Satisfaction. The Human Resource Management.

Porot, Véronique. (2001). Corporate Social Responsibility, Fair Trade Yearbook.

Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, 59,603-609.

Probst, T.M., Brubiles, T.L. (2001). "The Effects Of Job Insecurity On Employee Safety Outcomes: Cross Sectional And Longitudinal Explorations", Journal Of Occupational&Health Psychology, 6.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, 12, 460-471.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, 10, 465-476.

Robbins, Stephen. (1997). Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications, New Jersey:Prentice Hall Inc.

Roberts, K.H., Walter, G.A. And Miles, R.E. (1971). A Factor Analytic Study Of The Job Satisfaction Items Designed To Measure Maslow Need Categories, Vol. 24.

Robins, S.P. (2000). Managing Today, 2. Baskı, Prentice-Hall, New Jersey.

Rohitratana, Kaewta. (2002). SA 8000: A Tool To Improve Quality, Managerial Auditing Journal, 17-1-2 60-64.

Sağsan, Mustafa. (2001).Örgütsel Seçimlerde Küme Modeli : İnsan İlişkileri, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenmenin Ara Kesitinde "İnsan", Bilgi Dünyası 3(2), 205-230.

Social Accountability International. (2001). Guidance Document For SA 8000

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too Easy!, Organization Dynamics, 6, 62-80.

Savaş, Vural F. (1997). İktisadın Tarihi, Liberal Düşünce Topluluğu, Avcıol Matbaacılık, İstanbul.

Sekeran, Uma. (2000). Research Methods for Business, A Skill Building Approach, 2. Baskı, John Wiley & Sons Inc., Canada.

Sertçe, Selahattin. (2003) Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı , İzmir.

Sun , H. Özlem. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

Syptak, J. Michael, David W. Marsland, Deborah Ulmer. (1999). “Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice”, Family Practice Management, Vol: 6 (9)

Tarlan, Deniz. (2001). Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlemesi ve Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

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

Thomas, R. Roosevelt, Jr. (1985). Managing the Psychological Contract, Manage People, not Personel, Motivation and Performance Appraisal, A Harvard Business Review Book Victor H. Vroom John G. Searle 1990.

Tozkoparan Erdoğan, Güler. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tschopp, Daniel J. (2005). Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 12, 55–59.

Türe, C. Fatih. (2000) “Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Kökeni: Osmanlı İmparatorluğu’nda Yerel Yönetimler.” Yerel Gündem, Yıl 2, sayı 5, 34-41.

Ülgener, Sabri. (1995). İkisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul.

Wilton Park Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konferansı, İngiltere (20-22 Kasım 2002), TESEV Ocak Bülteni, <http://www.tesev.org.tr/bltn/t7.html>

Wootlif, Jonathan, Deri, Christopher. (2001). Ngos: The New Super Bands, Corporate Reputation Review 4(2), 157-164.

Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 15.04.2006

Yağcı Kamil. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Ve Otel İşletmeleri Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

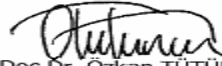
Yozgat, Osman (1983). İşletme Yönetimi, Met-Er Matbaası, 5. Baskı, İstanbul.

EKLER

Ek 1 Anket

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Toplam Kalite Yönetimi Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunun, sosyal sorumluluk (SA 8000) üzerine etkilerini analiz etmektir. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması en fazla dokuz dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.


Doç.Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, “**Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum**” seçeneğini; ifadeye kesinlikle katılıyorsanız “**Tamamen Katılıyorum**” seçeneğini “**X**” ile işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK					
Kariyerimin geri kalan kısmını, bu işyerinde geçirmekten mutlu olurum.					
İşyerimin problemlerini, kendi problemim gibi görürüm.					
Bu işyerine kendimi “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
Bu işyerinde kendimi “ailemin bir parçası” gibi hissediyorum.					
Buranın benim için özel bir anlamı vardır.					
Kendimi buraya ait hissetmiyorum.					
ZORUNLU BAĞLILIK					
Burada çalışmaya devam etmek, benim için bir gerekliliktir.					
İşten ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.					
Buradan ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim var.					
Buraya bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışabilirdim.					
Bu işyerinden ayrılmam, istesem bile benim için çok zordur.					
DEVAM BAĞLILIĞI					
İşimde kalmak için, bir zorunluluk hissediyorum.					
Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz.					
İşimden hemen ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.					
Bu işyeri, bağlılığı hak ediyor.					
Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.					
Buraya çok şey borçluyum.					

İŞ DOYUMU	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İŞİN YAPISI;					
İşim zevklidir.					
İşim iyidir.					
İşim kolaydır.					
Çalışma koşullarım rahattır.					
İşimden gurur duyarım.					
MAAŞ;					
Maaşım genel giderlerim için yeterlidir.					
Maaşım iyidir.					
Maaşım hak ettiğim düzeydedir.					
Maaşım oldukça yüksektir.					
Maaşım sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.					
TERFİ OLANAKLARI;					
İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.					
İşyerimde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur					
İşyerimde yükselme (terfi) becerilere dayanır.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda iyi olanaklar mevcuttur.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda, herkes eşittir.					
İŞ ARKADAŞLIĞI;					
Çalışma arkadaşlarım, arkadaş-canlısıdır.					
Çalışma arkadaşlarım dinamiklidir.					
Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.					
Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.					
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.					
YÖNETİM;					
Amirlerimi memnun etmek kolaydır.					
Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.					
Amirlerim naziktir.					
Amirlerim sabırlıdır.					
Amirlerim sakindir.					
Amirlerim saygılıdır.					

SA 8000 (SOSYAL SORUMLULUK)	Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Ne Katılıyor, Ne Katılmıyor	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor
SAĞLIK VE GÜVENLİK					
Yönetim sağlık ve güvenlik standartları konusunda bilinçli ve etkindir.					
Yönetim çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktadır.					
Çalışanların sağlık ve güvenliği için olası tehlikeler analiz edilmektedir.					
Tehlike ve riskleri azaltmak için önleyici faaliyetler uygulamaktadır.					
Çalışanlara sağlık ve güvenlik eğitimi verilmektedir.					
Genel kullanım alanları (WC, yemekhane) sağlık standartlarına uygundur.					
TOPLU SÖZLEŞME HAKKI VE ÖRGÜTLENME ÖZGÜRLÜĞÜ					
Yönetim sendika üyesi olan ya da olmak isteyenlere karışmamaktadır.					
Yönetim sendika temsilcilerin faaliyetlerini engellememektedir.					
Şirketimiz, yasal örgütlenme çalışmalarını desteklemektedir.					
ZORLA ÇALIŞTIRMA					
Şirketimiz, çalışanların rızası olmadan çalışanları zorla çalıştırmaz.					
Çalışanlardan, şirkete maddi teminat vermeleri istenmez.					
Şirketimizde, çalışanlara çalışmaları için duygusal baskı yapılmaz.					
AYRIMCILIK					
Çalışanlara karşı düşünsel ayrımcılık yapılmaz.					
Cinsel açıdan zorlayıcı veya suiistimal edici davranışlara müsaade edilmez.					
Şirketimizde ırk, din ayrımcılığı yapılmamaktadır.					
DİSİPLİN UYGULAMALARI					
Şirketimizde, çalışanları aşağılayacak konuşmalar yapılmamaktadır.					
Çalışanlara fiziksel zarar verecek disiplin cezaları uygulanmamaktadır.					
Şirketimizde, yasaların haricinde disiplin cezası uygulanmamaktadır.					
ÇALIŞMA SAATLERİ					
Çalışma saatleri haftada 45 saat (İş kanunu) olarak uygulanmaktadır.					
Şirketimizde, fazla mesaiye kalınması için çalışanlar zorlanmamaktadır.					
Fazla mesai saat ücreti normal çalışma saati ücretinden daha fazladır.					
ÜCRET					
Ücretler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak miktarın üzerindedir.					
Bir disiplin uygulaması olarak, ücretlerden kesinti yapılmamaktadır.					
Şirketimizde, ücret ve yan ödeme bileşimleri net ve açıktır.					

YÖNETİM SİSTEMLERİ					
Yönetim sosyal sorumluluk ve çalışma politikalarını, tüm çalışanlara duyurmuştur.					
Çalışanlara SA 8000 standardı eğitimi de verilmektedir.					
Şirketimizde, çalışanlarının sorumlulukları ve yetkileri açıkça tanımlanmıştır.					
Saptanan uygunsuzluk durumlarında, düzeltici faaliyetler uygulanmaktadır.					
ÇOCUK İŞÇİ					
Şirketimiz, 15 yaşının altında çocuk işçi çalıştırmaz.					
Çocuk işçilerin gelişimi ve eğitimine yönelik politikalar oluşturmuştur.					
Çocuk işçiler için oluşturulan politika ve prosedürlere uyulmaktadır.					
GENEL					
Genel olarak, işimden memnunum.					
Genel olarak, işime bağlıyım.					
Genel olarak, iş yaşamımda sosyal sorumluluğa uyulmaktadır.					
Genel olarak, iş yaşamı kalitesinden memnunum.					
Genel olarak, hayat kalitemden memnunum.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?
a) 15-25 b) 26-32 c) 33-42 d) 43-50 e) 51 ve üzeri
- Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?
a) Kadın b) Erkek
- Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü
- Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1'den az b) 1-5 c) 6-10 d) 11-20 e) 21 ve üzeri
- Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
a) 1'den az b) 1-3 c) 4-6 d) 7-9 e) 10 ve üzeri
- Sizce aşağıdaki ifadelerden hangisi, anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz.



Yorumlarınız için lütfen bu alanı kullanınız:

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.